

## **A CULTURA QUE ABSORVEU MARIA THE CULTURE THAT ABSORBED MARIA**

Agne Bárbara da Silva Costa, Maria Valéria Pereira de Araújo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

valeriaaraujoufrn@gmail.com

### **RESUMO**

O caso aponta o retrato de uma microempresa no ramo de Escritório de Advocacia no estado do RN. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração em gestão de pessoas. Os serviços que são prestados pela empresa MCV&A são reconhecidos pelos clientes externos que cumprem com os contratos firmados se comprometendo com o escritório, sendo assim, existe a fidelização do cliente atendendo as expectativas e lançando propostas para resolução dos casos. No que diz respeito ao trabalho desenvolvido internamente a jovem colaboradora, Maria, percebe a cultura forte e arraigada onde predomina a hierarquia, dificultando a comunicação e criando barreiras culturais que comprometem o desenvolvimento de melhorias no clima organizacional. Para a construção do caso foi realizado uma pesquisa, utilizando-se de observações e entrevistas realizadas com os colaboradores. A diretoria permitiu a publicação do caso, embora não tenha aceitado a utilização dos nomes reais dos protagonistas, personagens e da instituição.

**Palavras-chaves:** cultura; clima organizacional; comunicação.

### **ABSTRACT**

The case points to the portrait of a microenterprise in the branch of the Law Firm in the state of RN. It is suggested that it be applied in undergraduate courses and / or specialization in administration in people management. The services provided by the MCV & A company are recognized by external clients who comply with the agreements signed with the office and, therefore, there is customer loyalty, meeting expectations and launching proposals for resolution of cases. With regard to the internally developed work of the young collaborator, Maria perceives the strong and entrenched culture where the hierarchy prevails, making communication difficult and creating cultural

barriers that compromise the development of improvements in the organizational climate. For the construction of the case, a research was carried out, using observations and interviews with the collaborators. The board allowed the publication of the case, although it did not accept the use of the real names of the protagonists, characters and the institution.

**Keywords:** culture; organizational climate; Communication.

## INTRODUÇÃO

Uma profissional, cheia de projetos e ambições, certa que a escolha por um bom trabalho a levaria a concretizar o paradoxo entre teoria x prática em gerir pessoas, principalmente no setor de profissionais tão qualificados e informados sobre as tendências de mercado. Na empresa Martins, Cavalcanti, Vargas e Advogados Associados – MCV&A seria a experiência que lhe faltava para dar uma alavancada na sua profissão, que estava selecionando talentos. Maria abraçou a oportunidade e resolveu se candidatar a vaga de Assistente Financeiro, apesar de não ser a sua área de atuação, ela enxergava que poderia aprender muito naquela empresa e pensava ainda na possibilidade de crescimento interno no setor administrativo. Após a seleção a MCV&A a admitiu, assim, iniciou-se o processo de socialização na cultura organizacional.

Maria acreditava que encontraria naquela organização um ambiente de trabalho onde as pessoas fossem mais abertas à participação e voltadas para apoiar o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Aos poucos, Maria percebeu que a realidade era bem diferente das suas expectativas...

O que Maria constatava era uma organização que possuía problemas internos relacionados a formalidade da comunicação e do relacionamento interpessoal, percebendo uma cultura que evidenciava um distanciamento entre três grupos: o primeiro grupo, formado pelos diretores que também eram advogados; o segundo grupo (os advogados associados) e, por último o grupo dos demais colaboradores.

Maria que pensava que teria uma maior liberdade e autonomia para gerenciar e tomar decisões encontrou na MCV&A, barreiras culturais que comprometiam o desenvolvimento de melhorias. A falta de comunicação, e a formalidade para se dirigir aos colegas fez com que ela se visse envolvida pelos sistemas e processos, “quase um robô” dia após dia repetindo as mesmas tarefas em uma rotina a tornou completamente alheia aos seus colegas, insatisfeita e desmotivada naquele que um dia pensou ser um ambiente propício para aprendizagem. Para a MCV&A, Maria era uma colaboradora exemplar, porém Maria não estava satisfeita com a falta de oportunidade que a empresa não lhe oferecia. Maria, como os demais colaboradores sentiam um clima

organizacional pesado e conflituoso, com uma cultura forte e clássica, onde não existia abertura para posicionamentos pessoais e profissionais. Maria sabia o que falar o que fazer, e como agir para que a mudança fosse feita na instituição, mas a questão era que a cultura da empresa não abria espaço para aproximação, comunicação e sugestões de mudanças.

## **A HISTÓRIA DO ESCRITÓRIO**

O escritório de advocacia Martins e Cavalcanti Advogados inicialmente constituído por 2 advogados e 2 colaboradores em 2004, faz parte de um sonho concretizado pelo senhor Mario Martins, filho de um ex desembargador de renome no estado do RN, que quis continuar a história da família abrindo seu próprio negócio, o escritório levou o seu sobrenome Martins e do seu sócio e amigo Carlos Cavalcanti, que o apoiou desde o início do negócio.

O pai de Mario Martins, o Sr. Andrade Martins era um homem muito conservador e metódico que passou toda a sua experiência de trabalho para os seus filhos. Mario tem características semelhantes as do seu pai o que torna as suas atitudes sistemáticas, o aproximando muito do seu sócio Carlos em opiniões e metodologia de trabalho, ambos atuam na área jurídica defendendo os direitos empresariais.

Em dois anos de empresa aceitaram mais um sócio o senhor Vargas, que trouxe uma postura diferente para a condução do negócio, uma vez que possuía uma larga experiência profissional de mercado. A sua chegada à MCV&A trouxe uma nova visão de negócio e assim que o novo sócio entrou, conseguiu convencer os demais proprietários na contratação de um serviço de consultoria empresarial.

A consultoria contratada resolve inicialmente fazer uma pesquisa de clima organizacional, com intuito de identificar o nível de satisfação no ambiente de trabalho, os resultados evidenciaram que: a rotatividade era baixa, havia um clima amistoso entre todos, os clientes estavam aumentando e o ambiente era favorável para o crescimento profissional, essa pesquisa foi realizada em 2008.

Quando Maria chegou em 2010, não encontrou mais esse ambiente, pessoas comprometidas nos seus serviços essa era a rotina diária da empresa, todos chegavam, faziam o seu trabalho, cumpriam o seu horário e saíam, para no dia posterior

continuarem nesta rotina. Após dois anos de empresa, Maria sentia que os problemas continuavam crescendo... Maria sabia das suas inquietações e estranhava esse tipo de cultura onde cada um fazia o seu trabalho e não possuía autonomia nem motivação para melhorar o relacionamento e o clima organizacional.

Maria sabia que a diretoria não escutava o colaborador e que existia uma distinção no tratamento das pessoas, alguns colaboradores comentavam nos corredores sobre os comportamentos dos superiores visivelmente alheios aos acontecimentos. A administração aconselhava a permanecer na inércia e também tratava a todos com indiferença, a hierarquia prevalecia e os “doutores da razão” não podiam nem ao menos ouvir os pequenos barulhos, nem quando uma simples funcionária resolvia cantar, quando estava fazendo o cafezinho e as demais tarefas de limpeza.

## **O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO NA MCV&A**

A empresa utiliza duas ferramentas de comunicação: o outlook e o MSN com o intuito de auxiliar na troca de informações entre as pessoas e os setores, porém não foi oferecido nenhuma capacitação e treinamento para que as pessoas soubessem utilizá-las.

Evanize, Recepcionista da MCV&A, há 3 anos na empresa e amiga de Maria em conversa desabafa:

“não recebo feedback das atividades que desenvolvo”

A recepcionista reclama também que sempre que levava os problemas para a administração ouvia sempre o mesmo sermão, por parte da Administração.

“Você já tentou resolver a questão? Caso não tenha feito, tente. Caso tenha feito, tente novamente”.

Assim, a recepcionista destacava que nunca suas solicitações eram atendidas. Chegando inclusive a pensar, se o problema estava nela, pois a Administração levava a crer isso.

Outra situação corriqueira na empresa era a ausência de reuniões com todos da empresa. Em algumas vezes acontecia reuniões apenas com alguns colaboradores, que atuavam no setor jurídico. Nos demais setores não existiam as reuniões, isso levava a um desestímulo e insatisfação com as pessoas que não faziam parte desse setor.

Maria refletia sobre a questão,

“Para um ambiente de pessoas tão instruídas, em um escritório de advocacia que quer ser referência no estado, essa e outras situações existentes interferem na motivação e no clima organizacional e, conseqüentemente na qualidade do atendimento”. Maria destaca ainda que,

“A empresa não promove uma política justa, ela não dá oportunidade de crescimento igualitário, existindo uma divisão hierárquica notória, onde os que estão na base não terão nenhuma possibilidade de promoção, permanecendo provavelmente naquele cargo até que peçam demissão, ou até serem demitidos”.

## **A FORMALIDADE NOS RELACIONAMENTOS**

A **MCV&A** é uma empresa que atende apenas a processos judiciais empresariais, sendo enquadrada como uma pequena empresa se comparada a escritórios de outros estados, mas tem potencial de crescimento, uma vez que conta com uma equipe de bons profissionais.

Contudo, no tocante ao relacionamento interpessoal, a empresa deixa a desejar, uma vez que existe uma barreira na hierarquia que é outro fator apontado por Maria, como um entrave para a integração.

O fato de tratar a todos os advogados como doutores já os colocam em uma situação de formalidade e trava os colaboradores que não tem a formação na área, exemplo disso, esta na única tentativa da administração em unir todos, a Comemoração dos aniversariantes do mês, que deve ser, como o próprio nome sugere um momento de poucas formalidades. A questão é que não é assim, onde só os diretores ou um associado tem a vez da palavra, não é sugestionado um comentário de um colaborador a não ser que ele mesmo se sobressaia e demonstre sua felicidade que nem sempre é compartilhada por todos que por sua vez olham, mais não dão atenção.

A situação piora quando um colaborador precisa reclamar de algo que não está gostando, pois não se sente a vontade para conversar com a administração. Quando ocorre isso, na maioria das vezes, eles procuram Maria, que por sua vez tenta conversar, mas esbarra nas barreiras que são impostas a ela, assim como o administrador fez com Evanize a recepcionista.

## **BARREIRAS CULTURAIS QUE COMPROMETEM O DESENVOLVIMENTO DE MELHORIAS**

O tempo é favorável ou não? A administração da MCV&A não acredita nas mudanças e vê a realidade como um fator predominante em todas as empresas achando comum e normal às atitudes de todos os colaboradores.

Maria começa a perceber que existe falta de objetividade na diretoria e reflete sobre a atuação da administração. Maria pensa diferente:

“Na administração contemporânea, o mais importante é que os líderes tenham em mente que são as pessoas que realizam o trabalho, não é o dinheiro e nem a tecnologia, portanto, o principal desafio dos líderes é tornar as pessoas mais produtivas. Com a globalização encurtando as distâncias entre povos e nações e com o advento da internet, estão surgindo cada vez mais, os trabalhadores do conhecimento”.

Atualmente a empresa conta com doze colaboradores de carteira assinada os demais são advogados associados, há poucos meses atrás, no ano de 2012, dois colaboradores pediram demissão e três foram demitidos. Em menos de 3 meses cinco saídas, a diretoria começa a perceber falhas na forma de como eles veem o negócio, assim foi contratada uma consultora, para diagnosticar as razões das saídas dos colaboradores, a consultora Ingrid Vasconcelos, entrevistou a todos, inclusive a diretoria.

Ingrid em entrevista ouve muitos desabafos...

Jorge - advogado associado comenta:

“há uma falta de abertura com o meu superior. Eu apresento as ideias mas elas não são atendidas. Quando acontece isso me sinto desmotivado”.

Maria sabe da necessidade da empresa em investir na qualificação dos colaboradores e torce para que a empresa comece a acreditar em si mesma.

Quando a consultora entrevista Maria e pergunta o que ela leva da empresa, Maria diz,

*“Tenho a esperança de ter uma oportunidade e poder mudar esse ambiente apesar de saber da dificuldade que vou encontrar, mais acredito que para essa empresa, continuar a crescer ela precisa mudar com urgência”.*

A consultora continua sua entrevista, agora com Antônio, Motociclista:

“Vejo isso aqui como meu sustento, tenho uma família de 6 pessoas e preciso trabalhar para alimentá-los, o que me pedirem para fazer eu faço, não tenho nada contra ninguém mais vejo algumas pessoas tristes aqui, caladas e quietas também”.

## **O PROBLEMA**

Maria acreditava que encontraria naquela organização um ambiente de trabalho onde as pessoas fossem mais abertas à participação e voltadas para apoiar o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, pois havia uma certeza em sua mente: “as mudanças precisavam acontecer mais como e por onde começar? Não sou a gestora de pessoas...”.

Ela se sentia angustiada, em sua cabeça passava cenas dos últimos acontecimentos na empresa, colaboradores desmotivados, equipe focada nos processos, não havia integração. De súbito Maria resolveu pedir para sair um pouco mais cedo, nesse fim de tarde foi a uma praça, permaneceu sentada em um dos bancos por um bom tempo, refletindo a trajetória de sua carreira na empresa MCV&A, desejando que as ideias pudessem fluir para encontrar alternativas que resolvessem a situação da organização.

## **NOTAS DE ENSINO**

## **FONTE DOS DADOS**

Este caso expõe uma situação verídica, que aconteceu em uma empresa no ramo de serviço. Para a construção do caso foram coletados dados de observações e entrevistas realizadas com os colaboradores, que em seguida foram autorizados pela diretoria. Portanto, a diretoria permitiu a publicação do caso, embora não tenha aceitado a utilização dos nomes reais dos protagonistas, personagens e da instituição.

## **SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO**

O caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração em gestão de pessoas. A metodologia indicada deverá iniciar: a) Explicação sobre cultura e clima organizacional e ainda sobre a comunicação e suas importâncias; b) leitura individual; c) discussão em pequenos grupos; d) discussão em plenária; e) apresentação pelo professor da temática e da situação.

### **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO:**

- 1) Com base no ambiente onde a empresa MCV&A atua, analise quantificando e qualificando os pontos positivos e negativos da administração de pessoas.
- 2) Quais as estratégias de gestão de pessoas que deveriam ter sido adotadas, para evitar a falta de comunicação na empresa MCV&A.
- 3) Identifique a cultura e o clima da organização, levando em consideração a pesquisa realizada pela consultora Ingrid, e faça alusão de como a organização poderia ter atuado, frente aos problemas enfrentados.
- 4) Como os estudos atuais podem intervir no desenvolvimento da organização, impulsionando no crescimento e na satisfação dos colaboradores.

### **OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

O caso tem o objetivo principal de gerar uma reflexão sobre os impactos da cultura organizacional na satisfação e no clima organizacional. Além disso, outros objetivos podem ser atingidos quando da aplicação do caso em sala de aula que pretendem despertar nos alunos: a) reflexões sobre o comportamento da administração, diante da problemática da empresa; b) reconhecimento da importância na comunicação dos setores e entre os associados; c) análise da integração no clima organizacional da empresa tomando por base o caso de Maria; d) possibilidade de demonstrar o conhecimento adquirido com a realidade e e) considerações da importância de programas de autodesenvolvimento e integração na cultura organizacional.

## ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Destaca-se no contexto organizacional em que o caso se insere a existência de uma cultura organizacional que apesar de não estar expressa e formalizada, por exemplo, em um código de conduta, estimula um comportamento de formalidade, criando um clima organizacional apoiado no distanciamento, na hierarquia e na divisão do trabalho das pessoas, onde o tratamento dependia da pessoa que estava sendo abordada. Assim, a cultura da empresa demonstrou características de hierarquia e de impessoalidade nos relacionamentos interpessoais e na forma indiferente como a administração tratava os diversos problemas.

Diante dessas considerações, pode-se iniciar a discussão do caso abordando a temática da cultura praticada na empresa, uma herança da administração gerada pela diretoria.

Sendo a cultura uma característica própria de cada empresa deve-se considerar o conhecimento que se tem sobre esse assunto e envolver as políticas de gestão de pessoas definindo de acordo com as demandas as melhorias para uma gestão preocupada com o seu colaborador.

Outro aspecto a ser considerado nas discussões é a questão do clima organizacional e a sua interação entre os elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Souza (1978) Resultante do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização, abordar como seria um clima considerado bom.

O clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Luz (1995)

A trajetória do caso também faz referência à comunicação que é do ponto de vista contemporâneo uma das ferramentas mais eficientes em uma empresa, Para alguns especialistas a comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e

externa, para outros é apenas uma questão de comunicação interna, questões como essa gera uma discussão que vale a pena ser acometida.

Ainda seguindo a linha de raciocínio no tocante a comunicação interna e a sua importância no meio do mercado atual. Para Kunsch (1999, p.77) “a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”.

A empresa deverá passar por muitas mudanças a começar da diretoria que precisa entender o porquê de investir no ambiente organizacional, as melhores empresas recebem muito mais candidatos, ou seja, atraem talentos, têm turnover significativamente menor, reduzem gastos com saúde (afastamentos e assistência médica), possuem um ambiente que estimula a inovação, criatividade e estabelecem uma relação de maior colaboração, geram melhor atendimento aos clientes e maior qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, funcionários mais satisfeitos são mais comprometidos e geram maiores resultados, saber desses e outros aspectos que contribuem para o crescimento de uma empresa, é indispensável para iniciar o processo de mudança isso precisa estar muito claro para a diretoria, saber como está o nível de satisfação e motivação dos seus colaboradores, e nesse caso poderá ser utilizada a aplicação da entrevista realizada pela consultora que demonstra alguns aspectos de como está a empresa em relação às práticas adotadas pela administração, avaliando juntamente com a diretoria os resultados da pesquisa e elaborando um planejamento com melhorias para o clima da empresa.

## **AÇÕES DE CURTO PRAZO**

Para ações de curto prazo a medida seria promover a integração entre colaboradores, prestadores de serviços e diretoria, com dinâmicas de grupos que pudessem envolver a todos causando um sentimento de cuidado com o próximo, com encontros e eventos periódicos onde cada um pudesse expressar os seus sentimentos fazendo todos participarem desses momentos de descontração, criando um clima favorável para criar laços e vínculos, de credibilidade e confiança.

Para Chiavenato (1994, p.53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

### **AÇÕES DE MÉDIO PRAZO**

Segundo Ferreira (2004), o sucesso da implantação das mudanças está assim distribuído: 5% são relativos a hardware, 15% são relativos a software e 80% são dependentes das pessoas, um bom clima organizacional atua diretamente sobre as pessoas e contribuem para a mudança das empresas modernas na condução de seus negócios.

Os gestores são elementos de mudança, fator importante para as organizações se ajustarem ao mercado obtendo competitividade. E sabendo disso a medida agora é alinhar a administração faze-la se sentir parte fundamental no processo de inovação das equipes, os capacitando para que possam desenvolver mecanismos de melhorias e os envolvendo nos processos de decisões junto à diretoria.

Também sugere-se, um bom plano de atuação para os gestores na gestão do clima organizacional que levem em consideração critérios que possam impactar na atuação dos colaboradores, como desempenho, avaliação, desenvolvimento, integração entre outros, visando obter um bom clima de trabalho, que influenciam diretamente nos resultados de uma organização.

### **AÇÕES DE LONGO PRAZO**

A gestão participativa atualmente muito presente nas organizações é o grande diferencial, pois corresponde ao seu potencial humano, nesse sentido é fundamental que as organizações busquem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento destas com os objetivos organizacionais.

Em face disso acredita-se ter chegado ao nível de participação ativa nas atividades realizadas pelos gestores no longo período de exercícios para a melhoria do clima, portanto faz-se necessário investir em projetos que venham a ampliar o poder de

cada colaborador na empresa, criando um sistema de gestão de pessoas baseado na filosofia da meritocracia.

Segundo HERMEL (1990) as razões pelas quais as empresas e organizações se interessam pela Gestão Participativa são: a busca de resultados; as considerações humanistas; a preocupação pela ‘vida interior da empresa’; as necessidades da direção; e, a necessidade de mudança.

O gerenciamento de um clima organizacional que atenda às necessidades dos colaboradores de uma organização torna-se mais eficiente direcionando o comportamento motivado para a busca dos objetivos da organização.

Além disso, o clima de uma organização é considerado favorável quando melhora o moral interno satisfazendo as necessidades pessoais dos seus colaboradores e proporcionando um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho.

Contudo é necessária a profissionalização da empresa, através de inovações como a formação de um novo setor que seria a gestão de pessoas, onde as políticas sejam claras objetivando a organização do trabalho produtivo.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

HERMEL, Philippe. **La gestion Participativa**. Barcelona: Gestion 2000, 1990.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo:Summus, 2003.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

NANCY, Acessado em 30 de dezembro e 2012 <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/comunicacao-clima-e-cultura-organizacional>.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.