



Tailir Cristina Blitzkow

GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Gestão da Cultura Organizacional,

Elaborado por Tailir Cristina Blitzkow e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Tailir Cristina Blitzkow abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Curitiba (1/2015) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 30/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento Humano de Gestores, é autêntico e original.

Balneário Camburiu,30/06/2017

Tailir Cristina Blitzkow

Dedicatória

Dedico este trabalho unicamente ao meu namorado Wilson Leite, pois ele foi fundamental no meu processo de formação, sem ele eu não teria conseguido finalizar este tão sonhado curso.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que iluminou meus caminhos e me permitiu que eu obtivesse sucesso em minha escolha profissional e por ter me dado a oportunidade de realizar este curso que sempre foi uma meta em minha vida e que durante muitos anos pareceu tão distante.

Aos meus pais Tailir Blitzkow e Ouvaldir Blitzkow, pelo apoio e pela compreensão nos momentos de ausência, pelo suporte que me deram cuidando dos meus filhos para que eu pudesse me dedicar aos estudos e comparecer assiduamente aos nossos encontros e por se orgulharem das minhas conquistas.

Ao colegas e amigos que encontrei neste curso, que sempre foram, a cada módulo, extremamente enriquecedores para o meu desenvolvimento.

A todos os professores que tive o prazer de conhecer e aprender coisas que fizeram a diferença em minha vida profissional

E principalmente ao meu namorado Wilson, por me suportar nos momentos mais difíceis, por não me deixar desistir, me fazendo acreditar que eu sou capaz e por ter me proporcionado a oportunidade de finalizar este curso

RESUMO

Neste trabalho abordaremos o conceito da cultura organizacional, o que nos permitirá uma análise e reflexão do impacto de uma forte cultura nos resultados das organizações e de quanto devemos nos empenhar e investir na criação desta cultura. Abordaremos a importância do papel do Líder para a criação de uma cultura que permita atrair, reter e desenvolver talentos. Na sequência uma abordagem sobre os principais benefícios da cultura e os perigos do desengajamento e, fazer uma análise de como devemos promover o engajamento como ferramenta principal para a construção da cultura. A utilização da comunicação como principal aliada ao desenvolvimento da Cultura, a formação de Líderes que saibam se comunicar e inspirar suas equipes de trabalho, influenciando seus colaboradores, e a competitividade da organização no mercado. Também abordaremos as principais tendências de engajamento globais utilizando como principal aliado a comunicação interna. Por fim verificar quais são as melhores empresas para se trabalhar atualmente, pois estas empresas conseguiram construir fortes culturas organizacionais, com foco no engajamento, proporcionando um clima favorável, selecionando os melhores talentos do mercado, retendo e desenvolvendo profissionais.

Palavras Chave: Engajamento, Líder, Comunicação, Resultado

ABSTRACT

In this work we will approach the concept of organizational culture, which will allow us to analyze and reflect the impact of a strong culture on the results of organizations and how much we should commit ourselves and invest in the creation of this culture. We will address the importance of the Leader's role in creating a culture that attracts, retains, and develops talents. Following an approach on the main benefits of culture and the dangers of disengagement, and make an analysis of how we should promote engagement as the main tool for building the culture. The use of communication as the main allied to the development of Culture, the formation of Leaders who know how to communicate and inspire their work teams, influencing their employees, and the competitiveness of the organization in the market. We will also address the main trends of global engagement using internal communication as the main ally. Finally, check out the best companies to work for now, as these companies have been able to build strong organizational cultures, focusing on engagement, providing a favorable climate, selecting the best talent on the market, retaining and developing professionals

Key Words: Engagement, Leader, Communication, Outcome

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PIRAMIDE DE MASLOW.....	15
------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2.CONCEITO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.	5
2.1 PAPEL DO LIDER PARA INICIAR UMA CULTURA	6
2.2.PRINCIPAIS BENEFICIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	8
2.3 COMO CONSTRUIR UMA FORTE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.4. A IMPORTANCIA DO ENGAJAMENTO PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.5 O IMPACTO DO DESENGAJAMENTO NO RESULTADO DA ORGANIZAÇÃO	15
2.6. TENDENCIAS GLOBAIS DE ENGAJAMENTO	17
2.7. A COMUNICAÇÃO COMO PRINCIPAL ALIADA AO ENGAJAMENTO E A COMPETITIVIDADE	21
3.CONCLUSÃO	24
4.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

No mundo competitivo que vivemos hoje, as organizações desejam cada vez mais aumentar sua produtividade e se manter em constante crescimento no mercado, neste sentido pode se afirmar que a motivação dos funcionários, é um dos grandes desafios da organização, porém nem todas as empresas encaram este tema com a intensidade que ele deva ser tratado.

Contudo nos últimos anos acompanhamos o surgimento de várias literaturas relevantes acerca deste tema e a gestão mais estratégica do Recursos Humanos vem aprimorando ferramentas e investindo mais tempo e dedicação para entender o que motiva seus funcionários e como alcança-la.

A Motivação, comprometimento e dedicação dos funcionários de uma Organização está completamente vinculada ao ambiente de trabalho em que atuam, isto é; se o clima organizacional é saudável e favorável a expressão de ideias, há um interesse maior do funcionário em investir dedicação, porém ao contrário, se o clima organizacional não é saudável, não existe o interesse em pessoas, em entender suas motivações e não há a valorização das ideias do indivíduo, não há como existir dedicação e comprometimento por parte do funcionário em suas tarefas diárias e fidelidade a organização.

É nesse aspecto que a circunstância do clima Organizacional é mais relevante, pois é através da satisfação dos colaboradores que permitirá a empresa obter maior produtividade, qualidade e aumentar os resultados da organização, principalmente trabalhar sua imagem de forma positiva perante o mercado.

Isto só é possível com a criação de um forte Cultura organizacional, cujos valores sejam alinhados aos interesses de seus funcionários e ao interesse da organização. Neste contexto, temos o seguinte problema: A criação de uma forte cultura organizacional, o investimento em engajamento, atração e retenção de talentos tem impacto positivo no resultado das organizações?

Diante deste cenário, esta pesquisa teve como objetivo principal compreender a essência da criação de uma forte Cultura Organizacional, bem como destacar sua importância para a produtividade e a competitividade das organizações perante o mercado atual.

Este trabalho tem sua estrutura dividida em quatro partes, seguindo uma lógica aliada ao problema discutido. A primeira parte aborda o conceito de Cultura Organizacional, o Papel do Líder para iniciar uma forte Cultura e seus principais benefícios.

Na segunda parte abordamos como construir uma Cultura forte e a importância do engajamento para a criação e fortalecimento desta Cultura.

Na terceira parte abordamos quais são as tendências Globais de engajamento e como a comunicação tem papel cada vez mais estratégico para promover a Cultura Organizacional.

E como última parte identificamos as melhores empresas para se trabalhar e o que elas têm em comum para estarem no topo da lista.

1.1 PROBLEMA

A criação de uma forte cultura organizacional, o investimento em engajamento, atração e retenção de talentos tem impacto positivo no resultado das organizações?

1.2 OBJETIVO

Referenciar a importância da construção de uma forte Cultura Organizacional e os resultados positivos que ela promove na organização

1.2.1 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Entender o conceito de Cultura Organizacional;
- O Papel do Líder na criação de uma Cultura Organizacional;
- Descrever os principais benefícios da Cultura Organizacional;
- Descrever a importância do engajamento para o fortalecimento da Cultura;

- Conhecer as principais Tendências Globais do engajamento
- Descrever o papel da comunicação como principal aliada ao engajamento e a competitividade.
- Referenciar as melhores empresas para se trabalhar atualmente e o que elas têm em comum.

1.3 Justificativa/Relevância.

A Cultura Organizacional, é responsável por reunir hábitos, comportamento, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas de uma empresa. A Gestão de Cultura Organizacional, bem administrada vai desenvolver diretrizes para uma empresa de sucesso a começar pela forma de como os funcionários vão enxergar o negócio e agir dentro dele.

A Visão e Valores precisam estar bem claras, para isto a qualidade na comunicação é fundamental, pois caso não seja divulgada da maneira correta, pode distorcer interesses e objetivos resultando na falta de sinergia entre os colaboradores e isto com certeza terá impacto negativo nos resultados. A comunicação interna deve chegar a todos os colaboradores de forma homogênea.

Neste fator os gestores são os personagens principais pois são os difusores da cultura organizacional, das regras e políticas que a organização propõe. Eles são responsáveis pelo engajamento dos colaboradores, para que consigam atuar confortavelmente na cultura da organização contribuindo para o crescimento e evolução da empresa e do próprio indivíduo. Assim, os Gestores precisam estar muito engajados e comprometidos com o negócio da empresa, para que consigam transmitir aos seus liderados.

Os líderes precisam trabalhar com tendências de engajamento inovadoras, melhorando o ambiente e clima, pois colaboradores engajados tem maior propensão em permanecer mais tempo nos empregos, o que por sua vez traz solidez à gestão da cultura e menos impacto na rotatividade.

Um dos principais desafios hoje, está na captação e retenção de talentos, pois os colaboradores tentem a trabalhar em empresas que oferecem os melhores incentivos motivacionais.

As atuais tendências de competitividade fazem com que os melhores profissionais queiram trabalhar nas empresas que lhes proporcionem reais e consistentes possibilidades de crescimento e satisfação no que fazem.

Os gestores precisam estar cientes e preparados a conhecer melhor o perfil de seus liderados, assim será mais eficaz trabalhar com as principais qualidades de cada indivíduo, para que ele consiga formar uma equipe madura e com sinergia entre si.

Conhecer o que motiva cada um, e isto é reflexo de sua origem, filosofia, experiências e valores. Aceitar as diferenças bem como entender de que maneira elas

1.4 Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido na forma de uma revisão e análise bibliográfica, das principais fontes de discussão sobre o assunto por intermédio de livros, artigos, pesquisas e as notícias mais atuais publicadas, informadas no desenvolvimento do trabalho com o referencial teórico.

Tais referências servirão como alicerce e base para as conclusões sobre o tema que é considerado muito importante para o fortalecimento das organizações perante a competitividade do mercado atual.

2. CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Procurando saber o conceito de Cultura, encontramos uma diversidade infinita de ideias e definições, este tema, vem sendo discutido nos últimos 25 anos, com muitas abordagens distintas, alguns personagens destas discussões com suas diferentes percepções, citados no livro “Cultura Organizacional e Liderança de Schein, Edgar H., como a de Hofstede, 1991; Trice e Beyer, 1993; Schultz, 1995; Deal e Kennedy, 1999; Cameron e Quinn, 1999; Ashksnasy, Wildebron e Peterson, 2000 e Martin 2002, traz a importância da discussão sobre o conceito de cultura, pois identifica o quão forte ela é, mas aponta a dificuldade para que acadêmicos e praticantes, com conceitos evasivos e inconsistentes consigam chegar a um conceito comum.

O mais perto que conseguimos chegar de uma definição seria de que Cultura é formada por certas coisas nos grupos, que são compartilhadas e se tornam comum a todos, quando uma unidade social tem uma história que foi compartilhada, nasce ali uma forma de cultura, e sua durabilidade ainda dependerá da estabilidade e consistência deste grupo.

Estes conceitos são o que até hoje chegam mais próximo para definir “Cultura”, que pode refletir no grupo ou na organização e que absorvem conceitos de padronização, integração entre eles, a estabilidade estrutural, a profundidade e extensão, além lógico de abranger as normas, a linguagem, os costumes, valores, rituais, crenças, tradições e etc.

Ainda de acordo com Linda Smircich, autora do livro “Concepts of culture and organizational analysis”, uma organização funciona como um organismo vivo e adaptativo que está em contínua evolução devido as trocas que realiza com o meio em que está inserido. A pesquisadora explica que a cultura organizacional se comporta como um sistema de conhecimento, formada pelo conjunto de significados subjetivos partilhados em comum com todos os membros.

Algumas características da cultura como a estabilidade estrutural define um grupo, pois atingem uma identidade e a força desta estabilização não é fácil de ser derrubada, pois é valorizada pelos membros que participam dela, e ela sobrevive mesmo em caso de evasão de alguns membros, pois esta estabilidade transmite um sentimento de previsibilidade.

Outra característica como a profundidade, é menos visível que outras características e não sugere a essência da Cultura, mas contribui para a estabilidade. Podemos observa-la em manifestações culturais. Observamos também os aspectos da “Extensão Cultural”, que cobre

todas as operações do grupo e as características de Padronização e Integração, que está inserida no conceito de cultura e está na essência do conceito, pois refere-se ao conjunto de comportamentos, e estes tendem a impactar a estabilidade do grupo, por suas crenças e valores em comum e a busca pela padronização ou integração, para inserir ordem e organização das operações do grupo.

Desta forma a cultura se conceitua na essência da forma de como nós lutamos para conviver em nossos mundos, com nossas histórias e aprendizados compartilhados dentro de nossos costumes, nossas crenças e valores em comum, quando compartilhamos esses elementos junto com a necessidade humana de estabilidade, e significado, definimos padrões de suposições compartilhadas de tudo que aprendemos quando estamos tentando sobreviver em um grupo e dos problemas que solucionamos, que interferem em nossa maneira de perceber e sentir.

Neste sentido, acredita-se que todos os grupos desenvolvem sua própria cultura integrada e padronizada, em uma sociedade com vários grupos distintos, formamos diferentes culturas organizacionais.

No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização

2.1 O PAPEL DO LIDER PARA INICIAR UMA CULTURA

As organizações culturais não são formadas sem um objetivo, não são acidentais, elas são formadas por indivíduos orientados por metas, objetivos em comum, crenças e valores similares, estes indivíduos sabem que ao desenvolverem uma ação organizada, com foco e dirigida, podem atingir resultados que sozinhos não seria possível, como exemplo, os movimentos sociais e políticos, que tem início com Líderes carismáticos e que trazem novas visões, e as novas religiões, que tem início com profetas, messias, indivíduos que usam a palavra para engajar e encorajar pessoas a acreditarem em um bem comum e assim as empresas são criadas por empreendedores com visão similar, que sabem que um grupo de pessoas certas,

dirigido podem atuar juntas para um bem comum e que isto pode se tornar um produto ou um serviço, para atender demandas de outros grupos específicos no mercado.

Para se originar uma cultura, precisamos de um Líder, que traga uma ideia nova, formar um grupo que acredite nesta ideia e crie metas e operações para chegar a um objetivo em comum.

O Líder começa a agir de forma ordenada, para criar uma organização, estruturar a equipe para realização das metas, outras pessoas acabam se juntando a este grupo, com novas visões e uma história comum começa a ser construída.

Se este grupo conseguir se manter estável, compartilhando suas experiências de aprendizagem, desenvolverá de forma crescente seus pressupostos, seu acultramento, e aprenderá como sobreviver e crescer, auxiliando o grupo no atingimento de suas metas.

Em média os Líderes Fundadores, exercem um poder maior sobre o grupo, pois deste se originou a visão e ideia e de como agir na integração e adaptação do grupo. São os maiores influenciadores, baseados em sua experiência, eles possuem alto nível de confiança e determinação e se sentem totalmente à vontade em impor seu ponto de vista á subordinados e parceiros.

Hoje o Líder, não é aquele que manda e desmanda, até porque as novas culturas organizacionais e a competitividade de mercado, nem aceitam mais este movimento, o Líder é que capacita e encoraja sua equipe, ajudando na formação de uma cultura organizacional participativa, integrativa, onde a empatia e a flexibilidade são fundamentais.

Em um mundo de constante mudanças, a transparência e a ética são pré-requisitos para formação de uma cultura onde os funcionários estão totalmente comprometidos com o grupo, seus valores e princípios aliados ao objetivo da organização. Os Líderes têm a responsabilidade de influenciar pessoas e conseguir seu melhor desempenho delas, através da disseminação de atitudes positivas aliadas a cultura.

Existe uma continua ligação entre Cultura Organizacional e Liderança, as características e qualidades da cultura organizacional são fortalecidas pelos líderes, que costumam alavancar o grau de conscientização do grupo a respeito dela. Os líderes são multiplicadores da cultura organizacional, a partir de sua visão, crenças, valores e atos inspira seus seguidores e impacta diretamente nos resultados das ações.

Quando um líder consegue atingir a homogeneidade de um grupo, que atua com sucesso e compartilha experiências intensas, certamente reforçará a existência da cultura organizacional, pois fará suas próprias suposições e conhecerá seu ambiente.

Se a cultura é um apanhado de lições aprendidas, ela será forte como todo o histórico de aprendizagem que ela tenha acumulado, desta forma a organização cria corpo, e se torna ciente de que conhece o motivo de sua existência, logo, saberá quais são suas responsabilidades e sua missão capaz de conduzir seus assuntos e processos, neste momento ela é assumida como verdade absoluta e ela será a forma com que seus participantes interpretarão o mundo.

2.2 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O que faz uma empresa forte é o respeito mútuo interno, que é uma das principais razões da existência de uma forte cultura organizacional, é ele que poderá gerar respostas rápidas e eficientes. Se as diversidades forem integradas em torno de um único compromisso e ideal, a empresa estará sempre pronta para administrar as mudanças que forem necessárias

Uma cultura bem estabelecida, pode trazer vários benefícios à organização, é possível criar um ambiente de trabalho propício e favorável à criação e desenvolvimento de processos eficazes e atividades diárias que promovem ganhos e resultados significativos.

Dentre as principais vantagens que a cultura organizacional pode promover estão:

- Propicia uma melhor gestão de processos e pessoas, disseminando ética e integridade;
- Propicia controles eficazes, alavancando a qualidade de processos, otimizando recursos;
- Define sua própria identidade e cria o senso de pertencimento de cada indivíduo na organização;
- Facilita a contratação de profissionais alinhados aos conceitos da organização, isto impacta diretamente na qualidade de seus serviços e produtos, atraindo mais clientes;
- Facilita as ações de engajamento, pois quando os colaboradores conhecem a missão e valores da empresa e o rumo que ela quer tomar, ficam mais motivados e comprometidos com o resultado esperado

-Favorece que a organização mantenha uma imagem positiva diante do mercado e principalmente diante de seus principais concorrentes, isto aumenta sua credibilidade e torna seus funcionários mais motivados e comprometidos;

-Facilita a tomada de decisão, pois quando as normas e regras estão claras, alinhadas ao modelo do negócio e aos valores profissionais, torna este processo mais coeso e ágil;

Ela cria um elo entre o presente e o passado e auxilia para a permanência e a equidade da organização, também representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.3 COMO CONSTRUIR UMA FORTE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para obter um negócio de sucesso, é fundamental contratar o melhor time de profissionais do mercado. Um time habilidoso, competente e dedicado, é a alavanca do sucesso de uma companhia. Independentemente do tamanho da companhia, se ela tem 50 ou 2.000 mil funcionários, os princípios básicos do sucesso da atração, retenção e engajamento são bem similares.

Enquanto as estratégias utilizadas para a gestão de talentos nas diferentes organizações variam bastante, em relação ao tamanho, segmento, as companhias que alcançaram êxito na construção de uma forte cultura, sempre serão os melhores empregadores.

Construir uma forte cultura, atrai profissionais talentosos, os envolve e sustenta um ambiente onde conseguem se desenvolver e a probabilidade destes profissionais permanecerem da companhia é muito maior.

Um dos principais requisitos para se criar uma forte cultura é o engajamento. Profissionais engajados, tentem a ter um desejo maior de permanecer e agregar mais valor a organização em que fazem parte.

Os profissionais enquanto indivíduos são únicos em suas preferências pessoais, porém tem muito em comum no que se refere ao ambiente de trabalho, pois estão totalmente atreladas ao engajamento e a cultura, independente de raça, cor, etnia, idade, gênero, grau de instrução e a estabilidade da organização, independentemente do tamanho da organização, pode se afirmar

que uma mesma estratégia de gestão não funcionaria em todas as organizações, porém a mesma cultura com certeza

Os sucessos de muitas organizações não aconteceram por acaso, foram construídas em cima de uma forte cultura, existem muitas ações que podem funcionar como um ímã propulsor do engajamento, porém também existem organizações que tomam ações que podem ser altamente destrutivas à cultura, que não agregam valor ao negócio e pode isto impactar na forma de retenção e atração de equipes multifuncionais e de alta performance, no engajamento e principalmente em seus resultados.

Todas as ações tomadas pelas organizações têm efeito imediato na percepção de seus funcionários, para atrair, reter e engajar você precisa trazer cada vez mais valor ao seu negócio e fazer com que estes profissionais se sintam parte deste valor gerado. As principais fontes de valor nas organizações, são o seu negócio, a sua imagem perante o mercado e sua matéria prima, este conjunto de elementos agregam valor e criam uma forte cultura organizacional.

Cada vez mais as empresas precisam investir em ações de engajamento inovadoras, para que os funcionários cada vez mais contribuam para a disseminação e continuidade de uma cultura cada vez mais positiva.

Veremos a seguir que o trabalho correto do engajamento e a busca de melhoria continua impacta diretamente na eficiência de suas equipes de trabalho e conseqüentemente nos resultados financeiros de suas organizações.

2.4 A IMPORTANCIA DO ENGAJAMENTO PARA FORTALECIMENTO DA CULTURA

Funcionários altamente engajados, incorporam sentimento as suas funções, como por exemplo orgulho de pertencer e paixão pelo que fazem. Sentimento de que os empregadores se importam com o seu desenvolvimento e resultados, se sentem encorajados a buscar crescimento e melhorias, facilita o relacionamento com seus gestores, pois se sentem parte de um grupo, facilita o processo de receberem feedback com consciência positiva e solidifica a permanência na companhia.

Isto reflete aos empregadores na forma de como estes funcionários se sentem entusiasmados a assumirem grandes responsabilidades, ao aumento da criatividade e produtividade, funcionários altamente engajados promovem a organização, recomendam os produtos e tem o foco à maximização de resultados para a organização, para os clientes e para eles próprios. Quanto mais funcionários engajados você tiver em sua organização, mais clientes satisfeitos, e melhor o resultado.

Nas organizações quando o assunto é engajamento, podemos classificar 03 tipos de funcionários, os ativamente engajados, os ambivalentes e os ativamente desengajados. A compreensão destes 03 níveis de engajamento é fundamental para o gerenciamento de equipes de trabalho comprometidas e altamente eficazes.

Funcionários Ativamente Engajados;

- Adaptam se com facilidade a empresa
- Tem facilidades de relacionamento interpessoal, recebem bem novos colaboradores e apoiam em seu desenvolvimento
- São positivos em relação ao seu próprio futuro dentro da organização
- São apaixonados pela missão e valores da organização
- São promotores, orgulhosamente representam e promovem a marca da empresa
- Superam seus resultados e quase sempre entregam mais do que lhes foi solicitado.

Funcionários Ambivalentes;

- Vão ao trabalho apenas por dinheiro
- Focam apenas em não serem demitidos
- Não demonstram entusiasmo por sua situação no trabalho
- Sentem-se negligenciados e insignificantes
- Entregam apenas o que lhes é solicitado, e não demonstram energia para fazer algo além
- Raramente se oferecem como voluntários a alguma ação

Funcionários ativamente desengajados;

- Tem foco direto nos problemas da organização
- Sentem-se insatisfeitos e demonstram abertamente esta insatisfação
- Agem com atitudes negativas em relação ao empregador e suas atividades no trabalho
- Grande risco de causarem mais prejuízo, do que benefício com seu comportamento e suas ações
- Nunca estão empenhados em promover o sucesso da empresa
- Difamam seus gestores dentro da empresa e também levam isto para a vida familiar
- Compartilham seu ponto de vista negativo com colegas de trabalho e com novos colaboradores
- Reclamam constantemente de ações de melhoria promovidas por colegas e gestores

As pessoas, de maneira geral, sofrem influência do seu meio de convívio, e dentro das organizações não é diferente, os profissionais sofrem a influência de seus colegas de trabalho, e de seus líderes. A alta diretoria de uma organização não consegue controlar totalmente a distribuição de engajamento dos funcionários, porém eles podem estrategicamente tomar algumas decisões para elevar este nível de engajamento entre os funcionários quando se classifica-os.

Os funcionários ambivalentes são aqueles que são mais facilmente influenciados pelos seus colegas de trabalho e por seu meio, então uma boa estratégia seria aproxima-los de profissionais classificados como ativamente engajados, colaboradores que estejam dedicados à realizar suas tarefas com comprometimento e com qualidade.

Os funcionários ativamente engajados adoram posições de liderança, eles trabalham muito bem em grupo e gostam de ser mentores, eles serão um excelente estímulo e exemplo para os ambivalentes, para que tenham entusiasmo para assumirem mais responsabilidades aumentando assim seu engajamento.

De maneira contrária a esta os ativamente desengajados, podem contagiar outros colaboradores, principalmente os ambivalentes. Uma importante empresa de consultoria de engajamento, a “Gallup”, classifica estes profissionais como ‘ Vampiros’, que vão sugando toda a energia positiva que ainda resta nos ambivalentes, os tornando também desengajados e com ações negativas.

Estas ações podem se alastrar rapidamente dentro da organização, neste momento a organização precisa agir ativamente para controlar que essa negatividade generalizada, pois coloca em risco o engajamento da organização como um todo.

A administração deve tentar limitar essa integração entre funcionários ambivalentes e ativamente desengajados, bem como os colaboradores recém contratados, precisa encoraja-los a conhecer os profissionais que se empenham e que são ativamente dedicados e comprometidos com a instituição, em geral os profissionais ativamente engajados dificilmente são atingidos pela negatividade, pois estão sempre com o foco na solução dos problemas e no atingimento de suas metas, por isto é sempre uma boa estratégia os utilizar como mentores.

Os funcionários ativamente desengajados são os que devem entrar no plano de demissão da empresa, os seus gestores precisam traçar esta estratégia rápida de desligamento, alguns gestores até tentam com outros treinamentos e estímulos recuperar estes colaboradores, porem na maioria das vezes isto é inútil, por isso as ações de desligamento devem ser planejadas e executadas com rapidez para não comprometer a realização das tarefas do dia a dia no ambiente de trabalho.

Não espere que estes colaboradores desengajados peçam demissão, a maioria das pesquisas mostram que a probabilidade de um colaborador desengajado pedir demissão é muito remota.

Um grande desafio para a direção destas empresas é fazer uma gestão próxima do nível de dedicação e comprometimento de seus colaboradores, para construir e manter uma forte cultura organizacional que realmente fará a diferença em seu sucesso.

Algumas pesquisas da “Gallup”, mostram que o ambiente de trabalho com maioria de colaboradores desengajados, tem maior ineficiência na entrega de suas tarefas, e conseqüentemente esta estatística chega no produto final de pior qualidade a seu cliente e clientes insatisfeitos refletem diretamente nos resultados financeiros da organização.

O custo de atrair um novo cliente é 5 vezes mais alto do que se manter um cliente satisfeito, isto já justifica o custo feito com ferramentas de engajamento nas organizações.

Clientes satisfeitos sempre retornam, e pesquisas apontam que 90% dos clientes que tiveram um atendimento negativo ou um produto de baixa qualidade, não voltam a procurar a mesma organização.

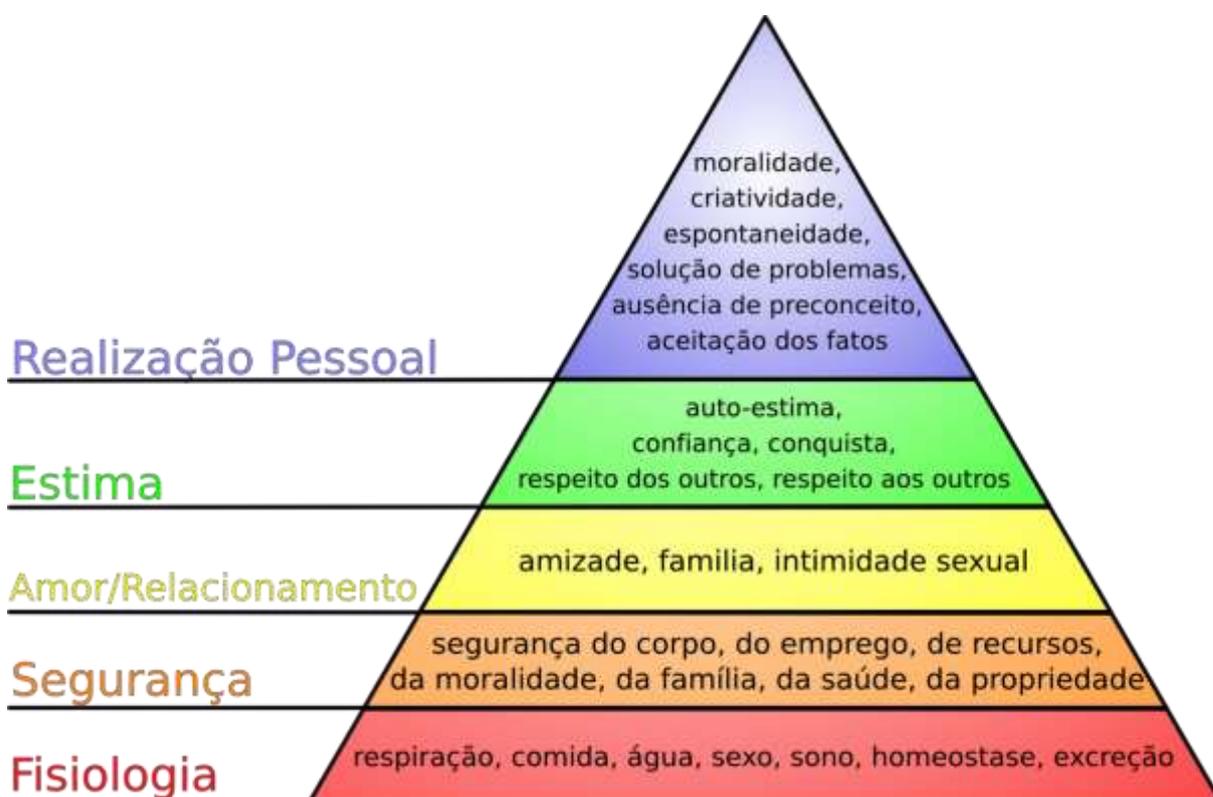
Em um mundo com tantas opções para qualquer serviço ou produto, as organizações que matem seus colaboradores dedicados, empenhados e comprometidos com os produtos e promovendo a organização certamente terão um diferencial que fornecerá a ela uma boa vantagem na competição do mercado.

Outro ponto positivo é que as organizações com funcionários altamente engajados, com um produto e atendimento de qualidade e eficiente, cobram em média 10% a mais no valor final de seu produto sem perder espaço no mercado e conseguem atingir um percentual de lucro maior comparado ao seu volume de vendas.

Segundo pesquisa realizada pelo Aberdeen Group, empresas que possuem um programa formal de engajamento de colaboradores aumentam suas receitas em média 15,5% ao ano, enquanto outras organizações crescem 12,3%.

Já as receitas vindas de referências de consumidores elevam-se 15,1% ao ano em média, enquanto as de organizações que não possuem programas de engajamento têm crescimento de apenas 4,6%., ou seja, colaboradores engajados representam mais vendas e mais receita, porque estão focados nas ações que podem fazer, e isso atende melhor o consumidor, oferecendo uma boa experiência de compra ao cliente.

Outros dados destas pesquisas mostram que funcionários altamente engajados quando fazem sua avaliação de desempenho tem resultado 80% maior que colaboradores ambivalentes por exemplo, o que demonstra que trata se sempre de profissionais talentosos e habilidosos, este dado também reflete no processo de recrutamento e seleção que foi realizado para o ingresso deste funcionário na organização e o investimento nos processos de retenção e ações de engajamento.



Motivação segundo a pirâmide de Maslow – Wikipedia 1200x786

2.5 O IMPACTO DO DESENGAJAMENTO NO RESULTADO DA ORGANIZAÇÃO

Quando um cliente está satisfeito em média ele fala bem de você para 5 pessoas, agora se ele está insatisfeito, ele falará mal de você para aproximadamente 10 pessoas e estas 10 pessoas poderão repassar para mais 5 pessoas, sem contar que hoje temos as mídias sociais como fortes aliadas a disseminação de reclamações quando clientes não estão satisfeitos com alguma empresa, estes elementos trazem cada vez mais importância ao engajamento.

Pois em menos de uma hora, a imagem de uma empresa pode ser drasticamente afetada pelo compartilhamento de notícias via mídias sociais, causando um efeito multiplicador. Como exemplo imagine você postar em suas redes sociais a experiência que acabou de ter em algum bar ou restaurante.

Se sua experiência foi positiva, alguns de seus amigos com certeza terão interesse em conhecer o local e poderão até indicar para outras pessoas, mas se você fizer uma crítica ao atendimento, ou a comida ou bebida, ou ao preço, certamente seus contatos já nem cogitarão conhecer o estabelecimento.

Com a ampla visibilidade das mídias sociais no comportamento dos indivíduos, estas críticas ou elogios são amplamente considerados para a escolha de um local.

Para as organizações significa que seus colaboradores devem estar sempre motivados, dedicados e fortemente engajados em oferecer o melhor atendimento e o melhor produto, para garantir o sucesso e crescimento da empresa.

2.6 TENDENCIAS GLOBAIS DE ENGAJAMENTO

Tendências Globais no processo de gestão de pessoas estão fazendo com que as organizações repensem seu modo de atuar, o local de trabalho, a força de trabalho e o trabalho em si. Depois de muitos anos investindo para alavancar o engajamento e a retenção de talentos, melhorar a forma de liderar e construir uma cultura forte e significativa, as organizações estão cada vez mais percebendo que será imprescindível reformular seu modelo organizacional.

As consultorias Deloitte e Mckinsey, se dedicaram a realizar um profundo estudo sobre esse tema e basicamente obtiveram o mesmo resultado. Em suma elas afirmam que o mundo digital esta desestruturando os alicerces das estruturas organizacionais, com a alteração da hierarquia funcional tradicional para o que a Deloitte, por exemplo chamou de “rede de equipes”.

Como conclusão afirmam que este novo modelo organizacional está forçando as organizações a mudar as descrições das funções; repensar carreiras e a mobilidade interna; enfatizar habilidades

e redesenhar a forma de como definir metas e recompensar os colaboradores e neste contexto temos uma drástica mudança no papel dos Líderes.

O relatório elaborado pela Deloitte, foi produzido com base em mais de 7.000 respostas em mais de 130 países, em resumo a pesquisa mostrou que a maioria dos problemas enfrentados pelas empresas hoje (engajamento de colaboradores, tempo de mercado e inovação) estão ligados á falta de adequação da empresa a essa nova forma de trabalhar que vem surgindo com grande força no mundo organizacional, algo que justifica o fato de que 92% das organizações pesquisadas afirmarem que estão tentando redesenhar a estrutura organizacional e a forma como atuam.

Para atender as exigências de melhoria no clima no local de trabalho e do sucesso no negócio atual. Isto está sendo encarado como os principais desafios das organizações no mundo, tornando este assunto como a principal tendência de estratégia de gestão de pessoas para os próximos anos.

Algumas das principais tendências é o foco nas equipes e não apenas nos líderes, apesar de eles continuarem sendo fundamentais para a disseminação e continuidade da cultura e do engajamento. As organizações eficazes hoje estão sendo construídas em torno de equipes de alta performance e impulsionadas por um novo modelo de gestão, foco nas equipes é a nova chave para o sucesso no desempenho de uma organização, neste sentido as organizações precisam repensar a estratégia de gestão de pessoas e principalmente a estratégia de liderança, juntamente com o foco em cultura e engajamento e também o investimento em novas tecnologias para fornecimento de dados, análises e ferramentas digitais para auxiliar ás suas equipes a compartilhar dados e trabalhar cada vez melhor em equipe.

A consultoria Deloitte ainda identificou quatro chaves para o sucesso, neste novo modelo de organização, são elas os valores e cultura compartilhadas, pois como muitos gestores atuam com equipes multifuncionais e geograficamente espalhadas, eles precisam de diretrizes e sistemas de valores que os auxiliem na tomada de decisão, essas ações são impulsionadas pela missão e pelos valores da organização, por isso o enorme interesse na medição, compreensão e alinhamento da cultura (86% das empresas envolvidas nesta pesquisa afirmam que este é o fator mais importante para o negócio hoje).

Na sequência a próxima chave identificada foi - Metas e Projetos transparentes – organizações que operam em equipes e pequenos grupos precisam trabalhar com outras equipes, e elas não

conseguem fazer isto a menos que os objetivos das organizações sejam transparentes e claros aos membros destes grupos e claro, bem comunicados, que permitam que os funcionários saibam em que as outras equipes estão trabalhando, para criar a sinergia entre elas.

A próxima chave identificada é – Feedbacks e um fluxo de informações – a consultoria afirma que enquanto as equipes de operação e os clientes interagem com a organização, devem ser feitos análises no que está funcionando e no que não está e compartilhar estas informações internamente, para que sejam identificados com maior rapidez quais os problemas que precisam ser solucionados.

Embora a gestão local e suas equipes deva assumir as responsabilidades de eventuais falhas, as outras equipes precisam ser informadas para que possam suportar as mudanças necessárias á estas soluções.

A Deloitte demonstra também que soluções para desempenho exigem feedback aberto e transparente, suportados por uma cultura aberta e inclusiva.

E por fim a última chave identificada nessa nova tendência é – As pessoas são recompensadas por suas competências e contribuição – este claramente é o modelo de gestão da “rede de equipes”, recompensa as pessoas pela sua contribuição e não pela posição que ela ocupa na equipe, a Deloitte afirma que os dias da “liderança posicional” estão chegando ao fim, pois serão substituídos por crescimento e progressão no desenvolvimento da carreira do profissional, na base de habilidades desenvolvidas, no alinhamento com os valores e principalmente na contribuição para a organização como um todo.

Essas mudanças estão acontecendo há alguns anos, porem agora aceleradas justamente pelo uso generalizado da tecnologia digital, pela força de trabalho mais jovem e exigente e pela necessidade de inovação na estratégia organizacional, elementos como organogramas, descrições de cargos, avaliações de desempenho e planos rígidos de carreira estão sendo reinventados e reformulados, pois em alguns anos não terão mais sentido e principalmente não trarão resultado positivo ao negócio, pois é fundamental que a revolução estrutural venha à tona nos próximos anos.

Falando em revolução estrutural as pesquisas apontaram que 26% das grandes empresas (com mais de 5.000 funcionários) são funcionalmente organizadas entre departamentos como vendas, marketing, finanças, engenharia, serviços e etc...., e 82% estão em fase de reorganização, elas já possuem um plano estruturado de reorganização, para se tornarem mais sensíveis ás

necessidades dos clientes, entre essas empresas, apenas 8% acreditam que sua estrutura é otimizada e apenas 4% não tem planos de mudar.

Os principais problemas enfrentados pela maioria das organizações são de como coordenar e alinhar as equipes, como impulsioná-las a compartilhar essas informações de forma inteligente e trabalhar em conjunto e principalmente como mover e recompensar estes funcionários adequadamente, pois o modelo visto hoje é de organizações que recompensam apenas o topo das hierarquias.

Isto era muito mais forte em organizações de 1980 em que os colaboradores permaneciam na mesma função durante toda sua carreira, o que já não é mais aceito nas organizações atuais. Hoje é fundamental que os funcionários levem consigo, para cada novo projeto ou responsabilidade assumida, suas competências e habilidades desenvolvidas dentro da organização.

Conhecido atualmente como capital humano, quando as pessoas trazem conhecimentos, competências e atributos de personalidade para realizar trabalho de modo a produzir mais valor econômico.

Analisando também o trabalho realizado pela consultoria Mckinsey, um tema muito importante é a Gestão da Mudança inspirada na Biologia, que aborda a necessidade de enxergarmos as organizações como um organismo vivo.

Os organismos mais bem-sucedidos no processo de evolução, em linhas gerais não são os mais fortes, mas sim aqueles com a maior capacidade de adaptação. As organizações que buscam resistir, precisam mostrar que são capazes de se adaptar às demandas de um contexto que tem se tornado cada vez mais competitivo.

Com isto vem a necessidade de reorganizar sua estrutura, estratégica, operacional e táticas. E como o principal desafio o engajamento de colaboradores e fazê-los cooperar cada vez mais na execução de novos processos, por isto o desenvolvimento de lideranças é o principal desafio da gestão de pessoas de acordo com a consultoria.

Afirmam que é preciso otimizar processos e buscar maneiras de mostrar que seu treinamento é capaz de aumentar os resultados da organização.

Neste estudo a McKinsey também ressalta a importância da avaliação da base de dados das organizações com o uso de tecnologias inovadoras de análise. Ela afirma que “ O RH tem muita informação.

Pode ser uma base de dados infundável para a empresa”, sugere a pesquisa. Neste cenário, quanto mais uma organização consegue mensurar seu impacto, mais efetiva é se torna em relação a este novo modelo de estrutura organizacional. Esta tendência é conhecida como “People Analytics”, que nada mais é que o processo de coleta e análise de dados em relação ao comportamento dos funcionários, com o objetivo de contribuir para a tomada de decisões em uma organização, trazendo novas tendências e aprimorando a estratégia organizacional alinhada a cultura.

A McKinsey também defende a inclusão dos colaboradores no projeto estratégico das organizações. Esta é uma clara tendência da minimização e da flexibilização das hierarquias dentro das organizações, além de relacionamento e trocas compartilhadas impulsionando a mudança da relação empregador e empregado, assim criando novos desafios a serem enfrentados pela nova geração de líderes, as novas organizações exigem equipes autônomas e maduras, orientada pela visão e cultura global, gestores mais jovens e um novo modelo de gestão de talentos.

Em tempos atuais sabemos que ainda existem altos cargos nas empresas, porém a liderança a partir deste momento de revolução, torna-se mais participativa com suas equipes onde a função dos líderes é inspirar e alinhar seus times, porém também precisam ser muito habilidosos em conectarem-se às outras equipes e compartilhar, outro ponto também é saber direcionar as pessoas utilizando corretamente as habilidades e competências de cada indivíduo

. As organizações tenderão a desenvolver cada vez mais suas lideranças e automatizar funções transacionais e repetitivas, desta forma os futuros líderes se dedicarão completamente a desenvolver as pessoas e alinhá-las à cultura.

O investimento em gestão de pessoas para ser uma das principais tendências, pois a liderança deverá agir para alavancar o sucesso do negócio e liderar de forma a distribuir tarefas para suas equipes de forma comprometida e eficaz, estes líderes precisaram estar alinhados à que a delegação inteligente trará o resultado com mais rapidez, as equipes estarão alinhadas e entenderam o que devem fazer para ter um melhor controle de suas tarefas.

2.7 A COMUNICAÇÃO COMO PRINCIPAL ALIADA AO ENGAJAMENTO A COMPETITIVIDADE

Num mundo corporativo a comunicação já não é uma questão de opção, o profissional necessita comunicar-se com efetividade, controlar suas emoções. A eficácia no mundo corporativo, potencializa colaboradores satisfeitos e por consequência clientes satisfeitos, criando organizações cada vez mais produtivas.

O Líder necessitará cada vez mais transmitir credibilidade, e esta é realizada através da comunicação, fator primordial para o exercício da liderança e a disseminação da cultura organizacional.

O Líder tem o papel fundamental de engajar seus subordinados e inspirar seu time a se unir e focar um objetivo em comum, é responsável por manter sua equipe de trabalho motivada e determinada a atingir seus melhores resultados. O trabalho de engajamento exige de um líder habilidades como a persuasão, resiliência, motivação força de vontade e demanda tempo e dedicação.

O Líder para alcançar seu objetivo que é engajar seus colaboradores, precisa desempenhar uma comunicação com eficácia, nada melhor que mostrar sua motivação real, em relação a uma tarefa a ser desenvolvida, liderar pelo exemplo hoje é a estratégia mais eficaz que a organização vem adotando.

As organizações que mantêm alto nível de satisfação entre seus colaboradores geralmente têm ao menos uma característica em comum: sabem se comunicar bem com esse público. Profissionais bem informados desenvolvem melhor suas atividades e demonstram mais satisfação em desenvolvê-las.

Nesse processo, a comunicação interna tem papel estratégico. Convém destacar, contudo, que comunicar é muito mais que informar. Distribuir informações por meio dos diversos canais de que as organizações geralmente dispõem é um passo importante para transmitir mensagens e ideias, mas está longe de ser suficiente para alcançar o objetivo pretendido: engajar e envolver o público.

O envolvimento do público interno é fundamental para que se tenha uma comunicação efetiva.

A comunicação interna, contudo, ainda é um desafio em boa parte das empresas principalmente porque precisa ser feita por todos, inclusive – e principalmente – pelas lideranças, e não apenas pela área responsável pela atividade.

A comunicação dos Líderes com seus subordinados está em primeiro plano quando a questão é comunicação interna. O Líder precisa estabelecer um fluxo de comunicação em que as mensagens sejam claras e consistentes a fim de envolver sua equipe, a prioridade da comunicação é que o público interno, considerando isto, as ferramentas mais importantes são envolver; colaborar; e dar poder aos líderes bem como objetivos que podem utilizados para aprimoramento do relacionamento e a comunicação com demais colaboradores da organização solidificando assim o engajamento, o comprometimento destes e o alinhamento às estratégias da organização.

A comunicação interna com clareza e transparência precisa fazer parte da cultura organizacional. Aliás, comunicação interna é um termo a ser repensado. Seu alvo é o público interno, mas a atividade está longe de ser interna, já que as informações circulam em velocidade cada vez maior, ganhando espaço dentro e fora das organizações.

Segundo Balmer e Gray(2003 epud Vance e Angela 2007 p.101 apud BOSZCZOWSKI 2010, p 128) afirmam que a sustentação da vantagem competitiva da corporação está associada a inseparabilidade entre identidade, comunicação, imagem e reputação corporativa.

(Constantino, 2006) O mercado torna-se mais competitivo a cada dia e exige muito mais dos funcionários que cada vez são mais cobrados e possuem maior responsabilidade sobre o sucesso das organizações, sendo assim o bom relacionamento com o público interno, pode significar uma grande vantagem competitiva aos negócios. É fato que, as empresas que proporcionam melhor ambiente de trabalho são também as que atingem um maior resultado financeiro.

A comunicação nas organizações que é considerada importante é aquela que traz efeitos positivos ao resultado financeiro, a comunicação que auxilia nas vendas de produtos ou serviços por exemplo por meio de ações de marketing e publicidade, neste contexto a comunicação de marketing é vista como fator fundamental, pois ela é responsável pelo sucesso e receita do negócio, seu resultado é fácil de ser identificado no caixa da empresa, porem os investimentos realizados em ferramentas e atividades de comunicação interna não produziram apenas resultados econômicos, mas fundamentalmente resultados que interferem na imagem da organização auxiliando na continuidade e sucesso do negócio.

Marchesi (2005, p.48), defende que a comunicação é fundamental dentro das organizações para a criação de uma cultura interna de credibilidade e confiança, fundamental para a clareza sobre os objetivos e o foco

dos negócios, traz o estímulo á interação, impacta no comprometimento e mobilização para o atingimento das metas, torna visível o espírito de vencer e pertencer, gerando um clima favorável ao desenvolvimento do negócio nas organizações. Ele acredita que “ Em pouco tempo os clientes pensarão das empresas o mesmo que seus empregados”

De acordo com o que informa a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, ABERJE,

“Engajar o público interno é o caminho mais certo para garantir a competitividade e sucesso da organização” Quando engajados, informados e motivados, os funcionários compreendem seus desafios, assumem um papel de protagonista na busca dos resultados e conseqüentemente geram um clima organizacional favorável e alto desempenho, fatores que influenciam os resultados do negócio.(ABERJE)

2.8. AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR E O QUE ELAS TÊM EM COMUM

Segundo a matéria da revista Exame,(<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-26-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil>), apresentada em março de 2016, que apresenta o ranking das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, percebemos que ela tem muito em comum, e que este tema é totalmente relevante a construção de uma Cultura organizacional.

A matéria nos chama a atenção para o quesito “ Oportunidade de Carreira e Desenvolvimento” foram os principais destaques da análise desta matéria.

Percebemos que cada dia mais, que o investimento em fortalecimento da cultura, engajamento dos funcionários, valorização do desenvolvimento são fatores primordiais, não apenas para o fortalecimento da marca da empresa perante o mercado e para a satisfação de seus colaboradores, mas sim para obter resultados significativos em suas operações. Analisando as empresas podemos perceber que são empresas que apresentam excelentes resultados econômicos nos setores em que atuam.

Nestas pesquisas são avaliados requisitos como; Estratégia no Talento; Planejamento de Mão de Obra; Integração; Aprendizagem e Desenvolvimento; Gestão de Desempenho; Desenvolvimento da Liderança; Gestão de carreira e sucessão; Remuneração e Benefícios; Cultura Organizacional, e de modo geral foram os principais temas que abordamos neste trabalho, pois tudo tem impacto direto nos resultados da organização se aliarmos a Cultura Organizacional e o que faz parte dela.

Nesta matéria é possível perceber na tabela de ranking acima que a pesquisa realizada pela revista Exame, Você S.A, em parceria com a FIA ((Fundação Instituto de Administração), avaliou empresas de diversos segmentos e diversos tamanhos no Brasil.

Dentro deste contexto fica fácil analisarmos que as melhores empresas para se trabalhar, não são as que relativamente faturaram mais no ano de 2015/2016, mas são as que tem uma forte Cultura Organizacional instituída e que tem como foco principal o desenvolvimento de seus funcionários, os tornando verdadeiros promotores da marca e por consequência cada vez mais aumentam sua participação no mercado e a eficiência em sua produtividade.

3. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar os impactos positivos da Cultura em uma organização e qual a importância de se construir uma Cultura forte baseada em valores e ética.

Ficou claro que a cultura é formada pelo compartilhamento de ideias, metas e valores de um mesmo grupo, e que estes pontos precisam estar organizados de forma lógica para que agregue valor ao trabalho do colaborador, este valor é que gera a motivação do indivíduo a buscar resultados cada vez melhores em suas funções.

Neste cenário um personagem entra como peça fundamental para dar direção e lógica a essa força de desempenho, o Líder, ele organiza, capacita, encoraja e identifica as metas e traça o desenvolvimento de seus liderados de forma com que consigam atingir suas metas, assim contribui para uma Cultura Organizacional participativa, integrativa.

Percebemos ainda que os Líderes são os multiplicadores da Cultura Organizacional e partilhando sua visão, crenças e valores ele inspira seguidores, este comportamento tem impacto direto na produtividade e eficiência das equipes de trabalho.

Neste contexto também citamos a comunicação como fator principal para o atingimento dos resultados, ela tem o poder de envolver e dar mais poder a liderança, que precisa se comunicar de forma clara e objetiva, o Líder precisa saber utilizar a comunicação a seu favor no que tange o relacionamento próximo com as equipes, os objetivos da organização e a valorização de seus colaboradores, estes elementos estão diretamente ligados ao engajamento e a obtenção de melhores resultados, e claro não podemos deixar de citar a comunicação como ferramenta de marketing que auxilia no posicionamento da organização no mercado e a geração de lucro com o aumento de venda de seus produtos ou serviços.

O fator engajamento é a ferramenta fundamental para a criação de uma forte Cultura Organizacional, pois ficou claro no desenvolvimento deste trabalho que funcionários dedicados e comprometidos com a organização desempenham suas funções com melhor índice de qualidade e maior produtividade.

Eles assumem mais responsabilidade e se tornam verdadeiros promotores da marca perante o mercado, aumentando a competitividade da organização. Quanto mais funcionários engajados você tiver em sua organização, mais clientes satisfeitos a organização possuirá, assim o reflexo no resultado da organização é só consequência.

Também descobrimos como identificar e classificar os colaboradores de acordo com seu nível de engajamento e principalmente tivemos a visão de como o desengajamento pode ser perigoso à instituição, pois pode certamente impactar negativamente no resultado econômico da organização.

Pudemos observar também que cada dia mais as organizações investem em programas de engajamento e na formação de Líderes influentes e inspiradores, pois já entenderam e mensuraram os impactos financeiros que podem atingir. Conhecemos também as principais tendências globais de engajamento e o movimento que ela vem provocando na estrutura das

organizações, a maior parte das empresas já percebeu que precisará reformular sua estrutura de trabalho para atender a demanda nos novos profissionais que estão surgindo no mercado, aumentando a flexibilidade e mudando a força de trabalho e as hierarquias, como foco principal também estão mudando o papel do Líder, que logicamente é fundamental, porém estão voltando a atenção diretamente para as equipes impulsionadas por um novo modelo de gestão de trabalho compartilhado com outros grupos gerando uma sinergia maior entre a organização como um todo.

Obviamente aumentando a produtividade e seus resultados e para ilustrar esta conclusão de que a construção de uma forte Cultura Organizacional, propiciando uma ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento de carreira, ao comprometimento e dedicação de seus funcionários tem impacto direto nos resultados econômicos, trouxemos a última pesquisa realizada pela revista exame classificando as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, em diversos segmentos e diversos tamanhos, todas com índice de crescimento constante, justamente alinhadas com o orgulho de seus funcionários de fazer parte desta história de sucesso.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA Livia – **Cultura e Empresas** – Editora Zahar – São Paulo – 2002

DENISON Daniel, HOIJBERG Robert, LANE Nancy, LIEF Collen – **A Força da Cultura Organizacional nas Empresas Globais – Como conduzir Mudanças de Impacto e Alinhar Estratégia e Cultura** – Editora Elsevier – SP – Edição 01 – 2012

HOFSTED G. **Cultures and Organizations – London** – Mac Graw-Hill Book company, 1991

MARCHESI, Amauri. **Comunicação Interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo**. In: 2005

NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna – a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005.

PELAJO Christiane, SITA Mauricio – **Ser Mais em Comunicação** – Editora Ser Mais, 2012

REINAN J – **Proposito – Porque Ele Engaja Colaboradores, Constrói Marcas Fortes e Empresas Poderosas** – Editora HSM – 2013 – Nacional

Robert Henry Srour – **Poder Cultura e Ética nas Organizações** – Editora Campus – 8ª Edição, 1998

SCHEIN Edgar – **Organizational Culture and Leadership** – Sam Francisco – Jossey-Bass 1992

SHERIDAN K – **Construindo Uma Cultura Magnética – Como atrair e manter profissionais talentosos para criar uma força de trabalho engajada e produtiva** - editora DVS – SP 2013 1 edição

SMIRCICH Linda, **Concepts of Culture and Organizational Analysis** – Sage Publications inc – Volume 28, 1993

Thomas Wood Jr (Coordenador) BRISOLA Alberto Borges, COSTIN Claudia, MOTTA Fernando C Prestes, URDAN Flavio Torres, CAMPOS Humberto M., CURADO Isabela Baleeiro, VASCONCELOS Isabela F. Gouveia, AIDAR Marcelo Marinho, CALDAS Miguel P., JR WOOD Thomaz – **Mudança Organizacional** – Editora Atlas – 2º Edição, 2004

ZANINI Marco Tulio, NASCIMENTO Kedma – **Liderança Baseada em Valores** – Caminhos para ação em cenários complexos e imprevisíveis – Editora Elsevier – Nacional – 2009

