

# PERCEPÇÃO DE ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE INFORMÁTICA

Gabriel F.B.P. da Silva \*

Daniela C.B. Moscon \*

## RESUMO

O presente estudo expõe o desenvolvimento de uma pesquisa com abordagem qualitativa e observação, realizada em uma empresa do ramo de informática da cidade de Salvador - BA. Contando com uma amostra de 15 funcionários da sua matriz, incluindo cargos operacionais e gerenciais, foram levantadas as percepções acerca dos elementos da cultura organizacional. A metodologia, composta por entrevista estruturada e observação, possibilitou levantar a noção de elementos como: perfil do colaborador, valores e pressupostos organizacionais. Ainda que o estudo tenha cumprido seu objetivo geral, na análise de aspectos da cultura organizacional de uma instituição de informática, obtendo em seus resultados a percepção dos colaboradores sobre tais aspectos e propostas de melhorias em seu ambiente, cabe ressaltar que ainda existem outras formas de investigação dentro do campo temática que, sob outros olhares e outros contextos, poderão contribuir na importância da compreensão do ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Organização.

## ABSTRACT

This study sets out the development of a research with qualitative approach and note held in a computer company in the city of Salvador-BA. With a sample of 15 employees of your array, including operational and managerial positions, were raised perceptions about the elements of organizational culture. The methodology, consisting of a structured interview and observation, made it possible to raise the notion of elements such as: employee profile, values and organizational assumptions. Although the study has fulfilled your general objective, the analysis of aspects of the organisational culture of an institution, getting in their results the perception of employees about such aspects and proposals for improvements in your environment, it is worth noting that there are still other forms of investigation within the thematic field, under other perspectives and other contexts, may contribute to the importance of understanding the organizational environment.

**Keywords:** Culture; Organizations; Financial Institutions.

## 1 INTRODUÇÃO

A Cultura organizacional se revela como um tema relevante no processo de conhecimento e intervenção organizacional. Tal aspecto resguarda em si os hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas pelos membros de uma organização, que se manifestam por meio dos rituais, heróis, símbolos e valores. A literatura aborda a cultura organizacional como um aspecto de análise e mudanças, que pode fornecer bases para uma compreensão mais fidedigna sobre o comportamento da organização. Inserida neste contexto, algumas questões nucleares do estudo serão abordadas: Qual o tipo de

\*Graduando do curso de Psicologia da Universidade Salvador; e-mail: gfbps.psicologia@gmail.com

\*\*Psicóloga. Mestre e Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia; Docente do PPGA Universidade Salvador - UNIFACS e-mail: daniela.moscon@unifacs.br

cultura adotada pela organização? Quais são os artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos? Como esta cultura é percebida e vivenciada por seus colaboradores?

Este trabalho está estruturado em certos norteadores: inicia-se com a apresentação da problemática em estudo, o segundo tópico aborda o referencial teórico, trazendo o conceito de cultura organizacional, os níveis de cultura, os tipos, dimensões e o gerenciamento, além do histórico da empresa, o terceiro trata dos objetivos, o quarto traz os procedimentos metodológicos; o quinto apresenta a análise e discussão dos dados bem como as considerações finais com recomendações.

A partir do exposto acima se constrói a noção de que cada organização detém modo peculiar de funcionamento, determinado pelas relações grupais e influenciadas pelos mais diversos agentes, como o ambiente. Uma vez que a cultura organizacional se configura como fenômeno grupal, resultante e que se caracteriza a partir da coletividade, ela se torna um conceito que engloba fatos materiais como abstratos, resultantes das interações humana, revelando significados, construídos, conservados e modificados por atores sociais. (RODRIGUES, 1991; SANTOS, 1994). O objetivo desta pesquisa é analisar a percepção de elementos da cultura organizacional, apresentando o tipo de cultura, os níveis da cultura e suas características, a partir da análise do discurso de seus colaboradores.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral analisar qualitativamente aspectos da cultura organizacional de uma empresa do ramo de informática da cidade de Salvador- BA. Para tanto, faz-se necessário desdobrá-lo em alguns objetivos específicos: 1) compreender as características da instituição pesquisada; 2) avaliar a percepção dos colaboradores acerca de elementos da cultura organizacional; 3) intervir através de sugestão de ações a serem executadas na cooperativa para a melhoria do ambiente de trabalho.

O estudo foi composto por uma revisão de literatura acerca do tema Cultura Organizacional, seguida pela descrição do método de coleta de dados a ser utilizado, assim como do contexto e dos participantes. Posteriormente, serão abordadas as análises e discussão dos dados coletados. Por fim, o estudo trouxe sugestão de ações para a melhoria do ambiente de trabalho da empresa estudada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A cultura organizacional é um objeto que vem sendo estudado há algum tempo, cuja a relevância repousa por se constituir um dos fatores fundamentais para a gestão empresarial e

exerce influência sobre o funcionamento e desempenho da organização. É, por assim dizer, o arcabouço de identidade da empresa, refletindo a mentalidade e pressupostos que atuam em uma organização.

Diante da definição de cultura, torna-se importante também ressaltar que não apenas o pensamento e as relações humanas configuram-se como dinâmicos, mas também, nesse sentido, o mundo do trabalho. A globalização, velocidade de comunicação, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho são temas relevantes no campo dos estudos organizacionais.

A partir da terceira Revolução Industrial, os colaboradores que atuavam nas empresas passaram a ser a maior concentração de interesse, pois eram eles que possibilitam a vantagem competitiva repousadas nas organizações (PIRES; MACÊDO, 2005). Desse modo, a compreensão dos colaboradores acerca da sua vivência dentro da organização fornece subsídios para uma série de intervenções no campo de gestão, nas esferas de produtividade, habilidades, modo de ação e produção, desenvolvimento e bem-estar.

A cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2009, p. 9). Desse modo, não é possível conhecer ou intervir plenamente numa organização se a sua cultura não for compreendida.

A cultura organizacional possui uma influência equalizadora sobre as pessoas que fazem parte dela. Pode ser observado que em uma empresa existe um grupo de pessoas que possuem diferenças individuais, todavia a cultura da organização faz com que elas assemelhem-se na forma de se vestir, de se comunicar e de atuar dentro da organização, de modo que assumem uma linguagem própria, uma identidade que o faz ter o reconhecimento de pertença (tanto a nível pessoal, quanto a nível externo – grupos, clientes, etc.) a este local.

Schein (2009) ressalta que este processo dinâmico revela um padrão de pressupostos básicos compartilhados, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Por isso, funciona de modo compartilhado, o que, por conseguinte, se torna ensinado aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. O que a um nível comportamental dos membros há a operação de contingências que os influenciam na forma de pensar e agir, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado.

Há dentro disso o conceito de força da cultura organizacional. Em uma cultura forte, os valores essenciais são vastamente aceitos e compartilhados. Quanto maior a aceitação dos valores pelos seus membros e o comprometimento, mais forte será a cultura. Conforme Chiavenato (2006), a cultura organizacional é um agrupado de hábitos e crenças, fixados por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização. Por ela irá se definir a missão e os objetivos organizacionais, e deve ser alinhada ao planejamento, organização, direção e controle para melhor conhecimento da organização.

No referencial proposto por Schein (2009) e Chiavenato (2006), reside a diferença do conceito de cultura, onde no primeiro prevalece uma visão de aprendizado e comportamento grupal, já o segundo revela uma noção voltada a gestão e objetivos organizacionais, ou seja, o posicionamento empresarial.

A cultura representa as normas informais que orientam as atitudes dos membros dentro da organização para o alcance dos objetivos estabelecidos. Não é algo palpável, mas é percebida por seus efeitos e consequências, como o clima organizacional, a gestão de pessoas e processos, o plano de negócios, políticas de RH, etc. Já que se fala da definição e influência do atributo cultura, faz-se necessário também reconhecer os principais elementos para se conhecer e compreender a cultura de uma organização.

Sejam os artefatos visíveis que são os componentes tangíveis e audíveis da cultura, como os objetos, manifestações verbais, rituais, mitos organizacionais, cerimônias e outros componentes. Os valores compartilhados são princípios sociais, objetivos e padrões que existem dentro de uma cultura e definem o que é importante para os membros de uma organização. Os pressupostos básicos representam o que os membros acreditam ser realidade e influenciam sua percepção, sua maneira de pensar e agir. Em geral, existem em um nível inconsciente.

Numa analogia da cultura organizacional com a figura de um iceberg, percebe-se que a parte superior corresponde às políticas e diretrizes, aos métodos e procedimentos, aos objetivos, à estrutura organizacional e tecnologia. Os pressupostos básicos ficam na base e correspondem, dentre outros, às percepções, aos sentimentos, às atitudes, aos valores e às normas grupais. Quanto mais profunda a camada, maior será a dificuldade de mudança ou transformação da cultura. (CHIAVENATO, 2010).

Os rituais consistem em atividades coletivas, supérfluas do ponto de vista técnico, mas socialmente indispensável. Os heróis associam-se às personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura, que servem de modelo de comportamento para

seus membros. Os símbolos incluem as palavras, os gestos e os objetos com especial significado para a organização. Os valores são representados por sentimentos inconscientes e indiscutíveis que não podem ser diretamente observados e só se modificam segundo sua própria lógica.

A cultura organizacional, também pode possuir características modificáveis pelas relações grupais, o que leva o questionamento da existência de mais de uma cultura em uma organização. De acordo com Louis (1985) é possível que existam várias culturas nos diversos locais de trabalho. Primeiramente, é necessário que se considere aspectos como as origens e o compartilhamento das percepções, bem como a incidência e operacionalização dessa percepção. É importante analisar, desta forma, não apenas os conteúdos transmitidos, mas toda a dinâmica de relacionamento do grupo, de qual modo esses conteúdos são passados e como se chega a uma compreensão para verificar a homogeneidade deste entendimento entre os colaboradores.

Por outro lado, salienta Freitas (1991), que além de poder existir várias culturas em uma mesma organização, existe também a possibilidade de mudança de cultura organizacional (resultantes de fusões entre empresas ou em processos de reestruturação). Quando iniciada, os defensores da cultura organizacional anterior acreditam que este é um processo turbulento e capaz de causar traumas às organizações, uma vez que os custos desta mudança seriam altos, a níveis adaptativos, subjetivos e ocupacionais.

Para Robbins, Judge e Sobral, 2010, vale lembrar que existe também o fato de que o arcabouço cultural e seus elementos estão atrelados a outras ações organizacionais, como a estratégia, aplicação de treinamentos, critérios de seleção, habilidades e sistemas de recompensa, e uma vez proposta à mudança cultural, esses elementos, desse modo, poderiam sofrer o impacto desta transformação. Para Zanelli et all (2014), as práticas de desenvolvimento organizacional permitem a gestão e mudança cultural, auxiliam os participantes de uma organização na identificação de valores e normas vigentes, formação novos valores, normas e diretrizes, além de reconhecimento e preenchimento de defasagens culturais.

### **3 MÉTODO**

Para o alcance do objetivo da pesquisa, investigou-se como se apresenta a cultura organizacional da empresa na percepção de seus membros. Foram realizadas entrevistas

estruturadas, semiestruturadas e observação com membros da empresa, em seus mais diversos níveis, desde a recepção até o nível estratégico, representado pela figura do fundador. Este instrumento contém 20 perguntas abertas e direcionadas, tendo como objetivo mapear os principais aspectos referentes à cultura da organização. Houve, ainda, uma observação direta, em campo, onde foi possível registrar informações que foram posteriormente analisadas sob o ponto de vista qualitativo.

### **3. 1 Participantes e coleta de dados**

O estudo foi desenvolvido na Matriz da organização, onde seria possível o acesso mais facilitado aos donos e outros gestores. A matriz funciona como loja central e como centro administrativo e estratégico. Ao total foram entrevistadas 15 pessoas.

A primeira visita à empresa objetivou o levantamento de dados preliminares acerca desta, como, por exemplo, o seu histórico, objetivos, a natureza e a estrutura da organização, os serviços e/ou produtos que oferece, as pessoas que trabalham na organização (quantidade, qualificação, tempo médio de emprego, idade, sexo), os tipos de vínculo com a organização, realizando uma entrevista semiestruturadas com o sócio fundador.

Foi acordado com a gerência e a diretoria, a próxima etapa acerca da realização das entrevistas estruturadas, que ocupariam alguns dias, de modo a garantir uma amostra que possuísse um integrante de cada setor da matriz ou de alguns setores. Nesta etapa, foi realizada, ainda, uma primeira observação direta, a fim de reunir as primeiras impressões acerca do modo de se comportar na organização, e no modo como desempenha as atividades.

As visitas seguintes se destinaram a aplicação das entrevistas com os funcionários, os gestores e um dos donos da organização a fim de destacar os principais aspectos relacionados à cultura da organização. Após a realização das entrevistas, houve um agradecimento aos participantes, cuja atuação foi facilitada via Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ao final das visitas, foi esclarecida para a diretoria, que ao final da pesquisa, a equipe poderia fornecer uma devolutiva do trabalho realizado.

Figura 1 – Caracterização do Público-Alvo

PARTICIPANTES	
TOTAL	15
<i>Quanto ao sexo</i>	
Feminino	Masculino
5 (33,3%)	10 (66,6%)
<i>Quanto ao setor</i>	
Recepção/Vendas	5 (33,3%)
T.I	4 (26,6%)
Gerência	2 (13,3%)
Presidência	1 (6,6%)
Faturamento	2 (13,3%)
RH	1 (6,6%)
<i>Tempo de Empresa</i>	
1 mês - 5 anos	9 (60%)
5 - 10 anos	3 (20%)
10 anos ou mais	3 (20%)

Fonte: Elaboração própria

### 3.2 Análise dos Resultados

Foi adotado o procedimento de análise de conteúdo, na modalidade categorial, que consiste na operação de classificação de elementos constitutivos de um discurso, organizando a temática e ideias na lógica de categorização (BARDIN, 1977). As categorias, ou seja, as unidades de sentido fornecer por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos obtidos na fase de coleta de dados, permitindo a construção de mapas mentais, que por sua vez, trazem o caráter quantitativo de evocação/utilização de unidades de sentido para uma mesma temática, dado através do *n*, que representa o quantitativo de utilização/repetição da ideia dentro do discurso do público pesquisado, ou seja, quantas vezes essas ideias se retem quando analisada as entrevistas.

Também será adotada, para exemplificação, o mapeamento dos comentários emergentes, como argumentos sobre determinada temática, inserindo ao longo da discussão dos resultados, fragmentos do discurso dos colaboradores para melhor elucidar sua percepção acerca da temática, realizando devidas considerações, à luz do referencial teórico oferecido acima.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A partir da coleta de dados foi realizada uma análise de conteúdo contida no discurso dos participantes. Desse modo, houve uma comparação cujo intuito repousa em compreender as noções gerais dos elementos da cultura organizacional, permitindo a categorização simples de ideias atribuídas a empresa, chamada aqui como Empresa A, a fim de resguardar sua imagem.

Segundo Zanelli (2014), dentre os procedimentos de investigação da cultura organizacional existe a perspectiva *EMIC* cujo objetivo é compreender o significado da singularidade da cultura analisada. Esta pesquisa caminha, nesta perspectiva, cuja compreensão da cultura será oferecida do ponto de vista das pessoas que nela se encontram inseridas.

A partir desse momento, seguirá abaixo uma sequência sobre os achados: aspectos gerais da empresa; o perfil geral do colaborador, a partir da percepção dos funcionários; e a percepção de elementos que compõem o padrão de funcionamento e de caracterização da Empresa A, em outras palavras, elementos de sua cultura organizacional.

### **4.1 Aspectos Gerais da Organização**

A partir da aplicação do primeiro instrumento, entrevista semiestruturada, com o sócio fundador da empresa, foi possível reunir informações que subsidiaram a noção de cronologia da empresa, da sua formação até o presente momento.

Desse modo, constatou-se que a Empresa A foi criada na década de 1990 com o objetivo de fornecer ao mercado de informática uma alternativa de baixo custo no segmento de computadores pessoais. Os sócios, jovens analistas de sistemas, dessa empreitada já tinham experiência com uma empresa de menor porte, mais informal, que foi descontinuada logo em seguida. Tempos depois, inaugurou sua unidade fabril em ao sul do estado da Bahia, aproveitando-se de um incentivo fiscal criado pelo Governo do Estado da Bahia, onde na mesma época expandiu sua atuação para Aracaju/SE, onde logo virou referência no segmento de computadores.

Em paralelo incrementou sua atuação no segmento corporativo, atuando em vendas para os governos estaduais e federais. Ao longo de seu desenvolvimento, incrementou sua linha de atuação, passando de um fabricante e revendedor de computadores para varejista de

produtos de informática e afins, onde os computadores e os notebooks são o carro-chefe. Posteriormente, incrementou sua fabricação de computadores e notebooks, passando a fornecer para outras lojas de informática e redes de magazines, o que possibilitou um salto substancial no volume de equipamentos produzidos, chegando ao pico de 20 mil computadores mensais.

Em 2012 executou seu plano mais arrojado, com a inauguração, no sul da Bahia, de sua unidade de produção de placas para computadores, com uma linha totalmente robotizada de inserção de componentes, que lhe possibilitou completar todo o processo de produção dos computadores. Atualmente a empresa conta com quase 500 funcionários, distribuídos em suas quatorze lojas e na fábrica. Sendo 69% do sexo masculino e 31% do sexo feminino, com uma faixa etária na média dos 25 anos de idade.

Os funcionários são profissionais das áreas de Tecnologia da Informação e afins (Análise de Sistemas, Redes de Computadores e Engenharia da Computação), que compõe grande parte do eixo operacional; Administração, Logística e setor de Recursos Humanos, voltado ao Departamento Pessoal, além de funcionários que estão no setor de Recepção/Vendas e Menores Aprendizes.

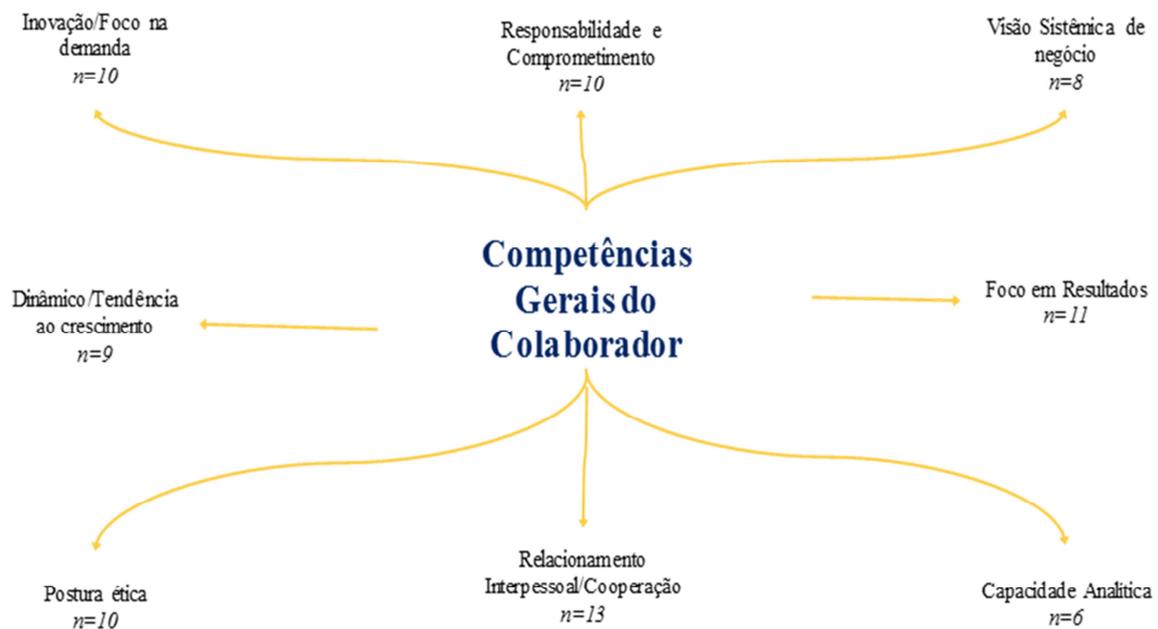
Ao que se diz respeito a Gestão de Pessoas, no momento a organização não possui um psicólogo, mas colocam essa possibilidade em seus objetivos, a fim de potencializar subsistemas de RH, dentre eles Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento, ambos subsidiados pelo uso de consultorias. A gestão é operacionalizada a partir dos líderes, diretoria em comunicação ao Departamento Pessoal.

## **4.2 Perfil Geral dos Colaboradores**

Para a construção deste tópico utilizou-se os dados da entrevista estruturada com o público de colaboradores além da observação direta e o cruzamento de informações sobre os aspectos gerais da empresa advindas da entrevista com o sócio fundador. Conforme salienta França (2008), qualquer organização somente pode atingir o sucesso de seus objetivos organizacionais se contar em sua constituição um conjunto de colaboradores que partilhem do mesmo ideal, e que em seu repertório profissional possua competências que agreguem valor e desempenho a organização. Desse modo, uma organização precisa contar com o corpo de funcionários cujas competências e atitudes sejam condizentes a missão organizacional, bem como seu funcionamento geral, garantindo a coesão entre os diversos setores da empresa.

Segundo Zanelli et all (2014) a forma como é construída a lógica da seleção de pessoal dentro da organização reflete elementos de sua cultura, pois nesta lógica se alinha um perfil de competências esperadas para o desempenho geral da tarefa, mas também atitudes comportamentais que permitam a identificação, adaptação e adesão aos valores organizacionais. Nesta perspectiva, não somente o desempenho na tarefa é relevante no momento de seleção de pessoal, por exemplo, mas também a congruência com a cultura organizacional e seus valores. A figura abaixo sintetiza as competências gerais listadas pelo público-alvo como essenciais para fazer parte do corpo de funcionários da Empresa A.

Figura 2 – Mapa Cognitivo das Competências Gerais do Colaborador



Fonte: Elaboração própria

Quando foi questionado aos funcionários como eles percebem o perfil do funcionário da Empresa A, bem como as qualidades gerais para ser um colaborador selecionado e posteriormente bem sucedido dentro da presente organização, eles ofereceram uma noção sugere que há um perfil de geral de colaborador esperado pela estrutura organizacional, no qual este trará consigo características básicas que estão em conformidade com os pressupostos de funcionamento do seu local de trabalho (identificação com a tarefa, com o local de trabalho, com o ‘jeito de ser Empresa A’), e em um campo macro, qualidades que permitam sua adaptação para a adequação bem sucedida ao contexto organizacional.

Para a composição do perfil foi ilustrado na figura uma série de competências percebidas como essenciais para ser um colaborador deste local. A maior incidência de ideias foi no fator Relacionamento Interpessoal ( $n=13$ ), no qual tanto funcionários como fundador partilham da premissa que a cooperação e bom relacionamento entre eles geram um senso de pertença e até um cunho familiar, trazendo uma noção de que o funcionário vai se deparar com um ambiente que será sua “segunda casa”.

Elementos como Foco em Resultados, Inovação, Dinamismo/Tendência ao crescimento, foram definidos como premissas básicas para se adaptar ao local de trabalho, por conta da política de incentivos relacionada a atualização profissional, treinamentos, workshops voltados ao desenvolvimento de carreira e atenção ao mercado tecnológico, buscando em planejamento alternativas personalizadas e inovadoras que facilitem desde o atendimento até a soluções estratégicas e mercadológicas, valendo-se de uma comunicação integrada e dinâmica entre as áreas facilitadas pelos líderes. O público complementa ainda, que para estar atento as necessidades da empresa e de seus setores, ele precisará de disciplina, foco, planejamento e cooperação.

*O funcionário aqui precisa agir de forma proativa, se antecipando aos problemas e tomando a iniciativa na busca de soluções para o cliente, para entrega do produto, etc. Daí você tem que demonstrar sempre humildade e vontade de aprender, identificando seus pontos fortes e aspectos a serem desenvolvidos; buscando compreender melhor os processos que estão sob sua responsabilidade. (Funcionária da Recepção/Vendas).*

Já a Capacidade Analítica, Visão Sistêmica do Negócio e Postura ética são elementos que, na visão do público, são preceitos que garantem humanização na relação com os clientes, como buscar a melhor alternativa, desenvolver o melhor produto e gerar a satisfação, percebendo o impacto de suas ações em todo campo empresarial. Assim, faz-se necessário seguir as normas e procedimentos, princípios e valores da empresa, sempre adotando comportamentos eticamente apropriados.

Ao longo da análise das entrevistas, foi percebido que as características gerais que facilitam o desempenho do colaborador a tarefa não se dissociam dos elementos básicos para se adaptar a lógica geral da empresa. Por exemplo, a característica foco nos resultados foi definida como a capacidade para cumprir as metas e indicadores estipulados, atuando proativamente no alcance de seus objetivos; conduzindo suas atividades para o atingimento de resultados precisos e eficazes para toda empresa. Porém é esta mesma competência, que

permite compreender a e se alinhar com o histórico de consolidação da empresa e sua visão de expansão, por exemplo.

Aqui você precisa de foco, como em todo lugar. A gente trabalha com tecnologia precisa estar atento as demandas e pensar em como atingir este resultado, e aqui há estes incentivos de cumprimento... Mas não é somente assim, se você desenvolve essa visão, acaba que você se sente mais perto da empresa e veste a camisa dela. (Funcionário da T.I.)

### **4.3 Análise Preliminar dos Valores e Pressupostos**

Dentre os elementos da cultura de mais difícil acesso, em níveis interpretativos se encontram os valores e pressupostos básicos. Os valores traduzem as estratégias, metas e filosofia da organização, refletem os critérios idealizados, utilizados como justificativas norteadoras da sua conduta. Para Zanelli et al (2014) representam o que as pessoas entendem ou desejam como corretos para guiar a forma de proceder.

Os valores da Empresa A como de qualquer outra organização, precisam ser confrontados a partir da sua consolidação para perceber se os ideais dos fundadores foram disseminados de modo funcional. Os valores iniciais identificados da seguinte empresa refletem sua proposta, traduzida em sua missão, de se tornar referência no campo de informática. Eles completam e dão sentido a evolução estrutural, organizacional e de recursos humanos que há na empresa, que se consolida com lojas em outros estados também com reconhecimento significativo. É válido salientar que estes valores geraram outros que trazem o compromisso e a preocupação com a qualidade dos serviços e do pessoal que nela trabalha.

“Nossa empresa não é só baseada em resultados. Tem outras coisas mais importantes. A evolução do serviço, dos funcionários (...)” (Fundador).

A partir das perguntas da entrevista foi direcionado aos colaboradores que pudessem discorrer sobre a percepção de possíveis valores que sustentam a organização e o seu modo de proceder em suas atividades, foi percebido essa evolução de valores em parceria ao crescimento da própria organização. Deste modo, a percepção dos valores que provém do fundador não destoia dos funcionários, mesmo havendo uma complementação que repousa nos mesmo ideais.

Figura 3 - Principais Categorias de Valores da Empresa A



Fonte: Elaboração própria

Com a análise desses valores, percebe-se a tendência deles se agruparem a ações e operacionalizações reais na vida do funcionário dentro da organização. Os supostos valores mais perceptíveis e operacionalizados pela gestão da Empresa A, na visão do grupo pesquisado, foram: qualificação, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc. Conforme as falas seguintes:

“Comecei como vendedor sem experiência, mas com treinamentos e ambiente saudável pude desenvolver habilidade e fui promovido para coordenador em 10 meses.” (Funcionário do Setor de Recepção);

“A motivação, a qualificação e a satisfação de poder fazer parte dessa família.” (Funcionário da Recepção);

“O ambiente de trabalho com bons relacionamentos interpessoais.” (Funcionário Gerência).

Outro fator de análise preliminar e identificação da percepção dos colaboradores são as Crenças e Pressupostos, geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). Se o

sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis. Algumas falas dão indícios dos pressupostos consolidados ao longo do tempo na seguinte empresa:

“Não podemos cochilar um minuto sequer, pois podemos perder o “time” e deixar de entregar para nossos clientes o que faz a diferença: tecnologia a preços competitivos e serviços diferenciados.” (Fundador);

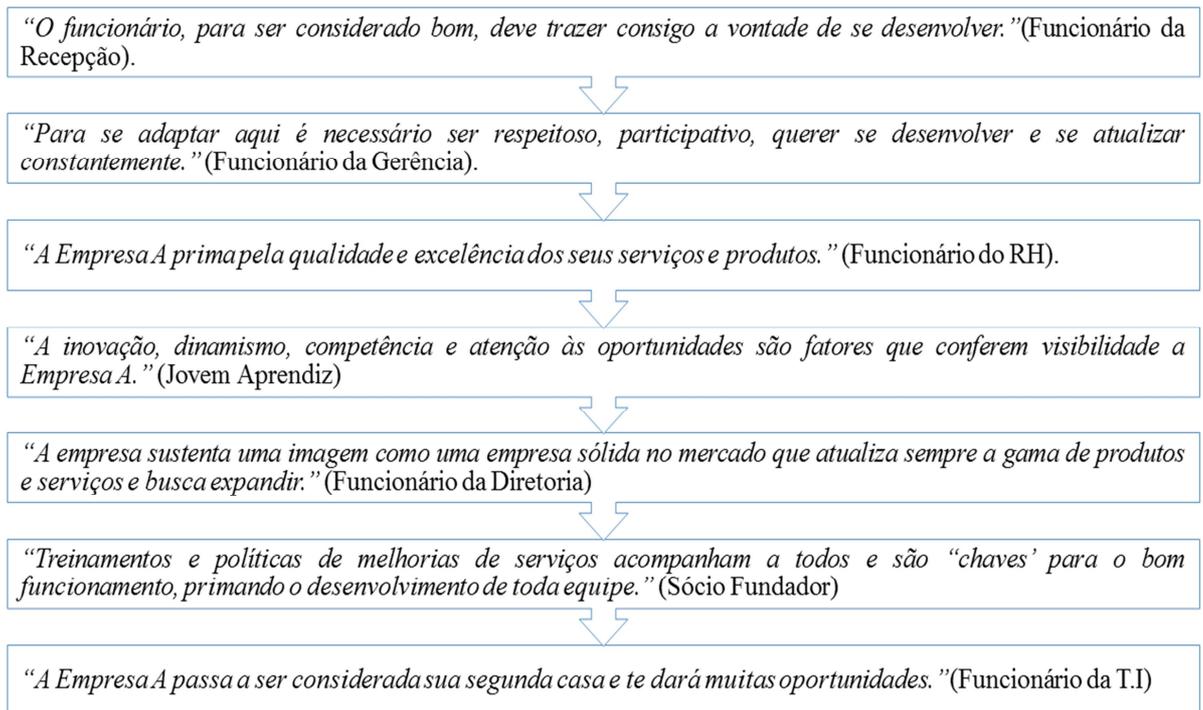
“O pior erro de um funcionário aqui é a desonestidade e não querer crescer.” (Funcionário da T.I.);

“Tenho uma bonita trajetória, comecei com auxiliar de vendas, passei para vendedora (fiquei por 8 anos com PF e revendas do interior), passei para revenda para magazines e trabalho diretamente com a diretoria e acompanho alguns processos fabris.” (Funcionário da Diretoria).

As falas extraídas sugerem verdades e certezas que se mantêm no ambiente organizacional. A ênfase neste quesito é que eles evoluíram dos valores tornando-se aparentemente a crença de funcionamento do comportamento organizacional e do desenvolvimento do colaborador inserido nesta organização. Vale salientar, que, segundo Dessen e Paz (2010), contrapor e compreender a manutenção e apresentação desses pressupostos exige decodificar suas consequências no comportamento dos funcionários, precisando de mais tempo neste ambiente, porém a internalização pode ser percebida em conteúdos trazidos pelos colaboradores quando estes são confrontados acerca de paradigmas de certo e errado, verdadeiro e falso, adaptação e desadaptação, no contexto organizacional.

Através do descrito acima foi sugerido, a partir do mapeamento dos comentários emergentes dos empregados e do fundador, os seguintes pressupostos e crenças repousadas no ambiente organizacional. Foi decidido colocar as principais ideias, na sua forma original no discurso, na figura abaixo, para título de ilustração, que traduzem as linhas argumentativas sobre as premissas de funcionamento e desenvolvimento geral do funcionário na relação com a organização.

Figura 4 - Argumentos como pressupostos culturais da Empresa A



Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, os pressupostos básicos direcionam a uma responsabilidade para o desenvolvimento humano, no trabalho e na satisfação do funcionário para consigo. E por acreditar no potencial humano, a organização mantém programas como um projeto que consiste em realizar o sonho de uma criança, principalmente via produtos oferecidos pela empresa.

#### 4.4 Proposta de Melhorias para Organização

A pesquisa feita na empresa, com base na análise bibliográfica apontada neste trabalho, revelou aspectos da cultura que podem ser melhorados no intuito de ajudar na eficácia da organização, já que a cultura é um elemento fundamental para a adequação da empresa ao meio e à época em que ela vive.

Um dos pontos evidenciados como crítico foi a comunicação que não é padronizada e por vezes é inadequada. Neste caso, a empresa pode instituir um sistema de comunicação padronizado e incentivar que os líderes mantenham um canal aberto de comunicação. Outro ponto que merece atenção, com exceção da fábrica ao sul da Bahia, é com relação à

identificação dos funcionários. Atualmente, apenas os funcionários da área comercial ou aqueles que trabalham com atendimento ao cliente utilizam fardamento. Os demais trabalham com roupas próprias e não é exigido nenhum padrão de vestuário. Até o uso do crachá não é obrigatório, o que dificulta a identificação dos funcionários, dos cargos e setores que ocupam.

Também foi percebido, a partir das queixas dos funcionários, uma demanda com relação aos treinamentos técnicos, necessitando uma maior minúcia neste ponto, não apenas na área de vendas (que já são constantes treinamentos técnicos e comportamentais), mas também na área administrativa (cursos de reciclagem de rotinas administrativas e redação de documentos), finanças e área fiscal (atualização em legislação tributária, por exemplo). É pertinente ainda, cursos de inglês instrumental/aplicado à programação para o setor de Tecnologia de Informação, dentre outras possibilidades a serem avaliadas com os gestores.

Outras sugestões mais sólidas poderiam ser feitas, a partir de uma análise mais profunda dos fatores da cultura organizacional analisado com outros indicadores organizacionais, como clima organizacional. Isto necessitaria de um tempo mais considerável na organização e a escolha de instrumentos para posterior aplicação, a fim de subsidiar as propostas de melhorias.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho possibilita uma imersão direta rumo ao entendimento da influência do fator humano no trabalho. Considerando este paradigma, a cultura organizacional se insere enquanto produção coletiva acerca dos modos de proceder em uma determinada organização, de sorte que o fator humano (membros) adota um conjunto de experiências que o conecta a sua atividade, bem como ao pertencimento a uma estrutura organizacional.

A empresa pesquisada, sob esta ótica, sugere uma configuração preliminar como de elementos de cultura voltada à inovação. Segundo Chiavenato (2010), é o tipo de cultura que se interessa pela busca de atualização e competitividade. Na empresa pesquisada, foram percebidos pressupostos que a direcionam em um modelo de gestão focado em pessoas, por isso os programas de treinamento e benefícios são tão significativos para os colaboradores e fundador, exprimindo o desejo de excelência conjunta, e corresponsabilidade. Entretanto, necessita adaptar alguns aspectos nesta estrutura organizacional, de modo que harmonize a expansão com a comunicação interna e liderança.

Esta organização adota processo de modernização organizacional com instrumentos administrativos mais objetivos, os processos decisórios norteado por maior racionalidade e meticulosidade, e realizam estudos de viabilidade antes de decidir sobre expansão e/ou reequipamento. O nível operacional foi ainda percebido conta com constante melhorias dos procedimentos de controle de qualidade observando a lista de sucessos ao longo da modernização.

O nível de coesão nas percepções de colaboradores e gestores sugere demonstração de conformidade com o modo de agir adotado pela organização, revelando uma mentalidade grupal com alto poder de influência e disseminação. Isto é um fator benéfico, pois pode ser utilizado em estratégias que possam diminuir estressores futuros, bem como facilitar os processos de comunicação e aprendizagem organizacional. Todavia, a adaptação e o incremento de elementos nos setores e nos programas da Empresa A são alternativas para não cristalizar a cultura, gerando resistências a mudanças futuras.

Há ainda lacunas que podem ser preenchidas, como: análise mais profunda dos dados obtidos e ampliação para as outras filiais da empresa; aplicação de técnicas quantitativas para análise de fatores de coesão entre funcionários e possíveis generalizações, uma vez que esse estudo preliminar se deteve na percepção global dos colaboradores, não fazendo cruzamentos com outros instrumentos e acesso a outros elementos da estrutura organizacional. Assim, salientando que esse estudo foi apenas o ponto de partida para novas pesquisas, uma vez que se a temática cultura organizacional, embora tenha um rico referencial teórico, precisa continuar sendo estudada, atualizadas através da égide dos impactos no ambiente organizacional e dos atravessamentos no colaborador.

Por fim, conclui-se que, embora esse estudo tenha cumprido seu objetivo geral, que se constituiu em analisar qualitativamente a percepção dos funcionários sobre elementos da cultura organizacional de uma empresa, ainda existe outras formas de análise que, sob outros métodos, poderão contribuir na compreensão de pontos fundamentais de uma cultura organizacional, como sua consolidação, desenvolvimento, manutenção e identificação, elementos constituintes, existência múltiplas culturas e mudança cultural, abrangendo seus prós e contras, possibilitando analisar à luz da influência do comportamento do colaborador.

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1977). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública: (Provas e Concursos)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSEN, M.C.; PAZ, M.G.T. Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 3, p.549-556, set. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n3/a18v26n3.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2017

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos – Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: ATLAS, 2008.

FREITAS, M.E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Rev. adm. empres.** 1991, v. 31, n. 3, p .73-82. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007>. Acesso em: 25 abr. 2017.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rap**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 1 maio. 2017.

ROBBINS, S.P.; JUDGE.T.A. e SOBRAL,F. **Comportamento Organizacional**. (Tradução Rita de Cássia Gomes). – 14. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice hall, 2010.

RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte, 1991. Tese (Livre Docência) - Centro de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.

SANTOS, N. M. B. F. Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor têxtil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

SCHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLI, J. C. et al. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.