

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA O
DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA
SECA FRACIONADA DE CURITIBA – PR

Autora: Monica Terezinha Behnke¹

RESUMO

Apresenta-se no artigo a importância que a Cultura Organizacional por meio de seus elementos tem no desenvolvimento das empresas de transporte rodoviário de carga, onde seu(s) Líder(es) e ou proprietário contando as histórias que ocorreram em momentos de dificuldades e o que fizeram para solucionar, podem incentivar, estimular e motivar os colaboradores a trabalharem mais engajados, melhorando a produtividade, assim a prestação do serviço será com qualidade, eficiência e eficácia. Em meio a crise político-econômica em que o Brasil vivencia (2016-2017) os proprietários relataram os acontecimentos que ocorreram e seus êxitos, anima os colaboradores a terem a certeza que podem vencer em meio a crise se trabalharem em equipe, com garra e determinação, podem atingir os objetivos organizacionais e até mesmo vir a crescer no mercado de transporte. Utilizou-se do método de pesquisa bibliográfica para embasar teoricamente o artigo e pesquisa nas empresas com aplicação de um questionário. Analisou-se a relevância que a cultura organizacional tem por meio de seu proprietário e líder(es), recomendando as mesmas a trabalhar em equipe, tendo uma boa comunicação, descentralizando o poder das tomadas de decisões nas atividades diárias, fazendo com que a equipe se estimule a desenvolver soluções aos problemas que ocorrem no dia a dia.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

The article presents the importance that the Organizational Culture through its elements has in the development of trucking companies, where its Leader (s) and / or owner telling the stories that occurred in times of difficulties and the that they have done to solve, can encourage, stimulate and motivate employees to work more engaged, improving productivity, so the service delivery will be with quality, efficiency and effectiveness. In the midst of the political-economic crisis in which Brazil lives (2016-2017), the owners report on the events that have occurred and their successes, encourages employees to be sure that they can win in the midst of crisis if they work in teams, determination, can achieve organizational goals and even grow in the transport market. The bibliographical research method was used to theoretically base the article and research in the companies with the application of a questionnaire. The relevance of the organizational culture through its owner and leader (s) was evaluated, recommending them to work as a team, having a good communication, decentralizing the power of decision making in daily activities, making the team is encouraged to develop solutions to the problems that occur on a daily basis.

KEY WORD: Organizational Culture. Leadership. Motivation.

¹ Mestre em Administração de Empresas pela UDE (Universidade da empresa) Montevideo-Uruguai, Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial, Graduada em Administração de Empresas. Professora de Gestão de Pessoas, Fundamentos da Gestão, Teoria das Organizações, Orientadora de TCC (trabalho de conclusão de curso). profmonicatb@gmail.com

01 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional marca o início das organizações, pois é a forma de ser das empresas, nada mais do que a maneira que o “DONO” conduz sua organização. As atitudes, pensamentos e planejamento de como o proprietário acredita ser correto. Pois ele foi um empreendedor abrindo uma empresa e começou a colocar em práticas suas ideias. Buscando clientes e tentando prestar um serviço de qualidade e confiança.

Este artigo tem como Tema: **A importância da Cultura Organizacional para o desenvolvimento das empresas de Transporte Rodoviário de carga seca² e fracionada³ em Curitiba – PR.**

Estamos vivendo em um cenário econômico conturbado no Brasil, desde 2016 vivencia-se uma crise político-econômica. Aonde vem afetando as empresas no geral, e principalmente as organizações de transporte rodoviário de cargas, por serem responsáveis pelo transporte da produção das fábricas, escoamento das safras para os portos.

Pois se estas deixam ou diminuem a fabricação e a produção e deixam de vender automaticamente o transporte de carga rodoviário é afetado, pois diminui a procura deste serviço.

A Confederação Nacional do Transporte (CNT) realizou uma sondagem de Expectativas Econômicas do Transportador, e demonstrou que a crise na economia do Brasil tem impactado fortemente o setor de transporte. A maioria das empresas (60,1%) teve diminuição de receita bruta em 2016, e 58,8% precisaram reduzir o número total de viagens. Para 74,6%, houve aumento do custo operacional. A maioria deles (90,7%) considera que a crise política também os afetou negativamente. Pelo menos 37,4% das empresas do setor reduziram o número de veículos em operação em 2016. Esse cenário refletiu na retenção de mão de obra. De dezembro de 2015 a setembro de 2016, foram demitidos 52.444 trabalhadores no setor. Somente nos últimos seis meses, 58,1% das empresas brasileiras de transporte tiveram de reduzir o quadro de funcionários devido à situação econômica do país. (CNT, 2016)

Isto faz com que os gestores das empresas trabalhem mais fortemente sua cultura organizacional, pois será de extrema importância preparar os colaboradores para atuarem neste mercado de crise que está vivenciando o Brasil. Os Gestores e seus Líderes precisam incentivar, motivar e estimular os funcionários a trabalharem cada dia com mais garra, mesmo que seus salários recebidos sejam o mínimo que a Convenção Coletiva de trabalho (CCT) permite e os benefícios estejam escassos, precisam trabalhar com afinco para atender as expectativas dos clientes e se manterem no mercado de transportes.

O líder torna um ser importante na forma de demonstrar os componentes que compõem a cultura organizacional, sua forma de atuar na empresa e de como realizarem o trabalho com qualidade e segurança. Pois se tem um número elevado de concorrentes nesta área, o diferencial na prestação do serviço (atendimento e qualidade) e seu preço aplicado

² **Carga seca:** refere-se aos produtos não perecíveis que podem ser transportados independentemente do horário e condições climáticas (RODONAVES, 2017).

³ **Carga fracionada:** remessa de pequenas quantidades de mercadorias, que por si só não ocupam a capacidade do equipamento utilizado para o transporte (RODONAVES, 2017).

será levado em consideração para que o cliente escolha a transportadora que irá realizar o transporte de seus produtos até o destino.

O diferencial desta prestação de serviço será durante todo o processo, pois transportar não é somente retirar a mercadoria de um local e entregar em outro, tem alguns aspectos que envolvem toda esta operação e precisam ser realizados com eficiência e eficácia, desde o início, quando o cliente liga para sua empresa, precisa ter uma pessoa educada e com conhecimento para atendê-lo, agendando a prestação de serviço e negociando com clareza a forma de pagamento e o valor que será cobrado.

Após a formalidade começa o trabalho da equipe operacional, motoristas e ajudantes precisam estar uniformizados e com veículo adequado e limpo para atender a solicitação do cliente. Seguindo as regras específicas para manuseio de mercadoria e que as mesmas sejam alocadas no veículo sem sofrer nenhuma avaria.

Após a coleta inicia-se outro processo a parte fiscal, onde se emite o conhecimento de transportes (CT) conforme a nota fiscal (NF) que acompanha a mercadoria, e a duplicata de cobrança deste frete. Encerrando o processo quando a mercadoria chega em seu destino final. Sendo o diferencial a entrega no prazo estipulado e a mercadoria em perfeito estado sem sofrer nenhum tipo de avaria.

E para que tudo isto aconteça o Gestor/Líder é a peça fundamental desta equipe de trabalho, pois o mesmo por meio de seus atos deve estimular os seus colaboradores a realizar o serviço com qualidade, por meio de alguns componentes da cultura organizacional o mesmo pode demonstrar a importância de satisfazer ao cliente e porque, por meio de uma estória que aconteceu quando estava iniciando a empresa e deu certo, pela missão e visão da empresa, estimulando e influenciando os colaboradores a acreditarem e trabalharem conforme as metas almejadas.

Este artigo tem por objetivo: Demonstrar a relevância que a cultura organizacional tem para o desenvolvimento das empresas de transporte rodoviário de Curitiba – PR.

Para isto tornou-se necessário realizar uma pesquisa bibliográfica quanto ao tema cultura organizacional, seus componentes e sua influencia.

Marconi e Lakatos (2007) A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto.

Utilizando-se também como base a pesquisa utilizada na dissertação de mestrado da autora, que a realizou na Universidade da Empresa (UDE) em Montevideu-Uruguai.

Para realizar a pesquisa quantitativa escolheu-se o bairro Boqueirão em Curitiba-PR devido à quantidade de empresas de transporte rodoviário de carga seca que existem nesta área. Com o objetivo de verificar a relevância que a Cultura Organizacional tem para o desenvolvimento das mesmas.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional é a principal base para as pessoas em uma organização, ela vem sendo transmitida pelos valores de seu fundador, por meio de crenças, costumes, missão, visão, objetivos e jeito de desenvolver as atividades da empresa

Segundo Schein (1992, p. 12) Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os

problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura pode partir do inconsciente humano, onde as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações, que se apresentariam sob forma de símbolos, aonde primordialmente a cultura irá se refletir nos hábitos e comportamentos dos grupos, indivíduos e da sociedade. Neste contexto os valores, atitudes e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho são diferenciados de organização a organização, pois os fundadores baseiam-se suas crenças, atitudes e valores no que eles julgam ser corretos, transmitindo esta confiança e credibilidade aos mesmos através da comunicação e de fatos que ocorrem (BEHNKE, 2010).

Freitas (1991) utiliza o conceito de Schein (1984) Cultura Organizacional significa princípios que os grupos organizacionais têm inventado ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Onde se pode utilizar-se também nas organizações o modo informal, quando os seus colaboradores realizam mudanças espontâneas, não autorizadas, no modo de fazer as coisas. Na medida em que estes ajustes se moldam e alteram a maneira formal, surge uma nova cultura de atitudes e noções que passam a ser compartilhadas entre os colegas. Sendo esta cultura um padrão de suposições básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram com eficácia e foram ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e resolver os problemas.

A interpretação da cultura torna-se imprescindível, pois no início do século XXI, as organizações se encontravam imersas em um ambiente turbulento e em constantes mudanças. Trazendo diversas implicações para a sua estrutura, com a mudança do modo como são feitas as coisas, os hábitos, costumes, formas de convivências, crenças, pressuposições e outros elementos que constituem o que se denomina de cultura, que dá sentido à ação dos colaboradores de uma organização.

Onde a mudança que deve ser realizada encontra resistência, que se torna necessária à verificação dos elementos que podem ser influenciados para que as transformações ocorram com menor dificuldade. Para isto a cultura organizacional é transmitida através de seus fundadores e líderes, para influenciar e estimular as mudanças e desenvolvimentos necessários. A cultura organizacional pode exercer diversas funções como: estabelecer limites, definindo os papéis de seus integrantes, transmitindo uma identidade organizacional, dando sentido ao modo de fazer as coisas, constituindo-se de um mecanismo de controle que guia e molda as atitudes e comportamentos de seus integrantes. Através de tradições que transmitem de gerações a gerações de forma inconsciente de um a um.

O valor compartilhado torna a cultura organizacional um rico instrumento para orientar e modelar o comportamento. Onde uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental.

2.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Na cultura organizacional, podem-se identificar alguns elementos básicos que fornecem interpretações para os membros das organizações como: um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e surgem da interação social, gerando padrões de comportamentos coletivos.

Pesquisou-se em diferentes autores sobre os elementos da cultura, pois cada um tem algo diferente a apresentar sobre cultura organizacional.

De acordo Schein (2007), o conteúdo da cultura organizacional reflete os problemas mais importantes que cada grupo enfrenta na sua interação com o ambiente externo e na sua integração interna. Além dos problemas externos e internos, os pressupostos culturais refletem as certezas mais profundas sobre a realidade de uma organização, ou seja, as dimensões da cultura. Ainda segundo Schein (2007), além da estrutura formada pelos artefatos, valores e pressupostos básicos, a cultura possui dimensões que são inter-relacionadas, ou seja, elas formam a base dos paradigmas culturais, nos quais se concentram os esforços para se construir a tipologia cultural da organização.

A missão, as atividades e os objetivos principais das empresas refletem basicamente os pressupostos sobre a natureza da atividade humana e o relacionamento entre a organização e seu ambiente. A estratégia escolhida para alcançar os objetivos irá refletir nos pressupostos sobre verdade, tempo, espaço e relacionamento humano.

O auto Trompenaars (1994) assemelha-se à divisão da cultura de Edgar Schein, pois relata que dimensões da cultura variam de uma organização para a outra em função das soluções dadas a problemas comuns. Sendo assim, o autor distingue sete dimensões de cultura, que têm como objetivo explicar como o processo de gerenciamento intercultural é afetado, parte do propósito da cultura é oferecer resposta e orientar comportamento em situações aflitivas.

As dimensões da cultura são:

- Universalismo x particularismo;
- Coletivismo x individualismo;
- Neutro x emocional;
- Difuso x específico;
- Conquista x atribuição;
- Tempo;
- Relação com a natureza

O modelo de cultura proposto por esse autor é facilmente verificada através de sua representação gráfica, como mostra na figura 1, o modelo de Trompenaars também dispõe de camadas de cultura em forma de “casca de cebola”. No entanto, o conteúdo de cada camada assemelha-se à divisão de cultura proposta por Edgar Schein.

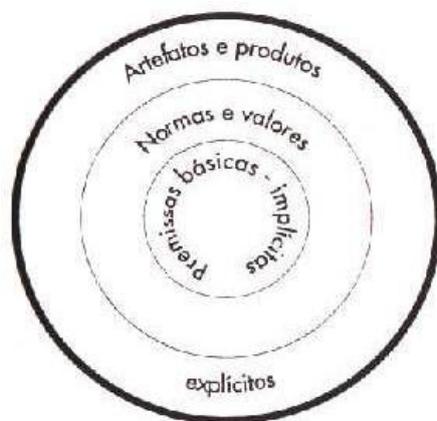


FIGURA N 01: CAMADAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
FONTE: TROMPENNARS, (1994)

Segundo Trompenaars (1994, p. 22), a cultura é subdividida em níveis, conforme a figura nº 01:

O nível externo: produtos explícitos: A cultura explícita é a realidade observável da língua, comida, arquitetura, monumentos, agricultura, templos, mercados, vestimentas e arte. São símbolos de um nível de cultura mais profundo.

O nível intermediário: normas e valores: Reflete níveis de cultura mais profundos, as normas e valores de um determinado grupo. As normas são o sentimento mútuo que um grupo tem do que é “certo” e “errado”. As normas podem se desenvolver em um nível de formas, como leis aprovadas, e em um nível informal, como controle social. Os valores por outro lado, determinam a definição de “bom e mau” e, portanto, estão intimamente relacionados aos ideais compartilhados por um grupo. Embora as normas, consciente ou subconscientemente, nos deem a ideia de que “é assim que eu geralmente devo me comportar”, os valores nos dão a ideia de que “é assim que eu pretendo ou desejo me comportar”. Os valores servem como critérios para determinar uma opção dentre as alternativas existentes.

O centro: premissas sobre a existência: O valor mais básico, pelo qual as pessoas lutam, é a sobrevivência. “Cultura” tem a mesma origem do verbo “cultivar”, que significa lavar a terra; o modo como as pessoas atuam na natureza. Os problemas do cotidiano são resolvidos de formas tão óbvias que as soluções desaparecem de nossa consciência. Grupos de pessoas se organizam para aumentar a eficácia de seus processos de resolução de problemas.

Na essência da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização. Certos elementos da cultura ajudam os colaboradores a interpretar acontecimentos cotidianos na organização e são os principais meios pelos quais as normas e valores culturais são comunicados de uma pessoa para outra.

A cultura pode ser constituída por meio de alguns componentes segundo Lacombe; Heilborn (2003):

- Conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa;
- Conjunto de crenças e atitudes da organização em relação a importância das pessoas, aos valores éticos e morais, à competição interna, à orientação para o mercado e produção, à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

A cultura influencia a organização formal ao modelar a maneira como os colaboradores percebem e reagem às atividades desenvolvidas. Conseqüentemente, a cultura influencia as atitudes

tomadas pelos colaboradores e os comportamentos que adotam no trabalho. Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação, que ajudam aos indivíduos a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor. Moldando a forma de comportar-se no trabalho, porque afetam o modo de como percebem-se a si mesmos, ao trabalho e a organização.

2.2 LIDERANÇA

A liderança é constituída pelo poder e autoridade que um Gestor, Supervisor, Gerente e ou Coordenador pode exercer e ou influenciar um grupo.

Os líderes têm suas características marcantes perante um grupo de pessoas, pois eles por meio de suas habilidades e conhecimentos podem influenciar positivamente ou negativamente o desenvolvimento de um grupo, segundo o quadro nº 01 existe para Goleman (2015) diversos estilos de liderança, e cabem ao gestor analisá-las e utilizar estas características a seu favor, tentando motivar aos colaboradores a trabalharem com entusiasmo e qualidade, atendendo sempre e superando as expectativas dos clientes.

Estilo de Liderança	Como ele repercute	Impacto no clima do escritório	Quando é apropriado
Visionário (autoritário)	Impelem as pessoas rumo a sonhos compartilhados.	O mais positivo de todos	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário.
Coaching	Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe.	Altamente positivo	Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe.
Afiliativo	Valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação.	Positivo	Para -+parar arestas em uma equipe, motivar, durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações.
Democrático	Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação.	Positivo	Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe.
Marcador de ritmo	Fixa metas desafiadoras e empolgantes.	Com frequência altamente negativa, por ser mal executado.	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente.
Autoritário (coercitivo)	Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência.	Com frequência altamente negativa, por ser mal executado.	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa.

QUADRO 01 – ESTILOS DE LIDERANÇA
GOLEMAN, Daniel (2015, p. 48)

O gestor não precisa necessariamente seguir um perfil mas sim utilizar as características, aspecto que mais se encaixa a situação que estão vivenciando.

A empresa está mudando a sua lógica. As relações interpessoais não mais se destinam a maximizar a racionalização do trabalho, mas a obter um formato racional de organização econômica. O novo enfoque das empresas na sua identidade econômica pressupõe completa metamorfose no relacionamento com o sistema social que embasa a atividade produtiva {...} O moderno desafio da empresa consiste em fazer compartilhar seus desígnios com autores participativos, e não mais como meros agentes executores (ALTER; MACHLINE, 1992, p. 69).

Os colaboradores passam a ser agentes executores, neste perfil de nova empresa e para isto o estímulo do Líder passa a ser importante onde o mesmo deve saber ouvir, criticar construtivamente, ser comunicativo, paciente e com espírito de trabalho em equipe. Incentivando os mesmos a trabalharem conforme a cultura da empresa, “vestindo” realmente a camisa da empresa. Persuadindo os mesmos a trabalharem com afinco e vontade para atingirem as metas propostas nos objetivos, seguir a missão da empresa e trabalhar para que a visão se torne cada via mais viável de ser atingida.

Segundo Senge, (2006, p. 372) “essencialmente, a tarefa do líder é projetar os processos de aprendizagem através dos quais as pessoas em toda a organização poderão lidar produtivamente com os problemas críticos que enfrentam e desenvolver o domínio nas disciplinas de aprendizagem”.

Os líderes precisam desenvolver culturas de auto-respeito e auto-realização, não sendo somente preparados para suprir as necessidades básicas: (a comida, o abrigo e a família) somente, mas precisam modelar a cultura de normas, valores e modos de pensar que influenciam o comportamento em toda a empresa.

Se as pessoas fazem apenas o que os gerentes a forcem fazer, então os gerentes vão precisar de um bom sistema de vigilância. E se eles passam o tempo todo monitorando, não sobra muito tempo para se dedicar às atividades que agregam valor como planejamento estratégico, a melhoria dos processos, o gerenciamento de alianças estratégicas, garantindo futuros recursos, atualizando todos os sistemas e preparando os grupos de trabalho para terem maior *empowerment*⁴ e melhoria contínua (GREENHALGH, 2002, p. 120).

O Líder pode e deve dar mais autonomia de decisão aos colaboradores e responsabilidade nas rotinas trabalhistas, isto pode gerar mais confiança na equipe e assim as mesmas pode ter mais ideias para alcançarem os resultados propostos pela organização.

Presentemente para alavancar a força competitiva das organizações, é preciso obter mais resultados com menos recursos. É preciso ter uma grande capacidade de resposta, agilidade e flexibilidade, através da habilidade de gerenciar as pessoas em direção das metas, capacitando e adaptando os colaboradores, para atingirem as expectativas e as necessidades dos clientes. Cabendo ao Líder, por meio de suas ações, junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecerem o trabalho e criarem desafios que motivam os mesmos, onde ser líder significa ter seguidores, responsabilidades e consequentemente resultado. (BEHNKE, 2010, p. 29).

⁴ *Empowerment* significa "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades.

Quando analisa o comportamento do líder, analisa-se seu estilo de liderança, e conseqüentemente o impacto nos resultados. O estilo do líder desperta níveis maiores ou menores de desempenho, satisfação ou insatisfação nas pessoas e mudanças necessárias. O líder possui a personalidade de influenciar a cultura organizacional, através da atração e motivação dos colaboradores, onde desenvolve habilidades, competências e comportamentos diferentes nos grupos. As pessoas têm falta de habilidade, de assumir compromissos, cabendo ao líder incentivar, motivar a assumir os compromissos e trabalharem para atingir os objetivos com maturidade e responsabilidade, atendendo e respondendo rapidamente à necessidade de mudanças. Existem diversas maneiras diferentes de administrar, devendo utilizar métodos criativos, participativos, conforme a cultura e a tradição prevaletentes na empresa, interpretando-as de maneira eficaz, formando sua própria mistura equilibrada através da experiência e adaptação contínua (BEHNKE, 2010, p. 30).

2.3 MOTIVAÇÃO

As organizações são compostas de pessoas, que caracterizam a principal função de informações e ações para sua sobrevivência. Esta relação homem/empresa para que seja eficaz, deve buscar a harmonia e competência interpessoal, um relacionamento harmonioso não evita as discordâncias e conflitos, mas desencadeia uma maturidade emocional para superar as dificuldades e fazer das divergências uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução de problemas.

O homem é um ser social, vive e depende de organizações e grupos e esta relação está sujeita a uma infinidade de variáveis que modelam o comportamento humano. Estas variáveis podem ser externas, provenientes do meio ambiente como a família, a escola, a profissão, a religião, a política, a cultura, etc. e internas que são as características de personalidade: os desejos, os valores, motivações, interesses. Presentemente a preocupação com o aspecto humano nas organizações tem aumentado e a consequência tem sido o comprometimento dos colaboradores com as empresas em virtude da relação “ganha-ganha”, a empresa ganha em produtividade e fidelidade e os indivíduos em desenvolvimento e satisfação profissional.

Existem duas fontes fundamentais de energia que podem motivar as organizações: o medo e a aspiração. O poder do medo está por trás das visões negativas. O poder da aspiração impulsiona as visões positivas. Enquanto o medo pode produzir mudanças extraordinárias em curtos períodos de tempo, a aspiração perdura como uma fonte contínua de aprendizado e crescimento (SENGE, 2006, p. 235).

A motivação é o que impulsiona o homem a agir de determinada forma, este impulso à ação é provocado por estímulos ou características que podem ser internas ou externas ao indivíduo. As motivações variam de pessoa para pessoa ou mudam de acordo com o tempo conduzindo a distintos comportamentos. Embora estes comportamentos variem entre as pessoas ou com o tempo, o processo que leva à uma ação é basicamente o mesmo e dependem de fatores como a percepção do estímulo, a cognição e as necessidades do indivíduo.

O processo motivacional inicia com o aparecimento de uma necessidade que desfaz o equilíbrio do organismo e provoca um estado de tensão e desconforto. Aí que deve iniciar um processo de motivação e se o comportamento for eficaz a pessoa encontra a satisfação da necessidade e reencontra o estado de equilíbrio. Uma vez satisfeita a necessidade deixa de ser

motivadora de comportamento, pois não provoca mais tensão. A necessidade pode ser frustrada, então os indivíduos reagem através de sintomas psicológicos como agressividade, descontentamento, apatia, ou pelo meio de sintomas fisiológicos como nervosismo, insônia, palpitações. Outro rumo da necessidade pode ser a compensação, transferindo o comportamento para outro objeto, pessoa ou situação, reduzindo a intensidade da necessidade que não pode ser satisfeita.

A aprendizagem pode ser um processo de motivação ao colaborador, pois através da aprendizagem contínua, se estimula ao desenvolvimento e a habilidade de gerar novas respostas aos problemas e dificuldades encontradas no dia-a-dia. Onde esta aprendizagem deve ser construída através da comunicação e informação, os colaboradores devem ser estimulados a repassar aos membros da equipe o seu aprendizado. O colaborador que irá transmitir o seu conhecimento deverá ser estimulado para ser persistente e paciente ao transmitir os novos conhecimentos aos colegas de equipe, e o líder deve também motivar os integrantes do grupo a serem flexíveis e aceitarem as novas mudanças quando necessário.

Segundo Chiavenato (2003) A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. A figura nº 02 ilustra a hierarquia das necessidades do nível mais baixo, referente às necessidades do nível mais baixo, referente às necessidades físicas, ao mais alto, que diz respeito às necessidades psicológicas.

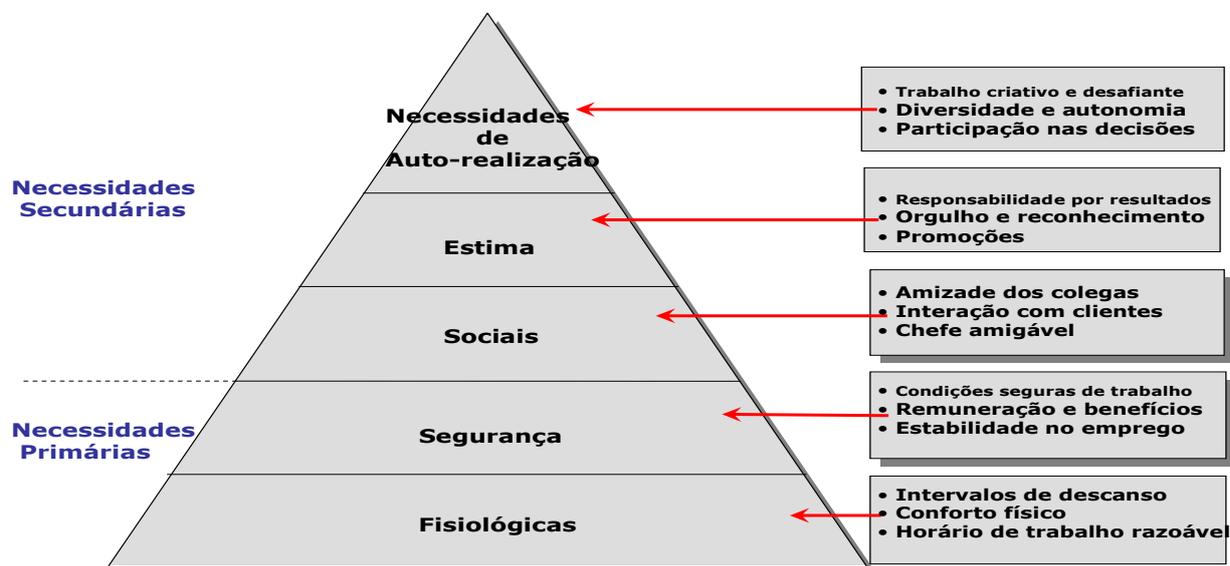


FIGURA N 02: Pirâmide de Maslow
Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, 2003.

Cadê ao(s) líder(es) saber(em) ou interpretar(em) as hierarquias da Pirâmide de Maslow, onde os colaboradores se encontram, para tentar suprir as suas necessidades básicas,

primárias ou secundárias. Para motivar conforme cada indivíduo necessita e assim ter um maior rendimento.

2.4 A INFLUENCIA DO LÍDER NO COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES

O Poder é o meio através do quais conflitos de interesses são resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como (MORGAN, 1996).

Quando o gestor utiliza seu poder legitimado, porque é chefe, é dono, é superior no grau de comando, muitas vezes consegue o que quer por meio da força e não por um estímulo, motivação ao desenvolvimento das atividades. Acaba tornando um círculo vicioso, que os colaboradores fazem porque são mandados a fazer, e assim o trabalho acaba não tendo uma eficiência futura, pois o trabalho com pressão é desestimulante e os mesmos acabam desenvolvendo as atividades por obrigação causando falhas que podem deixar descontentes o cliente.

A primeira e mais clara fonte de poder numa organização é a autoridade formal, um tipo de poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage. Como foi apontado por Max Weber, a legitimidade é uma forma de aprovação social, essencial para estabilização das relações de poder, aparecendo quando as pessoas reconhecem que alguém que é mandando considera como um dever obedecer (MORGAN, 1996).

Isto acontece normalmente com o dono da organização, quando inicia seu negócio o mesmo atrás de sua autoridade formal passa aos colaboradores o que e como deve ser feito, e os mesmos obedecem por reconhecer a quem devem seguir.

Segundo Alcadipani; Crubellate (2003) a cultura organizacional é vista como fragmentada (Hatch, 1997), ou seja uma teia de indivíduos conectados fraca e esporadicamente, ligados por suas posições cambiantes em uma variedade de assuntos e circunstâncias. Seus envolvimento, suas identidades subculturas e suas auto definições individuais são flutuantes e dependentes do assunto em que estão atuando em um dado momento e do contexto específico em que estão inseridas (Martin, 1992). A cultura depende do contexto momentâneo. Além disso, a ambiguidade é apontada como característica fundamental da cultura organizacional. As fronteiras da subculturas são vistas como altamente permeáveis e flutuantes.

As subculturas são permeáveis por meio da influencia dos líderes, tendo está pessoa um papel importante nesta persuasão, para que os colaboradores sintam-se motivados a desenvolver suas atividades e também a buscarem o seu crescimento profissional, indo em busca ao conhecimento, para melhorar seu desenvolvimento profissional e com isto a empresa ganha funcionários mais capacitados e talentosos para competirem no mercado de trabalho que está cada vez mais estreito, sufocando as empresas que não tem habilidades necessárias para desenvolverem as atividades, fazendo com que estes novos talentos humanos desenvolvam e melhorem a forma de trabalhar na organização.

Segundo Vala, *ET AL* (1995, p. 06) citado por Zago, Retour (2013) Os comportamentos em uma organização não pode ser considerados apenas como uma resultante do somatório das individualidades, mas de uma rede de relações simbólicas interindividuais e intergrupais que os indivíduos estabelecem enquanto sistema social que caracteriza a cultura de uma organização.

O sucesso organizacional está voltando a somatória das individualidades de cada colaborador e líder, pois as empresas não trabalham isoladas e sim em grupo, grupos estes que

somam o sucesso ou o fracasso organizacional, dependendo da influencia do líder em conduzir a equipe de trabalho, a motivá-la a desenvolver com eficiência e eficácia suas atividades.

3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Aplicou-se via e-mail um questionário (anexo 01) com 12 empresas de transporte rodoviário de carga seca, situadas em Curitiba – PR no bairro Boqueirão. Obteve-se 20 questionários respondidos, pois em algumas empresas responderam 02 questionários. Os mesmos foram respondidos pelo proprietário, gerente e ou assistente de recursos humanos.

Iniciou-se o questionamento sobre a comunicação de regras, regulamentos, missão, visão e objetivos da empresa analisou-se no gráfico nº 01 que 90% comunica as regras, quando se inicia um contrato de trabalho entre o empregado e empregador onde o mesmo passa a ter conhecimento dos e regulamentos da empresa, pois será cobrando durante a execução de suas atividades e para que os colaboradores trabalhem cumprindo metas e objetivos torna-se necessário eles conhecerem a missão e visão da empresa e conforme o gráfico nº 02 elas apresentam as equipes de trabalho, podendo assim o líder estimular os mesmos a trabalharem com afinco para atingirem as metas propostas.

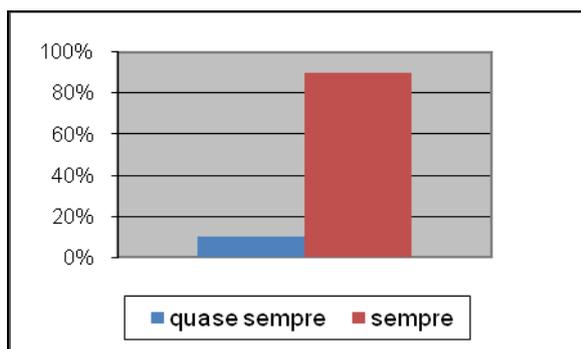


GRÁFICO 01: COMUNICAÇÃO DE REGRAS
FONTE: O Autor (2017)

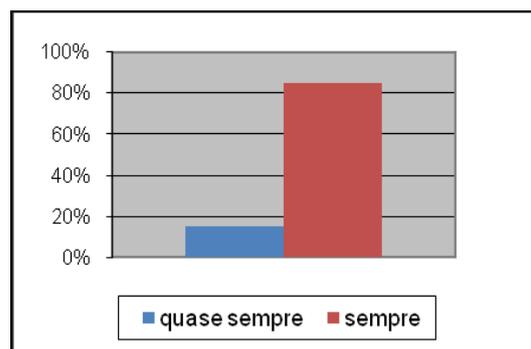


GRÁFICO 02: APRESENTAÇÃO MISSÃO E VISÃO
FONTE: O Autor (2017)

Para que as tarefas do transporte de cargas sejam realizadas corretamente, com qualidade, precisão para atender ao cliente no prazo estipulado se faz necessário o controle das atividades desempenhas pelos setores da organização, e conforme o gráfico nº 03 apresenta que 75% dos gestores quase sempre controla as mesmas. Seria bom que sempre em toda a atividade tivesse uma maneira de controlar e verificar a execução das mesmas. Para que assim possam atingir as expectativas.

No gráfico nº 04, 30% quase sempre estimula e 30% raramente, podendo então trabalhar com o *empowerment* (descentralização de poderes) onde podem estimular os colaboradores a desempenharem suas atividades com maior autonomia de decisão, assim motivando os mesmos, a trabalharem em equipe e se auto controlar, e depois por meio de avaliações de desempenho, desenvolver as qualidades e competências dos indivíduos. O líder tem o papel de demonstrar como desenvolver as atividades com eficiência e cobrar a sua execução, por meio de reuniões, palestras e ou vídeos motivacionais.

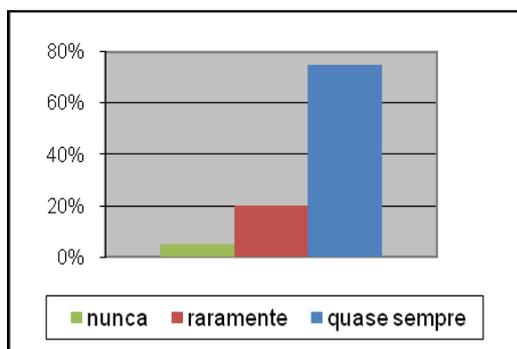


GRÁFICO 03: CONTROLE DAS ATIVIDADES
FONTE: O Autor (2017)

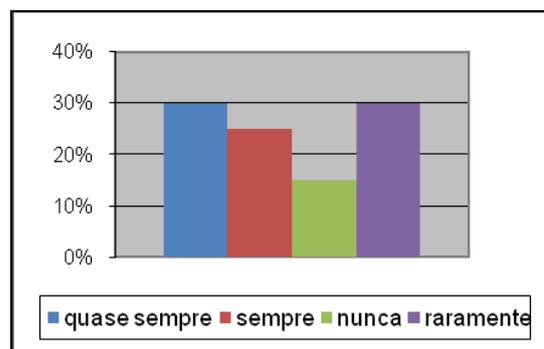


GRÁFICO 04: ESTÍMULO DO GESTOR
FONTE: O Autor (2017)

Conforme observado no gráfico nº 5 os gestores influenciam na forma de executar as tarefas, onde pode utilizar o *storytelling*⁵, por ser um mecanismo natural que ajuda o cérebro a receber, interpretar, processar, compreender e relacionar informações, boas histórias são instrumentos eficazes de persuasão (TEIXEIRA, 2012). Utilizando-se desta ferramenta o líder pode preservar a os hábitos, e costumes existentes nas empresas conforme o gráfico nº 6, pois podem influenciar e transferir novos conhecimentos para obter a cooperação e engajamento dos envolvidos na organização. Influenciando o desenvolvimento da empresa, se colaboradores trabalham com um direcionamento o sucesso é mais certo, do que quando trabalham em meio a incertezas.

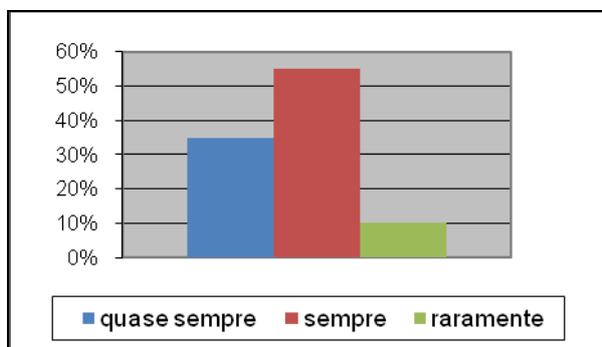


GRÁFICO 05: INFLUENCIA NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES
FONTE: O Autor (2017)

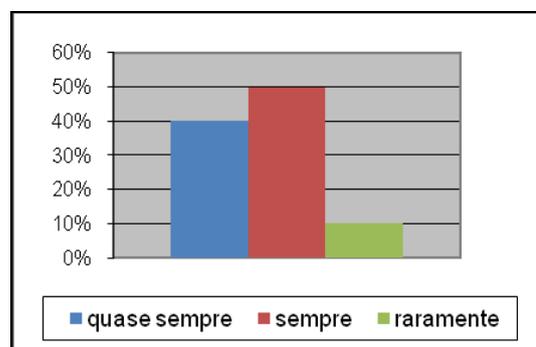


GRÁFICO 06: PRESERVAÇÃO RITOS CULTURAIS
FONTE: O Autor (2017)

Segundo (Teixeira, 2012) a narrativa organizacional possui uma função tanto individual como coletiva, de um lado ela serve para fazer com que o indivíduo se sinta parte de uma cultura em que acredita e possa fazer contribuições importantes. Do outro, é uma ferramenta ativa de comunicação e engajamento, capaz de transmitir uma mensagem inspiradora. Por meio das histórias, as lições do passado passam a fazer sentido e as possibilidades futuras se tornam mais claras.

Confirma-se a importância da cultura organizacional para o desenvolvimento das empresas, onde os gestores das organizações que responderam o questionário afirmam no

⁵ É uma ferramenta usada nas empresas com intuito de criar uma conexão entre os líderes e suas equipes.

gráfico nº 07 que 55% sempre e 25% quase sempre as histórias quando relatadas contribuem para motivar e melhorar a produtividade das equipes.

No gráfico nº 08 50% sempre e 30% quase sempre acredita que a cultura organizacional e seus elementos contribuem para desenvolver a empresa. Mas para que isto ocorra precisa-se de engajamento e cumpricidade dos gestores e dos colaboradores para que os mesmos juntos tracem as metas a serem traçadas e percorridas para que os objetivos sejam alcançados e a mesma possa se desenvolver, mantendo-se competitiva no mercado de transporte rodoviário de carga seca.

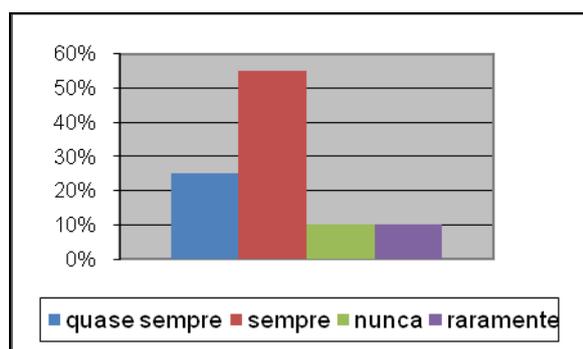


GRÁFICO 07: HISTÓRIAS MOTIVAM
FONTE: O Autor (2017)

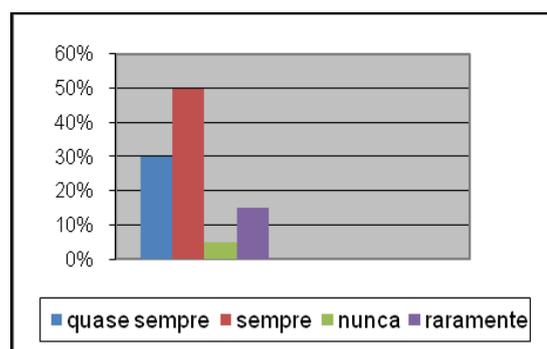


GRÁFICO 08: DESENVOLVIMENTO
FONTE: O Autor (2017)

Para Teixeira (2012) o *Storytelling* pode ser utilizado para a gestão e troca de conhecimentos entre as equipes, na cultura organizacional pode explorar os valores, inspirando os colaboradores e mostrando a direção necessária para desenvolver com eficiência e eficácia as metas propostas. Na comunicação pode equilibrar a informação, evidenciando-se em exemplos reais, criando conexões e integrando os novos profissionais ao ambiente.

As histórias da cultura organizacional devem transmitir aos colaboradores, confiança e credibilidade, dando o direcionamento necessário para a equipe desenvolver e ter uma autonomia de decisões que possam atingir as metas propostas pela organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional por meio de seus elementos podem influenciar os colaboradores para o desenvolvimento das empresas, conforme pesquisa aplicar pode-se confirmar nos gráficos de nº 07 e 08, que os gestores e ou proprietários acreditam que o desenvolvimento da empresa pode ser afetado pela cultura organizacional.

Quando contado aos colaboradores histórias que ocorreram, as dificuldades que passaram e por meio do trabalho em equipe, da persistência o êxito que tiveram, faz com que os mesmos trabalhem mais motivados a atingirem os objetivos organizacionais.

Mas para que isto ocorra a figura de um ou mais líder(es) se torna fundamental nas empresas, pois necessita-se de pessoas que estimule, os colaboradores a trabalharem, por meio de exemplos e atos.

Segundo Rokeach (1968) citado por Ferreira, Fernandes, Silva (2009), Os valores pessoais consistem em crenças relativamente estáveis, associadas a preferências por determinados comportamentos e modos de vida, as quais orientam e justificam as ações, as atitudes e os julgamentos dos indivíduos. Já os valores organizacionais associam-se às crenças

sobre as metas institucionais compartilhadas pelos que fazem parte da organização., a razão pela qual fornecem um sistema de significados comum que os auxiliam a interpretar o ambiente.

Tornando-se essencial as empresas o líder para poder auxiliar no desenvolvimento e crescimento da organização e dos indivíduos. Utilizando ferramentas de estímulos e incentivos ao trabalho em equipe, criatividade e desenvolvendo capacidades e habilidades necessárias para enfrentar qualquer situação que se apresente.

Recomendando as mesmas a trabalharem com a ferramenta do *empowerment*, delegando mais responsabilidade as equipes de trabalho, por meio de reuniões contínuas avaliando o resultado delas, pois se estiverem sendo monitoradas, por atividades e discutir os erros que aconteceram, para acharem soluções para que os mesmos erros não venham a acontecer, a uma probabilidade maior que o serviço prestado de transporte rodoviário de carga seca venha a ser eficiente, agradando e atraindo os clientes, a permanecerem utilizando os serviços sempre que necessário.

Delegando atividades e principalmente responsabilidades, onde os dirigentes serão o fator chave do sucesso, pois eles devem ensinar e preparar os seus colaboradores para assumirem responsabilidades existentes em suas funções dando aos mesmos poderes e autoridade para que possam assumir riscos, atender aos clientes dados aos mesmos poderes e autoridade para que possam assumir riscos, atendendo com qualidade e agilidade as necessidades existentes.

Mas para que as metas sejam alcançadas e o trabalho em equipe seja produtivo, precisam ter bem claro e definidos aos colaboradores as regras, normas e regulamentos da empresa, para que as tomadas de decisões sejam conforme a empresa estabelece. Podendo ser informado os indivíduos por meio de um manual de normas e procedimentos e também por reuniões. Onde os gestores devem dar o suporte e auxílio necessário para que o resultado destas atividades e metas sejam atingidas.

A ferramenta estudada *Storytelling* cria uma conexão entre o líder e sua equipe por meio das histórias contadas, inspirando o comportamentos dos colaboradores, fortalecendo a comunicação, que é primordial para o sucesso de qualquer empresa. Quando contado estas histórias devem transmitir aos indivíduos credibilidade na veracidade dos fatos abordados, pois só assim vão sentir confiança nos acontecimentos e acreditar que também podem fazer a diferença na empresa, resolvendo e solucionando os conflitos existentes, e assim atender ao cliente com mais eficiência e eficácia.

A principal ferramenta é os recursos que podem ser utilizado para Motivar os colaboradores, mas este é um processo contínuo. A cada atividade, ou a cada processo existe fatores motivacionais diferentes e a cada meta traçada em sua vida particular os fatores que influenciam e motivam os colaboradores mudam. Então se tornam um desafio aos gestores, motivarem todos os dias os indivíduos a trabalharem estimulados a atingirem os objetivos, missão e visão organizacional.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. **Cultura Organizacional: Generalizações improváveis e conceituações imprecisas.** RAE: Abril/maio/junho, 2003. Vol 43 n° 2, p. 64-77.

ALTER, Norbert; MACHLINE, Claude. **As Lógicas da Empresa Informacional**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan-Mar 1992, p. 68-77. www.scielo.br/pdf/rae/v32nn1/a08v32n1.pdf acessado em 18-08-2017.

BEHNKE, Monica Terezinha. Dissertação de Mestrado, **Cultura Organizacional nas empresas de Transportes de Cargas: A influência no comportamento dos colaboradores**. Montevideú/Uruguai . 2010.

CNT, 28-11-2016 Crise afeta setor de transporte, mas há otimismo moderado para 2017 <http://www.cnt.org.br/Imprensa/noticia/crise-afeta-setor-de-transporte-mas-ha-otimismo-moderado-para-2017>, ACESSADO EM 19-08-2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FERREIRA, Maria Cristina; FERNANDES, Helenita de Araujo; SILVA, Ana Paula Corrêa e. **Valores Organizacionais: Um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia**. RAM – Revista de Administração Mackenzie, V. 10, nº 3. São Paulo: Mai/Jun 2009, ISSN 1678-6971.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança a Inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GREENHALGH, Leonard. **Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios**. São Paulo: Negócio, 2002.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2003.

MARCONI, Marina Eva de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROKEACH, M. Beliefs, attitudes, and values: a theory of organization and change. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1968.

SCHEIN, Edgard. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**, Sloan Management Review, 1984, e How Culture Forms, Develops, and Changes, In: KILMANN ed alii, op. cit.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. **Organizational Culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

_____. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: Olympio, 2007.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina, Arte e prática das organização que aprende**. 22ª edição. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

TEIXEIRA, Samara. 26-09-2012. **Storytelling: Motivação e engajamento de equipes**. <https://catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/stortelling-como-engajar-colaboradores>. ACESSADO EM 25-08-2017.

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

ZAGO, Célia Cristina; RETOUR, Didier. **Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências**. Gest. Prod. São Carlos, v20 n. 1, p. 180-191, 2013.

ANEXO

ANEXO 01 Questionário

Prezado Senhores (as): Solicito sua colaboração para responder um questionário sobre Cultura Organizacional. Esta pesquisa tem a finalidade acadêmica e que os dados serão tratados com segurança e sigilo. Obrigado!

Neste estudo as respostas devem ser sobre suas crenças e opiniões das normas, valores e práticas na empresa que trabalha.

Use a legenda para responder as perguntas:

- (1) Não tenho opinião
- (2) Nunca
- (3) Raramente
- (4) Quase sempre
- (5) Sempre

Função _____

	Pergunta	Resposta
1	O Gestor (es) ou o departamento de Recursos Humanos comunica ao colaborador as regras e regulamentos da empresa ao admitir?	
2	O(s) gestor(es) ou o departamento de Recursos Humanos apresenta a equipe de trabalho a missão, visão e objetivos da empresa?	

3	Existe um controle das atividades executadas, um acompanhamento e uma avaliação?	
4	O(s) gestor(es) incentiva e estimula o trabalho da equipe?	
5	O(s) gestor(es) influencia na sua forma de executar a tarefa?	
6	O(s) gestor(es) e colaboradores procuram preservar os hábitos, rituais, usos e costumes tradicionais existentes na empresa?	
7	As histórias ocorridas na empresa e quando relatadas pelos funcionários e gestores contribuem com a motivação e a melhora da produtividade da equipe de trabalho?	
8	A cultura organizacional e seus elementos contribuem para o desenvolvimento da empresa?	