

## **GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO EM CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA**

BARBOSA<sup>1</sup>

### **1. INTRODUÇÃO**

A capacidade de funcionários desenvolverem com excelência suas atividades, vai mais do que sua competência profissional. O clima e a cultura organizacional têm um peso relevante para que as organizações superem seus desafios. Com as frequentes oscilações e nuances do mercado, pensar sobre o horizonte futuro faz tanto sentido quanto acompanhar os processos manufatureiros ou produtivos. Com isso, torna-se crucial que as organizações plangem seus movimentos, desde uma intervenção para manutenção preventiva em uma das máquinas de uma unidade produtiva até o incremento de um novo produto no seu portfólio.

A gestão estratégica de pessoas, passa a ser, em todo esse contexto, uma das principais ferramentas para assimilar e desenvolver as relações entre organização e colaboradores informações e pesquisas. Segundo FREITAS (1991), em estudos sobre clima e cultura organizacionais, ressalta que houveram importantes incrementos nos estudos sobre cultura das organizações, criando-se uma multiplicidade de teorias e metodologias acerca do tema. Estudos que consideram aspectos da cultura organizacional nas organizações formais podem ser tidos como diferenciados entre si, em um âmbito geral, no que se refere à adoção do conceito de cultura, à metodologia utilizada e ao impacto desejado que tais estudos objetivam contemplar.

A globalização das organizações, proporciona a expansão de mercados, atribui relevância ao conhecimento numa perspectiva de integração econômica, social, cultural, pondo à prova a flexibilidade e adaptabilidade das empresas. A realização deste estudo cumpre discutir as bases conceituais do processo de gestão estratégica na empresa. A tomada de decisões assertivas traz um impacto positivo e promissor juntos aos benefícios de uma boa cultura organizacional. Segundo Fischer (2002) O mundo está em processo de globalização, isto é fato, principalmente nos planos econômico, tecnológico e das comunicações, o que tem ocasionado diversas mudanças na gestão administrativa das empresas. No decorrer das mudanças, a organização deve estar afinada no tocante as suas estratégias, elas precisam ser claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo. Podemos afirmar que os seres humanos são a chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização. São eles que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações de sucesso, o ser humano é visto como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável.

Segundo CHIAVENATO (1999) Nas empresas, a estratégia é definida como várias ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos, trata a gestão estratégica

---

<sup>1</sup> Leonardo da Silva Barbosa, Graduando em administração, Administração, [Leonardo.Barbosa@uem.com.br](mailto:Leonardo.Barbosa@uem.com.br)

como sendo uma função administrativa, responsável por definir os objetivos, os meios e ações necessárias para atingi-los adequadamente.

Segundo OLIVEIRA (2005),

“estratégia é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos possam chegar ao resultado almejado”.

Uma boa gestão estratégica articulada, com tomadas de decisões assertivas. A capacidade de explorar oportunidades e lidar com momentos desafiadores, faz com que a organização seja bem vista aos olhos de seus clientes diretos e indiretos e ser a torna um destino potencialmente interessante no mercado de trabalho. Segundo Maximiano (2008), A gestão estratégica colabora para a tomada de decisão que o responsável pelas tomadas de decisões numa organização precisa ter um maior conhecimento, informações e dados concretos sobre a empresa e o ambiente que a rodeia, pois este é muito importante e auxilia no processo de escolher uma ação para lidar com um problema ou oportunidade.

A gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a serem desenvolvidos pela administração quantos às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. O pilar da gestão estratégica encontra-se, não no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim por processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdepende.

Sobre NEELY (1995), a análise e medição de desempenho podem ser definidas como o processo de quantificar uma ação, onde a medição é o processo de quantificar e a ação é aquilo que gera o desempenho.

Segundo Kaplan (1983), aponta que os administradores devem controlar o desempenho dos sistemas dos quais são responsáveis através de medidas de desempenho. Porém, com a evolução e desenvolvimento das forças que regem as organizações raramente é encontrado um único fator responsável por determinada ação. Normalmente o que ocorre é uma combinação de fatores e forças que levam a organização a se dirigir em determinada direção.

O presente trabalho parte da problemática: Como a pesquisa de clima e cultural na empresa pode melhorar e dar direcionamento em busca da excelência?

Este estudo tem o objetivo geral de melhorar a relação entre os funcionários com a empresa buscando soluções de maneira sustentável para ambos os lados tanto do empregador quanto do empregado e tem como objetivos específicos: Trazer ferramentas que possam gerar informações mais claras aos funcionários, Demonstrar como a liberdade de opinar sobre os questionamentos hierárquicos podem melhorar o clima organizacional, buscar por meio de pesquisa as melhores soluções e benefícios aos colaboradores, exaltar o plano de metas e melhorar o ambiente de trabalho na empresa e quais ferramentas motivacionais aplicar.

Utilizando métodos descritivos e bibliográficos com coleta de dados e gráficos, trarão mais clareza e credibilidade na questão tratada, justificando o processo evolutivo.

O tema tratado se justifica pelo conceito apresentado, visando mostrar melhor performance de estrutura organizacional, atraindo olhares de pessoas que buscam empresas com um olhar mais futurista de mercado e processos. E apresenta condições e métodos avaliativos de grande relevância no cenário global.

## **2. ANÁLISE E COMENTÁRIO DO CONTEÚDO**

A gestão estratégica surgiu como disciplina influenciada pela economia e pela sociologia, sendo considerada uma evolução da Teoria das Organizações, de MAX WEBER (1864–1920). E tem o objetivo de determinar a missão da organização e criar valor para os produtos ou serviços oferecidos aos clientes.

No livro “O Novo Código da Cultura”, (SANDRO MAGALDI e JOSÉ SALIBI, 2019), explicam que, para guiar uma empresa rumo à inovação e, assim, torná-la mais competitiva, é preciso mudar a cultura organizacional, e, para transformar a cultura, é necessário entender que a essência das mudanças são as pessoas. Mas, como implementar uma mudança na cultura organizacional? Os responsáveis por gerir os recursos humanos da empresa devem auxiliar na adoção de metodologias ágeis que permitam uma comunicação mais eficiente e clara, para que seja possível aprender novos processos e práticas. A implementação de metodologias ágeis é necessária para a cultura de uma empresa, pois define um objetivo comum, engaja a equipe, cria sistemas de reconhecimento, e modifica sua estrutura. Uma cultura focada nas pessoas é capaz de gerar inovação apenas através do engajamento de seu pessoal!

No livro Gestão da inovação e Tecnologia (CARRETEIRO, 2009, p. 41) afirma que: A tecnologia é um conjunto de conhecimentos práticos, aplicáveis e teóricos, de métodos, procedimentos, diretrizes, experiências, dispositivos e equipamentos, relacionados a um dado produto ou serviço, que definem as possibilidades de produção de bens e serviços para o atendimento de necessidades da sociedade. O fato de se inserir e utilizar novas tecnologias em um ambiente empresarial resume-se no atendimento das necessidades impostas pelo ambiente em questão. Tais inovações tecnológicas, muitas vezes, até o momento de serem criadas e lançadas, não eram necessárias. Mas, com o passar do tempo, tal necessidade é percebida por seu possível consumidor, que passa, posteriormente, a ficar condicionado a ela e, mais adiante, buscar uma nova tecnologia que a supere.

Segundo (MARIA AUGUSTA OROFINO, 2019), pesquisadora e autora do livro “Liderança para a inovação: como aprender, adaptar e conduzir a transformação cultural nas organizações”, explica que o grande desafio, no caso de grandes empresas, é não conseguir olhar para fora de seu negócio. “Isso passa pela cultura organizacional, que deve ser pautada para estar aberto a novas situações. Quando há uma cultura muito fechada em si e não em uma conversa de mercado, não há como fazer o processo de inovação”, diz ela. Além disso, as organizações não estão abertas ao risco e ao erro e, sem os dois fatores, não é possível inovar. Os líderes tendem a acreditar que a inovação é previsível, mas, ainda que existam frameworks para tornar o processo mais assertivo, não há como garantir que, ao chegar ao mercado, a inovação será aceita pelo público.

Tendo como ponto de partida uma visão de organização empresarial mais humanista, (RAJ SISODIA, DAVID B. WOLFE e JAG SHETH, 2015), apresenta no livro “Empresas Humanizadas” diversas experiências de empresas que obtiveram resultados impressionantes ao migrar para uma cultura humanizada. Segundo os autores, quando a gestão de recursos é focada no bem-estar dos colaboradores, a empresa não só retém os melhores talentos através da lealdade, como também constrói um ambiente de confiança, no qual os colaboradores são empoderados com autonomia para tomarem as melhores decisões para a empresa. Então, como implementar uma cultura voltada para os colaboradores? Os cases mostrados pelos autores evidenciam que melhores salários, benefícios aos funcionários, transparência, flexibilidade, respeito, confiança na tomada de decisões etc., levam a maiores índices de produtividade e retenção na empresa.

Para (JOHN P. KOTTER, 2017), esclarece em seu livro “O Coração da Mudança”, que para alcançar inovação, a empresa precisa atrair seu pessoal junto à sua jornada. Afinal, quando os colaboradores estão desanimados, desencorajados e desmotivados, é impossível implementar mudanças, pois estas exigem esforço e trabalho. Seguindo a lógica de que todos os funcionários da empresa precisam caminhar juntos, não deixe que a equipe de gestão implemente todas as mudanças sozinhas, é importante que todos os envolvidos acreditem na visão estabelecida e trabalhem juntos para que a mudança aconteça. Portanto, para que essa transição ocorra da forma mais suave possível, evidencie todas as vitórias de curto prazo, pois

elas mostram que a mudança está se tornando realidade, e mantêm a empolgação dos envolvidos no processo de melhoria. Faça da mudança um hábito duradouro, mas sem transformá-la em uma obrigação.

Em Relação a (LASZLO BOCK, 2015), revela no livro, “Um Novo Jeito de Trabalhar”, os segredos da cultura organizacional desta, que é uma das maiores empresas do mundo. Segundo ele, além de uma atmosfera colorida e descontraída, a Google é um lugar que estimula a criatividade, e incentiva o desenvolvimento de projetos pessoais. Para mostrar o quanto a criatividade é importante para a empresa, a Google adotou a filosofia de “é possível ser sério sem usar terno”. Mas, para manter uma atmosfera tão descontraída, o time de RH tem uma missão importante: ajudar quem está apresentando dificuldade no desempenho, e parabenizar quem está indo bem.

Para (REED HASTINGS, CEO da Netflix, e ERIN MEYER, 2020), especialista em negócios, revelam no livro, “A Regra é Não Ter Regras” como foi o processo de implementação da cultura de liberdade na empresa e como essa ação resultou em um negócio no qual as pessoas estão acima dos processos. Os autores contam que para tornar essa evolução possível, duas ações precisaram ser realizadas: a primeira é desenvolver a densidade de talentos, ou seja, trabalhar apenas com funcionários preparados; e a segunda é estimular a sinceridade, isto é, aprofundar a cultura do feedback. A partir dessas duas ações foi possível reduzir o controle e começar a eliminar algumas regras em prol da liberdade com responsabilidade. Segundo os autores, uma cultura voltada para a liberdade faz com que os colaboradores tenham sentimento de dono e tomem as melhores decisões para a empresa.

Uma empresa revolucionária que tem se destacado em desenvolvimento de novos produtos e tem obtido muito sucesso é a Apple e o protagonista dessa história foi o seu ex-presidente, Steve Jobs. (LEANDER KAHNEY, 2008), autor do livro: A Cabeça de Steve Jobs, diz que “Jobs parece ter um talento inato para a inovação”. Este personagem revolucionou a informática nos anos de 1970 e 1980 com os modelos de computador Apple II e Mac. Na década de 1990 causou um impacto enorme no cinema de animação (Pixar), nos últimos anos estremeceu e utilização da música digital (iPod2 e iTunes3) e, mais recentemente, o lançamento do iPad, que mudou a forma de interação do usuário com um computador.

No livro Gestão da inovação e Tecnologia CARRETEIRO (2009, p. 41) O cenário atual traz um novo olhar de organização empresarial, devido a mudanças pós pandemia e neste intuito vem se reinventando globalmente as modalidades híbridas de trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

A construção desta pesquisa qualitativa originou-se através de fatos bibliográficos relatados por pesquisadores e autores com intuito de esclarecer fases e desafios de organizações industriais para fins de pesquisa de satisfação e cultura organização entre funcionários e clientes. A pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2014-p.22).

Segundo Souza (2014, p. 133)

“defende que a importância de se realizar a pesquisa de clima organizacional está atrelada à necessidade de ouvir a percepção dos clientes internos em relação à empresa, objetivando o alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos organizacionais. “

Para Pampolini e Stadler (2014, p. 65), a pesquisa visa identificar o nível de satisfação de pessoas, geralmente aplicada por meio de questionários, de modo que as respostas destes servem de base para a resolução de diversos problemas internos, tendo impacto direto na produtividade das pessoas. As etapas da pesquisa de clima foram elaboradas e estudadas

seguindo um roteiro que consistem em várias fases, segundo Oliveira (1995, apud Souza, 2014, p. 141):

- Preparação: obter informações precisas quanto ao problema ao ser analisado, o clima organizacional;
- Plano de metodologia de pesquisa: definir amostra, selecionar perguntas pertinentes e elaborar o questionário;
- Execução da pesquisa: aplicar questionários e coletar dados;
- Interpretação dos dados: análise dos dados coletados;
- Conclusões teóricas: com base nos dados anteriores, estabelecer um resultado final;
- Relatório final da pesquisa: apresentação do documento final, apresentando os resultados mensurados e os planos de ação necessários para resolução dos problemas.

Outra característica cultural considerada na abordagem qualitativa é a sua singularidade. Fleury (1996) coloca que não se devem fazer generalizações, já que isto implicaria desprezar o contexto social que dá significado aos elementos culturais. A autora elenca outras vantagens desta abordagem: os dados são menos influenciados pelo controle racional dos membros da organização; os dados são adequados para identificar os significados que as pessoas atribuem aos diversos eventos; possibilidade de examinar processos ao longo do tempo; é útil para complementar, confirmar, explicar ou reinterpretar dados quantitativos.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa apresentada buscou relatar com evidências fundamentadas, empresas que utilizam a pesquisa de clima e cultura organizacional como forma de análise crítica para uma possível aprovação ou desaprovação de sua gestão estratégica. Esta ferramenta de análise e de alto ajuda para que haja um direcionamento assertivo visando a melhoria contínua de seus processos industriais. A pesquisas de clima e cultura organizacional tem o objetivo de melhorar a compreensão consideravelmente do ambiente de trabalho e compreender as falhas e a falta de comunicação dos setores que impactam diretamente nos processos de fabricação, sejam eles internamente ou externamente.

Conforme os temas citados as indústrias sejam de grande, médio ou de pequeno porte sofrem com as concorrências e precisam buscar alternativas para se manterem fortes em um mercado concorrido e globalizado. Indústrias que já utilizam modelos de avaliação, entenderam que uma pesquisa de forma bem elaborada com uma comunicação clara, voltado para opiniões de pessoas envolvidas no processo como funcionários, clientes e sociedade.

As pesquisas ajudam a entendermos pontos fracos das organizações que podem ser reflexo de uma má liderança, hierárquica incorreta ou um mal planejamento, além de direcionamentos com pouca ou nenhuma informação verdadeira, e até organogramas internamente desorganizados gerando assim uma desordenada organização industrial.

Com ajuda da tecnologia e possível mapear áreas que possivelmente podem ser pontos de fraquezas e corrigi-las caso seja necessário até mudá-las de acordo com o cenário. Baseando-se em livros, documentários e artigos científicos conceituados que exibem trajetórias de organizações bem-sucedidas que buscam conjunto de ações ininterruptas para aperfeiçoar processos, produtos e serviços. Para que isso ocorra não basta só investimento financeiro, produtos de qualidade e marcas já conceituadas. Pois quem faz com que as coisas aconteçam

são as pessoas que precisam sempre estarem motivadas e serem valorizadas de tal modo que seu trabalho terá melhor desempenho.

A indústria que ousa chegar em um nível de organização bem estruturada, precisa entender que jovem talento tem que ser lapidado para que possam ajudar na reestruturação e conceitos da organização. E empresas que apoiam e incentivam os funcionários a estudarem, possibilitando planos de carreira nas organizações, conseguem atrair olhares internos e externos de colaboradores.

Isso faz com que haja mais motivação dos funcionários para crescerem, tanto no aspecto profissional quanto também no pessoal. Uma experiência já consagrada por especialistas e o poder do feedback. Esta palavra traz com si um ar de liberdade de expressão para que tanto os funcionários e seus líderes possam contribuir no intuito de agregar conhecimento, trazendo melhorias significativas com intuito de agregar valor para ambas partes.

De acordo com as referências dos autores e possível ver que estudos apontam uma evolução significativa na gestão estratégica das organizações. Indústrias que tem em seu portfólio conceitos de visão, missão, sonho e cultura são melhor gerenciadas por já terem diretrizes planejadas. As lideranças por sua vez têm um papel importante no crescimento da organização, nas tomadas de decisões, ou seja, são exemplos para os liderados.

Buscam a todo momento formas de trabalhar com mais eficiência, conceitos e regras simplificadas e mais objetivas, tecnologia sustentável e melhoria contínua nos processos operacionais. São responsáveis pelo planejamento e geração de receita com baixo custo de produção trazendo soluções e formas mais sustentáveis.

A metodologia das pesquisas qualitativas enfatiza a importância que os colaboradores tem na geração de resultados. Isso faz com que as indústrias busquem formas de bonificação para serem mais atrativas no mercado de trabalho. Benefícios são sempre bem vindos como plano de saúde, cartão alimentação, cartão refeição, participação de lucros, planos de carreira sempre atraem profissionais qualificados.

Desta forma a conclusão deste estudo traz relevâncias sobre métodos de pesquisa de clima adotados por indústrias de diversos seguimentos. A participação dos colaboradores através das pesquisas, ajuda a definir maneiras, métodos, processos para investimentos futuros melhorando assim o ambiente de trabalho. E também uma forma conveniente de dividir a responsabilidade com quem contribui com a organização.

Para futuros estudos sobre gestão estratégica com foco em clima e cultura organizacional na indústria, porém voltado ao um estudo de campo, sugere-se a pesquisa de clima para todas as categorias de indústria.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bock Laszlo, <https://> “Um Novo Jeito de Trabalhar. Editora Sextante, 2015. Por Laszlo Bock (Autor), Afonso Celso Da Cunha (Tradutor)

CARRETEIRO, Ronald. Inovação Tecnológica: como garantir a modernidade do negócio. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Freitas, M. E. de. (1991). Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto. São

Paulo, SP: Makron, McGraw – Hill.

KAHNEY, Leander. A cabeça de Steve Jobs. Tradução de Maria Helena Lyrall. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

KAPLAN, R. S. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, v. 58, n. 4, p. 686-705, 1983.

Kotter, J. P.; Cohen, D. S. O Coração da Mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LICHTBLAU, Klaus. Vergemeinschaftung and Vergesellschaftung in Max Weber: A reconstruction of his linguistic usage. *History of European Ideas*, Oxford, v. 4, n. 37, p. 454-465, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.histeuroideas.2011.01.001>. Acesso em: 26 ago. 2022.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. O novo código da cultura: Vida ou morte da era exponencial. São Paulo: Editora Gente, 2019.

Minayo, M. C. (2014). Apresentação. In R. Gomes, Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Instituto Sírio Libanes.

MARIA AUGUSTA OROFINO,( 2019). Liderança para a inovação: Editora: Alta Books; 1ª edição (9 agosto 2021).

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design. *Internacional Journal of Operations and Production Management*, v. 15, nº4, p. 80-116, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

PAMPOLINI, C. P.G; STADLER, A. Gestão de Pessoas: Ferramentas Estratégicas de Competitividade. Curitiba: editora Intersaberes, 2014.

Reed Hastings, Erin Meyer (2020), A regra é não ter regras. Traduzido por Alexandre Raposo. Editora Intrínseca, 2020

SISODIA, Raj; WOLFE, David; SHETH, Jag. Empresas Humanizadas. Ed. Instituto Capitalismo Consciente Brasil, 2015.

SOUZA, C.P. da S. Cultura e Clima Organizacional: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: editora Intersaberes, 2014.