

ÁREA TEMÁTICA: GPSS – GESTÃO DE PESSOAS

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA FORMA DE INFLUENCIAR NO
TRABALHO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA AÉREA SITUADA EM
FORTALEZA/CE**

RESUMO

Muitos estudos e discussões destacam a Cultura Organizacional como temática relevante, pois desde o século XX tem sido abordada por grandes estudiosos. Este trabalho tem como objetivo geral analisar como a cultura organizacional é percebida e aceita pelos colaboradores de uma companhia aérea que atua no aeroporto de Fortaleza/CE. Para isso foi realizada uma pesquisa exploratória, por meio de uma abordagem qualitativa, com a intenção de verificar como a Cultura Organizacional influencia no trabalho dos funcionários da empresa em estudo. Contudo, a escolha dessa instituição foi por tratar-se de uma das melhores companhias aéreas do Brasil, com atuação em locais onde outras empresas não têm voos e por facilidade de contato com os colaboradores. O instrumento de pesquisa teve como referência o questionário IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional), através da ferramenta Google Forms e com escala do tipo *Likert*. Após análise criteriosa dos dados, foi identificado que a instituição tem uma cultura forte e que reflete na forma de trabalho dos empregados.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional. Gestão de pessoas. Influência da Cultura.

ABSTRACT

Many studies and discussions highlight Organizational Culture as a relevant theme, since it has been approached by great scholars since the 20th century. This work has as general objective to analyze how the organizational culture is perceived and accepted by the employees of an airline that operates at the airport of Fortaleza / CE. For this, an exploratory research was carried out, through a qualitative approach, with the intention of verifying how the Organizational Culture influences the work of the employees of the company under study. However, the choice of this institution was because it is one of the best airlines in Brazil, operating in places where other companies do not have flights and because of the ease of contact with employees. The research instrument was based on the IBACO questionnaire (Brazilian Instrument for Assessment of Organizational Culture), using the Google Forms tool and with a Likert scale. After a careful analysis of the data, it was identified that the institution has a strong culture that reflects the way employees work.

KEYWORDS: Organizational Culture. People management. Influence of Culture.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem um padrão de premissas básicas que são compartilhadas, no qual um grupo de colaboradores aprendeu e conseguiu adaptar-se bem a elas, e estes repassariam o modelo para os novos membros (SCHEIN, 1985). Em decorrência da alta aceitabilidade, o padrão adotado tornou-se a forma correta de pensar e sentir, de maneira a influenciar completamente o modo que os colaboradores desempenhavam suas atividades dentro da organização. Para Smircich (1983), a cultura tenderia para dois rumos: o primeiro seria uma metáfora, que consideraria cultura algo que a organização é; e o segundo seria uma variável, que leva em consideração a cultura como algo que a organização tem, pois ela cria artefatos culturais. Desta forma, fica evidente que as organizações têm uma cultura e a forma como ela é demonstrada para os colaboradores e vista por eles é que as guiará para sua visão, que é aonde a empresa quer chegar, e para sua missão, que é a razão dela existir, ou as levará para muito distante do objetivo esperado.

Pode-se verificar a importância da cultura organizacional para os colaboradores e para a organização, pois por meio do alinhamento entre os desejos de ambos consegue-se alcançar o que a empresa e os colaboradores almejam, pois, se a cultura não for capaz de fazer essa ligação entre as partes, a empresa pode chegar ao fracasso, porque os integrantes da empresa não terão um norte a seguir, e criarão uma cultura própria, a que alimente seus desejos e vontades e não as da empresa, e dessa forma a empresa se distanciará de onde ela quer chegar, da sua visão, por mais que ela consiga oferecer um bom produto isso não será o suficiente para caminhar rumo ao sucesso.

O problema de pesquisa que norteia esse trabalho é: Como a Cultura Organizacional influencia no trabalho dos colaboradores de uma empresa aérea com atuação em Fortaleza/CE?. Diante do exposto, o objetivo geral é analisar como a cultura organizacional é percebida e aceita pelos colaboradores e como objetivos específicos, analisar como a Cultura Organizacional ajuda a alinhar os objetivos organizacionais, identificar quais fatores organizacionais interferem na Cultura Organizacional e demonstrar como a Cultura é repassada aos colaboradores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceito de Cultura e Cultura Organizacional

Cultura, para SANTOS (2017), não pode ser falada sem uma ligação com a humanidade e toda sua riqueza e multiplicidade, segundo ele são características que os unem e os diferenciam de forma complexa. Desta forma pode-se verificar que a cultura é um conjunto de ritos, tabus, rituais, cerimônias, linguagem, hábitos, mitos, costumes, valores, crenças, ideias, concepções e normas ditas como certas por todos. Assim como para Edgar Schein (1985), cultura é considerada como um padrão de suposições básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um determinado grupo, onde as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam são poderosas.

O conceito de cultura organizacional muitas vezes é confundido como uma empresa colorida, por exemplo a Google, porém, ela não se restringe ao exemplo de cultura que a organização citada possui e que é exemplo para muitas empresas. A definição, para alguns estudiosos, diz que é estar ciente do que guia cada estratégia organizacional e divulgar isso corretamente para todos os envolvidos, pois se trata da percepção dos colaboradores em relação à organização. Para SINEK (2019), a maneira como as pessoas pensam e agem coletivamente é melhor

definição de cultura organizacional. Dessa forma, observa-se que a cultura organizacional é a essência da empresa.

Os princípios que manifestam a identidade da organização são expressos na maneira pela qual ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, e isso mostrará muito de sua cultura. Nota-se o quão importante é ter uma cultura consolidada, com a finalidade de garantir que todos os colaboradores estejam em sintonia entre si e engajados com a organização, pois a cultura que vai definir o perfil de quem será contratado, vai definir quem vai querer ficar e fazer parte do time, ou não. É a forma como ela é comunicada e se apresenta no dia a dia dos colaboradores é que faz a diferença.

Isto posto, o conceito de cultura e cultura organizacional, de uma forma geral, é compreendido pela forma como se comportam as pessoas e as organizações. O modo de pensar dos fundadores, mesmo sabendo que ela é formada e compartilhada por todos, modela o comportamento, sendo um elemento agregador, fazendo com que o funcionário se sinta parte da empresa, sinta empatia, que é funcionário certo na organização certa, pois faz parte da construção e compartilham dos mesmos valores.

2.2 Tipos de Cultura Organizacional

A cultura pode ser dominante, subcultura, contracultura e cultura forte. A maioria das organizações possui uma cultura dominante e diversas outras classificadas como subculturas. A dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização, é a própria cultura organizacional, é ela que domina na organização. No entanto, ela também pode ser dividida em culturas subalternas. Conforme HOFSTEDE (2009) é impossível conhecer a cultura da organização sem tentar compreender o contexto social em que a empresa está inserida, dessa forma o conceito é mais complexo pois envolve aspectos sociais. Então, quando se percebe a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, nota-se que a mudança organizacional é uma mudança cultural e que é abordada com uma perspectiva em mente, pela percepção do meio social que a envolve.

À medida que as organizações crescem criam departamentos que se diferenciam em termos de objetivos, localização, produtos, perfil de pessoas empregadas e etc. As subculturas referem-se à coexistência de diversas culturas dentro de uma mesma organização. Representam atitudes e pontos de vista diferentes que refletem problemas, situações ou experiências específicas de certos grupos. Para CHIAVENATO (2005), dentro de uma organização trabalham indivíduos com visões de mundo distintas, mas que precisam criar um padrão de trabalho, um modo de agir, um pensar semelhante que padronize os comportamentos, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Neste contexto, a cultura do local onde a organização está inserida influencia na cultura desta.

Portanto, são formadas por membros de um grupo particular que possuem valores específicos, mesmos ideais, funções similares, conhecimentos étnicos e religiosos, etc. Elas podem vir a enfraquecer a organização caso haja conflitos com a cultura dominante e seus objetivos. Uma cultura incluirá os valores essenciais da cultura dominante, além dos valores específicos da sua área (ocupacional) e a da cultura local (regional, nacional).

A contracultura, conforme FLEURY et al. (2010) é a cultura peculiar de um grupo que se opõe à cultura mais ampla, contestando seus padrões. Se as

organizações não possuíssem nenhuma cultura dominante e fosse constituída apenas de diversas subculturas, a importância da cultura organizacional seria consideravelmente reduzida, afinal de contas não havia nenhuma interpretação uniforme do que seria um comportamento adequado e inadequado. Dessa forma, seria difícil manter a coesão da empresa e o foco nos objetivos. Um exemplo de contracultura citado pelo mesmo é quando ocorre um processo de fusão de empresas, onde apresentam-se valores divergentes ao qual os colaboradores não estavam acostumados.

Por conseguinte, a cultura forte possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegrem, e seus valores essenciais sejam internamente acatados e amplamente compartilhados. As vantagens da cultura forte é que consegue diferenciar uma organização da outra, compartilhando normas, valores, percepções e proporciona às pessoas um sentimento de união, um compromisso com algo maior que o interesse individual, há uma compreensão clara dos papéis e da maneira como as coisas são feitas, molda atitudes e serve como uma fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem de determinado modo, assim possibilita menor preocupação em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos colaboradores, e a concordância em relação aos pontos de vista da organização gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Essas qualidades reduzem a propensão dos colaboradores para deixar a organização.

As disfunções da cultura Organizacional prejudicam a capacidade de resolver os problemas de convivência interna e adaptação externa, elas ocorrem quando os valores compartilhados não são aquelas necessárias para melhorar a eficácia da organização. Quando a cultura diverge das necessidades da empresa assim a cultura pode se tornar uma barreira à diversidade, a padronização de comportamentos elimina as distintas experiências que as pessoas podem levar para organização.

A forma como a cultura organizacional influencia no trabalho dos colaboradores é evidenciada por meios dos procedimentos padrões. Seguindo o que já foi abordado nesta pesquisa a respeito da temática, é sabido que a Cultura sofre influências de diversas formas. Para HOFSTEDE (1991), ela sofre influência de líderes, de fundadores e de situações de contingências nas organizações, e assim a mesma é difundida por meio de procedimentos padronizados. Desta forma é evidenciado que Hofstede e Chiavenato concordam com o conceito de cultura, e que através de todos os artefatos que compõem a cultura da organização é que ditarão a forma como os colaboradores vão agir dentro das empresas. Assim sendo, é por meio dos procedimentos, valores, missão e visão apresentados às pessoas que compõem a organização que moldará suas atitudes, e essas pessoas compartilharão do mesmo entendimento de Cultura Organizacional.

2.3 Importância e vantagens da Cultura Organizacional

Conhecer e entender a dinâmica de uma cultura organizacional é extremamente importante e vantajosa para as empresas, conforme VERTEL et. al (2013); pois ela servirá de referência para entender o comportamento dos funcionários e a forma de convívio deles dentro da organização. Logo, percebe-se a importância e vantagem da cultura organizacional, pois conhecendo os indivíduos que formam a instituição, saberá como eles

trabalham, qual foco, satisfações, decepções e anseios, sendo assim vantajoso porque terá conhecimento se a organização está percorrendo o caminho

correto, saberá as medidas que devem ser tomadas, como também conhecer áreas que precisam de mais atenção e que se tornou gargalo em algum processo. Se o foco da Cultura Organizacional é o recurso humano que ela possui, em conformidade com MARTIN, SEGREDO, PERDOMO, (2013), para se manter no mundo globalizado é preciso conhecer a capacidade, habilidade e conhecimento desse recurso para se fortalecer, logo, é importante conhecer a cultura.

Seguindo o que SCHEIN (1985) disse a respeito de Cultura Organizacional, que foi apresentado anteriormente, pode-se verificar que a cultura é intangível em seus fundamentos, deste modo, as crenças, valores e normas não são palpáveis, e somente sendo evidenciada através dos membros da organização, e assim determinando a cultura.

2.4 Fatores que interferem na Cultura Organizacional

2.4.1 Relações interpessoais e liderança

A cultura é composta por visões de mundo que as pessoas têm, adquiridas pelo seu convívio na sociedade na qual está inserida, com seus valores, crenças e rituais aprendidos, onde o comportamento de cada indivíduo mostrará sua cultura, e esse comportamento deve estar alinhado com o que a empresa espera, segundo GIRGINOV (2010). Dessa forma a liderança deve ter a capacidade de acomodar e lidar com essas diferenças interpessoais, para desenvolver uma cultura organizacional forte. Chiavenato (1999) destaca que existe três tipos de liderança, sendo a primeira autocrática, onde o líder é visto como um chefe, alguém que demanda uma tarefa de forma autoritária; a segunda é democrática, que visa a opinião de todos os envolvidos e procuram encontrar a melhor maneira de resolver determinada situação; a terceira liderança é a liberal, onde não existe controle sob o que se passa nas empresas e os colaboradores fazem o que querem e da forma que acham correta.

Portanto, a forma como a liderança age dentro da organização ajudará ou prejudicará na forma como os empregados vêem a Cultura Organizacional. Uma liderança onde as pessoas se sentem à vontade para opinarem e participarem ativamente dos processos, contribui para a construção de uma cultura forte e respeitada, pois sabem que mesmo cometendo erros não intencionais, que fazem parte do ser humano, não serão punidas porque os líderes entendem que essas falhas podem ocorrer, e que devem ser corrigidas, instruindo o colaborador conforme o procedimento padrão, mas levando em consideração o bom relacionamento interpessoal.

2.4.2 Clima organizacional

O Clima Organizacional contribui de forma significativa para Cultura. No ponto de vista de Vásquez (2012), o jeito como as pessoas percebem a qualidade do ambiente dentro da empresa é como o clima é analisado, moldando os comportamentos de acordo com essa percepção. Tal qual Chiavenato (2010) afirma que o clima é favorável quando as pessoas estão satisfeitas, em suas necessidades pessoais, e com isso elevando sua moral interna, mas também pode ser desfavorável quando tem suas necessidades frustradas.

Assim, o clima organizacional favorável ajuda na Cultura Organizacional pois os colaboradores têm suas necessidades atendidas e com isso se sentem motivados para exercerem suas atividades e contribuir com o crescimento da empresa. É certo que conflitos existirão na organização, porém com um clima organizacional saudável consegue-se solucionar os problemas sem alterar a

percepção dos indivíduos sobre a cultura. Sabendo que o clima organizacional é o reflexo da cultura organizacional e quando a cultura não favorece, o impacto no clima organizacional se manifesta através alto índice de turnover, queda na produtividade, taxas de absenteísmo elevadas, desmotivação da equipe. Portanto, é imprescindível gerenciar a cultura e o clima organizacional.

3 MÉTODO

O estudo se classifica como uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com análise de obras dos principais autores que abordam a temática escolhida, entre Edgar Schein e Geert Hofstede. O estudo é exploratório, com abordagem qualitativa, que segundo Stake (2011), não busca dados estatísticos baseados em números para chegar ao resultado, tendo foco voltado para análise de dados mais subjetivos, como: pensamentos, opiniões, sensações e emoções, e obtendo resultado através de percepções.

Este estudo de caso analisou a Cultura Organizacional e como ela influencia o trabalho dos colaboradores de uma empresa aérea. A empresa possui 50 colaboradores, correspondente a população, no entanto, a amostra será de 36 colaboradores, no qual foi obtida pelo critério de acessibilidade e disponibilidade e a técnica de coleta de dados utilizada será um questionário.

Para a realização desta pesquisa qualitativa o instrumento eleito, bastante comum e já validado no Brasil, é um questionário denominado IBACO, Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional, feito a partir do modelo de Hofstede, que tem como desígnio avaliar os valores e as práticas que constroem a Cultura Organizacional. No geral o IBACO é composto por 94 itens e são divididos em alguns grupos: Valores de Profissionalismo Cooperativo (VPC), Valores de Rigidez Hierárquica (VRH), Valores de Profissionalismo Individual (VPI) e Valores de Bem-estar e Satisfação (VBE) e 39 afirmações relativas às práticas, sendo: Práticas de Integração Externa (PIE), Práticas de Recompensa e Treinamento (PRT) e Práticas de promoção do Relacionamento (PPR), porém, para nosso estudo será utilizada a forma reduzida desse questionário, composta por 30 questões, pois não conseguiríamos um bom número de respondentes se fossem utilizados os 94 itens, todavia, não deixaremos de alcançar o que almejamos utilizando a forma reduzida desse instrumento, pois mesmo estando reduzido, se mostra eficiente.

Foi elaborado no *Google Forms* e enviado para os funcionários de todos os departamentos o questionário contendo 30 questões, e com opções de respostas baseadas nas cinco variáveis da escala do tipo *Likert*. Essa escala do tipo *Likert* é utilizada sempre que se procura descobrir a intensidade das opiniões dos participantes em questionários, como dito anteriormente, ela possui uma variável de 1 a 5, onde: o 1 representa “Discordo totalmente”, o 2 representa “Discordo”, o 3 representa “Sem opinião”, o 4 representa “Concordo” e 5 representa “Concordo totalmente”.

O cenário escolhido para realizar a pesquisa ocorreu em uma companhia aérea situada no aeroporto na cidade de Fortaleza/CE. Os sujeitos da pesquisa foram os próprios funcionários da empresa, de todos os departamentos com uma população de 50 colaboradores, mas a amostra contempla 26 pessoas.

Para a coleta de dados foi aplicado o questionário online via *Google Forms*, com data de aplicação no primeiro semestre no ano de 2020, nos meses de abril a maio.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados o objeto de estudo e os resultados obtidos no estudo de caso, através dos dados encontrados por meio da aplicação do instrumento IBACO, na sua forma reduzida, conforme apresentado na metodologia deste estudo, foram utilizadas 30 questões, sem perder o foco da pesquisa, para facilitar na busca de informações sobre a cultura organizacional.

4.1 Objeto de estudo

O objeto de estudo escolhido para a pesquisa foi uma empresa aérea, onde têm várias unidades espalhadas no Brasil e no exterior. Para facilitar o estudo e o entendimento da pesquisa, será utilizado apenas a unidade local da empresa, localizada no aeroporto de Fortaleza-CE. Para entender melhor o contexto atual da cultura organizacional, e para embasar a estruturação do estudo de caso, foi analisado o histórico da instituição, através do site e da intranet da organização.

4.1.2 Histórico da empresa com foco na Cultura Organizacional

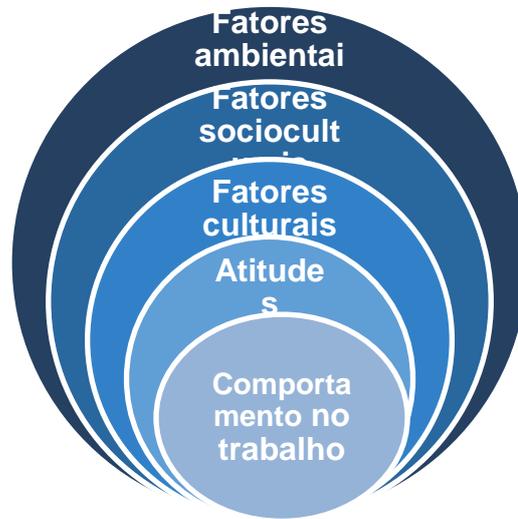
O objeto de estudo foi fundado em 2008, é uma empresa aérea que vem em constante crescimento em seu segmento. Conhecida no mercado como a empresa aérea que mais tem qualidade nos seus serviços e produtos, que coloca o cliente sempre em primeiro lugar, não apenas os clientes externos, mas seus clientes internos também, mostrando um pouco da sua cultura, e que preza pela sua pontualidade, sendo a primeira no ranking de pontualidade, segundo *Skytrax World Airline Awards*.

Essa grande empresa aérea conta com muitos fornecedores para fazer com que tudo funcione e encante os clientes, mantendo um forte relacionamento com os fornecedores, e garantindo a qualidade de cada produto e sempre ouvindo seus clientes e melhorando as parcerias para agradar mais ainda os clientes de acordo com a demanda recebida por seus clientes frequentes, através de uma pesquisa onde os mesmos recebem por e-mail e avalia a organização. Desde sua fundação a organização tem um foco voltado para o cliente, o que deixa sua cultura muito marcada, o fato é tão verídico que o nome da instituição foi escolhido por clientes por meio de enquete.

Para Schein (2009) o conceito de cultura pode haver ambiguidade, pois essa definição depende de experiências vividas e compartilhadas, já que não é aplicada a apenas um membro da organização, mas a todos que fazem parte da mesma. Então, a empresa busca compartilhar todos os passos dela com seus membros, de todos os níveis hierárquicos, para que tenham uma mesma experiência, por mais que seja percebida de modo diferente, e o que fará ter uma visão mais única é a missão da empresa, que está espalhada por cada lugar da mesma e nos crachás dos funcionários, que é: Servir, Servir, Servir, e na intranet da instituição que compartilha a explicação dessa missão que é baseada e voltada totalmente para o cliente, mostrando a todos que a Cultura Organizacional é resumida em uma frase: Tratar o cliente muito bem e da forma que ele gostaria de ser tratado, o que permite, portanto, a identificação da cultura organizacional, além de ter seus processos bem definidos e de fácil acesso aos colaboradores.

Para Chiavenato (2014), a cultura é compartilhada, da mesma forma que o autor Schein pensava, como exposto no parágrafo anterior, assim como todos os padrões, códigos de conduta e expectativas dos colaboradores definem a cultura também. Os fatores definidos por Chiavenato como influenciadores da cultura são aspectos tanto internos como externos, representados na figura 1.

Figura 1 – Fatores que influenciam na cultura



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p.319)

Os fatores externos como: econômicos, políticos, tecnológicos, assim como os fatores socioculturais: religião e educação afetam a cultura. Esses fatores determinam atitudes básicas no ambiente de trabalho, como também o tempo, e a aceitação de mudança em cada pessoa. As crenças, os valores e as normas, assim como a motivação são outros fatores que envolvem a Cultura Organizacional ao trabalho exercido, além das relações interpessoais por eles vividas e o processo de comunicação entre eles.

Todos esses fatores e definições foram apontados, pois, a organização que é nosso objeto de estudo, mostra ao longo de sua história uma importância com esses fatores, o que pode ser visto na sua missão e visão, que não sofreram nenhuma alteração desde o início de suas atividades, e por meio de acesso aos portais dos colaboradores e à intranet da empresa, pode-se perceber a importância que é dada ao clima a cultura organizacional pelos líderes e fundadores.

4.2 Resultados e discussões do estudo de caso

Serão apresentados neste item os resultados do estudo, assim como análise dos mesmos, que foram coletados por meio do questionário IBACO através do *Google Forms*, o formulário foi enviado na forma reduzida, contendo 30 questões, conforme citado na metodologia deste presente trabalho, e dividido em duas etapas, sendo a primeira referente ao perfil dos entrevistados e a segunda parte voltada para o foco do estudo, que é a Cultura Organizacional.

Facilitando o entendimento e o engajamento com o estudo que será apresentado, mostrar-se-á um quadro contendo informações a respeito das perguntas presentes no formulário enviado para os colaboradores da empresa em estudo.

Quadro 1 – Fatores, conceitos e itens do questionário

CONCEITOS	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS
-----------	---------	-----------------------	-------

Prática organizacional	Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	16, 17, 18, 19 e 20.
	Recompensa e treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.	21, 22, 23, 24 e 25.
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção de relações interpessoais e satisfação dos empregados, assim, a coesão interna.	26, 27, 28, 29 e 30.
Valor Organizacional	Profissionalismo Competitivo e Individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	06, 07, 08, 09 e 10.
	Profissionalismo cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competências, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	01, 02, 03, 04 e 05.
	Satisfação e bem-estar dos servidores	Empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos seus empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	11, 12, 13, 14 e 15.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008, p. 131-132)

4.2.1 Variáveis sócio-demográficas

Os resultados obtidos, por meio da primeira parte do questionário, nos mostram a faixa etária, o gênero, escolaridade e o tempo na organização. Não foi determinado cargos específicos, então, as pesquisas foram feitas com todos os cargos da instituição alvo de nosso estudo.

Nossa amostra representa um valor percentual de 72% da população do objeto de pesquisa, sendo um valor consideravelmente significativo e que nos dá uma margem de erro pequena. A quantidade de participantes desse questionário foram 36 empregados da unidade de Fortaleza da instituição estudada.

Quanto ao gênero, a predominância dos respondentes foi do gênero feminino, com 61% de representação, sendo assim, 22 mulheres. Os homens representam 39%. Segundo dados transmitidos pela empresa, a população do gênero feminino da organização na unidade estudada é de 73,00 %. Na pesquisa, verifica-se uma concentração maior de representantes do gênero feminino.

No que concerne a faixa etária, observou-se uma forte predominância nas faixas mais adultas. As faixas mais expressivas são entre 26 e 40 anos de idade, representando 78% da amostra e entre 0 e 25 anos, com 5 respondentes, sendo assim, 14% da amostra. A outra faixa etária representa a minoria, sendo os participantes com mais de 40 anos de idade, que representam 8% da amostra.

Com relação ao nível de instrução dos participantes os sujeitos apresentaram um bom nível de escolaridade no geral. Dentre os respondentes foram encontrados 21 funcionários com ensino médio, o que representa 59% da amostra. Os respondentes com ensino superior representam 33% da pesquisa, o que equivale a 12 pessoas das entrevistadas. A menor porção da porcentagem representando apenas 8% diz respeito aos sujeitos com pós-graduação, sendo somente 3 pessoas nessa posição.

Outra variável analisada foi o tempo na organização. Pode-se constatar que a grande maioria dos empregados possuem de 6 a 10 anos de empresa, representando, então, 59% da amostragem. Seguido por uma porcentagem de 33%, os funcionários que tem de 0 até 5 anos de trabalho. Por último obteve-se o percentual de 8% relacionados aos que possuem mais de 10 anos de vínculo empregatício. De acordo com os dados infere-se que a empresa não tem um *turnover*, muito elevado, pois a maior parte de seus funcionários têm mais de 5 anos na empresa, e levando em consideração o tempo de mercado da mesma, que são 12 anos, e a pesquisa mostra 3 colaboradores com mais de 10 anos, sendo um dado que sinaliza uma organização cuja cultura organizacional está favorecendo a retenção.

4.2.2 Distribuição percentual dos fatores IBACO

Apresentar-se-á nesse momento as questões que foram solicitadas aos colaboradores que respondessem, e logo em seguida a discussão a respeito dos dados obtidos nesse estudo.

Quadro 2 – Percentual das práticas de integração externa

Itens IBACO	1	2	3	4	5
O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes?	0,0	0,0	0,0	13,89 %	86,11 %
7. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos usuários?	0,0	0,0	5,5 6%	36,11 %	58,33 %
18. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos usuários são feitos constantemente?	0,0	0,0	0,0 %	47,22 %	52,78 %
19. Mantêm-se relações amigáveis com os usuários?	0,0	0,0	2,7 8%	41,67 %	55,55 %
20. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do usuário?	0,0	0,0	2,7 8%	50,00 %	47,22 %

Media das frequências	0,0	0,0	2,2 2%	37,78 %	60,00 %
------------------------------	-----	-----	-----------	------------	------------

1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Sem opinião; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente

A prática de integração externa, conforme Negreiros (2011), diz respeito ao nível que a organização consegue ser empreendedora e correr riscos em relação ao atendimento dos clientes externos, e Ferreira et al. (2008) relaciona esse fator ao planejamento estratégico da empresa, sendo este, voltado para o cliente. Na pesquisa realizada a maior média da frequência foi 60%, sendo considerada muito forte nesse fator, mostrando-nos que a instituição tem em sua cultura a preocupação com o seu cliente. Outro dado importante obtido é sobre as médias do “Discordo totalmente e Discordo”, sendo elas 0,0%, o que nos dá uma certa margem de confiança na pesquisa realizada e nos valores alcançados. Portanto, as práticas de integração externa nos revelam o quanto a empresa tem enraizado em sua cultura a preocupação com a qualidade dos seus produtos e com seus clientes.

Quadro 3 – Percentual das práticas de recompensa e treinamento

Itens IBACO	1	2	3	4	5
Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados?	0,0	19,44 %	13,89 %	66,67 %	0,0
Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca aos demais?	0,0	27,78 %	19,44 %	52,78 %	0,0
Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários?	13,8 9%	38,89 %	25%	22,22 %	0,0
As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade?	0,0	0,0	22,22 %	52,78 %	25%
Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas?	0,0	16,67 %	30,56 %	44,44 %	8,33 %
Media das frequências	2,78 %	20,55 %	22,22 %	47,78 %	6,67 %

1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Sem opinião; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente

Os valores trazidos no Quadro 3 revelam como a empresa trata seus clientes internos, conforme Siqueira (2008). As práticas de recompensas e treinamento podem não ser percebidas ou até mesmo pensarem que não existem no local de trabalho. Para Kozlowski (2009), as empresas precisam investir nos treinamentos dos seus colaboradores, e no caso estudado, revelaram-se satisfatórios os resultados encontrados. Na média das frequências desse fator, ressalta-se o percentual de 47,78 que se refere ao “Concordo”, nos levando ao tamanho da preocupação que se dá ao capital humano do estudo de caso e mostrando que eles percebem essa valorização, tendo apenas 2,78% de “Discordo totalmente”, referindo-se exclusivamente ao item que fala sobre distribuição de brindes, então, pode ser notado que a cultura da organização envolve os clientes internos também, dando a valorização que os mesmos esperam, ou a grande parte deles.

Quadro 4 – Percentual das práticas de promoção do relacionamento interpessoal

Itens IBACO	1	2	3	4	5
26. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores?	0,0	0,0	5,56 %	44,44 %	50%
27. Os chefes imediatos são como pais para os subordinados?	0,0	13,89 %	5,56 %	58,33 %	22,22 %
28. É prática comum a comemoração dos aniversários pelo empregado?	0,0	0,0	0,0	36,11 %	63,89 %
29. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis?	0,0	5,56 %	8,33 %	75%	11,11 %
30. os empregados se relacionam como se fossem uma grande família?	0,0	0,0	8,33 %	52,78 %	38,89 %
Media das frequências	0,0	3,89 %	5,56 %	53,33 %	37,22 %

1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Sem opinião; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente

No Quadro 4 têm as médias a respeito das práticas de promoção do relacionamento interpessoal. No que se refere ao tema, Ferreira et al. (2008) e Siqueira (2008) dizem que esse fator prova como as corporações promovem as relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo a coesão da entidade. Nesse fator, os percentuais encontrados favorecem a instituição, onde 37,22% dos entrevistados concordam totalmente e 53,33% concordam com os itens apresentados no relatório, desta forma, a corporação tem promovido a satisfação das pessoas que trabalham na mesma, o que nos revela mais um traço de sua cultura. No item que fala a respeito do acesso aos diretores, obteve-se um alto percentual juntando o “Concordo” com “Concordo totalmente”, sendo 94,44%, validando a informação a respeito do item questionado, e se mostrando de grande importância para os funcionários.

Quadro 5 – Percentual dos fatores de profissionalismo competitivo e individualista

Itens IBACO	1	2	3	4	5
Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar?	44,44 %	50%	5,56 %	0,0	0,0
A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais?	19,44 %	61,11 %	13,89 %	5,56 %	0,0
O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do funcionário na casa?	22,21 %	38,89 %	19,45 %	19,45 %	0,0
A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade?	50%	30,56 %	13,88 %	5,56 %	0,0
A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados?	33,34 %	44,43 %	16,67 %	5,56 %	0,0
Media das frequências	33,89 %	45%	13,89 %	7,22 %	0,0

1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Sem opinião; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente

Na análise do Quadro 5 tivemos uma inversão do “Concordo totalmente” para o “Discordo totalmente” e isso se deu, pois, a corporação não é baseada em competição entre os seus membros. Para Tamayo e Schwartz (1993), esse quadro diz respeito a realização pessoal, independentemente de qualquer motivo, a realização vem em primeiro lugar, mesmo que isso signifique “passar por cima” dos colegas de trabalho. No estudo desse estabelecimento, pode-se notar que as maiores médias das frequências discordam que exista essa competição na empresa, uma vez 45% dos entrevistados discordaram disso e 33,89% discordaram totalmente da existência dessa competitividade exagerada. Outro dado importante foi a porcentagem do item “Concordo totalmente”, que foi 0,0%, mostrando a veracidade da inexistência da ambição exagerada. Para Siqueira (2008), isso revela muitos traços da cultura organizacional, visto que, os fatores de profissionalismo competitivo e individualista identificam o quanto a corporação valoriza a competição não sadia.

Quadro 6 – Percentual dos valores de profissionalismo cooperativo

Itens IBACO	1	2	3	4	5
A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista?	0,0	8,34 %	19,45 %	58,32 %	13,89 %
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas?	0,0	16,67 %	22,22 %	47,22 %	13,89 %
O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude?	0,0	13,89 %	19,45 %	55,54 %	11,12 %
A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor?	0,0	11,12 %	22,22 %	55,54 %	11,12 %
Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos?	0,0	8,33 %	25% %	38,89 %	27,78 %
Media das frequências	0,0	11,67 %	21,67 %	51,10 %	15,56 %

1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Sem opinião; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente

Os valores encontrados no Quadro 6 são relativos ao profissionalismo cooperativo, que no entendimento de Ferreira et al. (2008), está relacionado à valorização dos colaboradores que trabalham de forma competente e realizam suas atividades de forma eficaz e demonstram um espírito de colaboração e dedicação, ajudando a organização a alcançar seus objetivos. Nessa parte do questionário, pode-se observar uma porcentagem elevada somando “Concordo” e “Concordo totalmente”, sendo o valor de 66,66 referente a essa porcentagem, indicando que os traços de profissionalismo cooperativo são intensamente presentes na cultura da organização. O valor de 0,0% em “Discordo totalmente”, nessa parte do questionário, revela a veracidade da presença do fator na empresa, e se for comparado com os traços de profissionalismo competitivo vistos anteriormente, percebe-se o oposto desse fator.

Quadro 7 – Percentual dos valores satisfação e bem-estar dos empregados

Itens IBACO	1	2	3	4	5
As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem	0,0	5,56 %	19,45 %	55,56 %	19,43 %

uma preocupação constante na organização?					
Investe-se no crescimento profissional dos empregados?	0,0	2,78 %	16,67 %	63,89 %	16,66 %
Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade?	0,0	11,11 %	22,23 %	52,78 %	13,88 %
Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos?	0,0	5,56 %	2,78 %	24,99 %	66,67 %
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados?	0,0	5,56 %	2,78 %	19,44 %	72,22 %
Media das frequências	0,0	6,12 %	12,78 %	43,33 %	37,77 %

1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Sem opinião; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente

Para Siqueira (2008), os valores de satisfação e bem-estar dos empregados estão ligados a parte de humanização do local de trabalho, e sua preocupação com a motivação e satisfação dos mesmos. Assim como Ferreira et al. (2008), que segue a mesma linha de pensamento do autor citado no início do parágrafo, que diz que esses fatores concernem a valorização do bem-estar, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e prazeroso. Da mesma forma de outros fatores já citados, nesse, pode-se verificar que na pesquisa teve 0,0% para os itens no campo “Discordo totalmente”, mostrando que a entidade tem se importado e cuidado do seu principal recurso, que são seus funcionários, ficando mais evidente quando se analisa os valores obtidos nos campos “Concordo totalmente” e “Concordo”, que somados equivalem a 81,10%. Esse ponto da pesquisa se mostra de grande importância, pois, contribui diretamente para a motivação dos empregados e para o clima organizacional, sendo, então, importante para a cultura da corporação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto neste estudo, pôde-se observar que a Cultura Organizacional influencia diretamente no comportamento dos colaboradores. Um dado que se mostrou relevante para o entendimento desse resultado foi percebido quando houve uma inversão nas respostas do fator de profissionalismo competitivo e individualista. Quando os itens de características positivas da empresa eram questionados, a maioria dos valores eram em “Concordo” e “Concordo totalmente”, diferente do fator citado acima, onde houve uma inversão para “Discordo totalmente” e “Discordo”, mostrando como a cultura da empresa está alinhada com a visão dos funcionários.

Este presente estudo contribui para o entendimento do comportamento humano nas empresas, mostrando como é importante o alinhamento da visão do empregado e empregador. E notou-se uma certa dificuldade por parte dos pesquisadores de encontrar materiais atuais sobre o tema, e que compartilhassem uma visão voltada para o comportamento das pessoas nas organizações, como feito nesse material. Porém, foi possível apresentar um estudo que poderá impulsionar à outras pesquisas sobre o tema, com mais profundidade e mostrando outras vias de pensamentos e conclusões sobre esse vasto tema que é a Cultura Organizacional.

Portanto, conclui-se que para a cultura refletir na organização de maneira a proporcionar-lhe o alcance dos objetivos e metas no ambiente organizacional, é preciso harmonizar o interesse da empresa com a dos funcionários, de modo que, quando os colaboradores atuarem por interesse próprio, sirvam ao mesmo tempo aos objetivos na empresa, estabelecendo efetivamente uma relação de parceria e o tão almejado engajamento entre colaborador e empresa.

REFERÊNCIAS

CHIANENATO, Idalberto. **Administração de Recurso Humanos: fundamento básico**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3ªed. p.62 editoraElsevier –Rio de Janeiro, 2005

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FERREIRA, M. C. et al. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estudos de Psicologia, v.7, n.2, p.271-280, 2008.

FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. (2010): **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOFSTEDE, G. (2009): **Cultures and Organizations**. 3ªEd. NY: McGraw-Hill.

KOZLOWSKI, A. C. de S. **Estudo comparativo da cultura organizacional entre a área de vendas e as áreas de suporte de uma empresa de grande porte**. 73f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília. Departamento de Administração. Brasília, 2009.

Martín Linares X, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. **El capital humano en El desarrollo de lasorganizacines**. En: Evento Formación y capacitación. Cuba Salud 2012. Convención Internacional de Salud Pública [CD- Rom]. La Habana: Consejo Nacional de Sociedades Científicas de La Salud; 2012. P.319-27.

GIRGINOV, V. (2010): **The Olympics: A Critical Reader**. Londo: Routledge, 9-23.

NEGREIROS, D. P. (2011). **A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais**. Dissertação de Mestrado. 2011. Faculdade? Universidade Potiguar, Natal. 2011.

SANTOS, Neuza Maria Bastos. (2017): **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas**, São Paulo.

SANTOS, L. C.; VÁSQUEZ, O. C.; A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. **Avaliação, Campinas**; Sorocaba, SP, v. 17, n. 1, p. 43-63, 2012.

SCHEIN, Edgar H. (1985): **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

_____. **Liderança e cultura organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SINEK, Simon. (2019): **Juntos Somos Melhores 1º**. Ed. Sextante.

SIQUEIRA, M. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v 28, n 3, p 39-358, 1983.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TAMAYO, A. & Schwartz, S.H. (1993). **Estrutura motivacional dos valores humanos**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9, 329-348.

VERTEL et.al (2013): **Cultura organizacional**. Disponível: https://www.researchgate.net/publication/273123649_Cultura_organizacional_evolution_en_la_medicion