

CULTURA ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES SOBRE SUA IMPORTÂNCIA E CONSOLIDAÇÃO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Berenice Wbatuba²¹

Claudia Morgane dos Santos Cuzma²²

Clairton Bassin Pivoto²³

Francine Minuzzi Görski²⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a cultura organizacional de uma empresa de pequeno porte em que está sendo estruturado o setor de Recursos Humanos; e definidas a missão, visão e valores organizacionais, com vistas à interação entre os profissionais e a empresa e à construção e disseminação da cultura. Para a melhor compreensão do tema estudado, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, isto é, em livros, artigos e revistas. Os resultados foram avaliados a partir do diagnóstico organizacional, da coleta de dados em conversas informais com os profissionais e diretores, da observação não-participante e, principalmente, de reflexões e estudos, entendendo os conceitos teóricos e analisando a realidade apresentada. Identificou-se que a cultura organizacional vai se estruturando ao longo do tempo e que os fundadores da organização foram fundamentais nesse processo. Nesse sentido, conclui-se que a cultura, os mandamentos e os valores precisam ser conhecidos, internalizados e disseminados por toda a organização. Não se consegue ensinar uma cultura, é preciso vivenciá-la, incorporá-la nas ações do dia a dia da organização.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Diagnóstico Organizacional. Pessoas.

²¹ URI – Santo Ângelo/RS. E-mail: bwbatuba@santoangelo.uri.br

²² URI – Santo Ângelo/RS. E-mail: claudiamscuzma@gmail.com

²³ URI – Santo Ângelo/RS. E-mail: clairton33@hotmail.com

²⁴ URI – Santo Ângelo/RS. E-mail: francinegorski@hotmail.com

ORGANIZATIONAL CULTURE: REFLECTIONS ON ITS IMPORTANCE AND CONSOLIDATION IN A SMALL BUSINESS

Berenice Wbatuba
Claudia Morgane dos Santos Cuzma
Clairton Bassin Pivoto
Francine Minuzzi Görski

ABSTRACT

This article aims to analyze the organizational culture of a small business in which the Human Resources sector is being structured; and defined the mission, vision and organizational values, with a view to the interaction between the professionals and the company, the construction and the dissemination of culture. For a better understanding of the object of study, a bibliographical research was carried out, that is, in books, articles and magazines. The results were evaluated based on organizational diagnosis, on data collection in informal conversations with professionals and directors, non-participant observation and, mainly, based on reflections and studies, understanding the theoretical concepts and analyzing the presented reality. We have identified that the organizational culture has been structured over time and that the founders of the organization were fundamental in this process. In this sense, we conclude that culture, the commandments and values must be known, internalized and disseminated throughout the organization. You cannot teach culture, you have to live it, incorporate it into the day-to-day actions of the organization.

Keywords: Organizational culture. Organizational Diagnosis. People.

1 INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional de uma empresa expressa como a organização compartilha e vivencia seus valores, crenças, normas e procedimentos, direcionando todos os profissionais para um objetivo comum, criando-se um compromisso coletivo. Nesse cenário, vai-se desenvolvendo uma identidade forte e sólida, moldando a cultura da empresa com os valores de cada profissional, fazendo que sintam que pertencem àquele lugar (CHIAVENATO, 2010a).

Este artigo tem como objetivo analisar a cultura organizacional de uma empresa de pequeno porte, em que está sendo estruturado o setor de Recursos Humanos, e sendo definida a missão, visão e os valores organizacionais, buscando-se a interação entre os profissionais, a construção e disseminação da cultura. Para a melhor compreensão do tema estudado, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em livros, artigos e revistas. Os resultados foram avaliados a partir do diagnóstico organizacional, da coleta de dados em conversas informais com os colaboradores e diretores, da observação in loco e, principalmente, de reflexões e estudos, visando ao entendimento dos conceitos teóricos e, a partir deles, analisando a realidade apresentada. Nesse sentido, foi necessário fazer os seguintes questionamentos: Quais princípios, valores e crenças devem caracterizar a cultura da empresa? De que forma se construirá relacionamento de confiança entre as pessoas? Como se fará para que as pessoas vivenciem a missão da empresa? A partir dessas questões devem ser criadas práticas de gestão de pessoas, permitindo aos colaboradores fazerem parte do processo, formando a identidade grupal, bem como individual, oportunizando crescimento e desenvolvimento profissional, instigando a motivação das pessoas, seu comprometimento e engajamento.

A partir desse cenário, pode-se apontar um conceito simples de cultura organizacional, segundo Deal e Kennedy (citado por Marchiori, 2008, p.78), que dizem: “cultura é a forma com que fazemos as coisas por aqui”, ou seja, a essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela trata seus clientes e funcionários, faz seus negócios, a autonomia ou liberdade que se exige nos escritórios e no processo produtivo e o grau de lealdade expresso por seus profissionais com relação à empresa, entre outros fatores.

O artigo apresenta a revisão bibliográfica que fundamenta a pesquisa, expõe os aspectos metodológicos que conduziram a pesquisa, e, na sequência, apresenta e análise dos resultados do estudo, bem como das considerações finais e referências utilizadas.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 HISTÓRICO

De acordo com Marchiori (2008), um dos precursores da definição de cultura organizacional foi Jaques, em 1952, que a conceituou como uma maneira tradicional de fazer as coisas e que deve ser disseminada para todos os funcionários da organização.

Em 1980, surgiu o conceito de Cultura Corporativa e a área administrativa passou a valorizar mais essa ideia, dando maior visibilidade ao conceito, no entendimento das organizações.

Em 1982, duas obras marcaram o conceito de Cultura Organizacional. A primeira foi de Deal e Kennedy (citado por MARCHIORI, 2008) e diz que: “cultura é a forma com que fazemos as coisas por aqui”, e o argumento defendia que a cultura era o fator mais importante para o sucesso ou o fracasso de uma organização. Marchiori (2008, p.79) ainda cita as quatro dimensões da Cultura Organizacional para os dois autores:

[...] Valores (crenças que se encontram no centro da cultura corporativa); os heróis (as pessoas que carregam os valores); os ritos e rituais (rotinas de interação) e a rede de cultura (sistema de comunicação informal).

Ou seja, as organizações, quando de sua estruturação, precisam pensar quais são os seus valores e implantá-los. Na empresa pesquisada são identificados os seguintes valores: pessoas, inovação, sustentabilidade, transparência, cliente e desenvolvimento, que tem por objetivo nortear os objetivos organizacionais e individuais dos profissionais. A figura do herói é a do sócio-fundador da organização, uma pessoa extremamente visionária e focada na inovação tecnológica para o processo produtivo e sustentabilidade do negócio. Os rituais e a rede de cultura, também já acontecem, pois a organização tem uma gestão participativa, na qual as pessoas podem expressar suas ideias, dar sua opinião, ser ouvido. Nesse contexto, a integração é cada vez maior e os rituais se tornam mais frequentes e fortalecidos pelo engajamento entre os profissionais.

Já a segunda foi o best-seller “In search of excellence”, de Peters e Waterman (citado MARCHIORI, 2008), enfatizando o fato de a alteração das formas e valores das organizações influenciar seus resultados, propondo um modelo para que as organizações atingissem a excelência corporativa.

Em 1989, com Rosabeth Moss Kanter, surge a obra “When giants learn to dance”, que relaciona cultura e inovação. Com o aumento da competição global, surge a necessidade de as organizações implementarem mudanças à complexidade do processo de cultura nesse contexto. Segundo Marchiori (2008, p.80), o autor “evidencia a existência de uma cultura única, forte, com sentido, direção e engajamento, sugerindo que as organizações dependam dessa premissa para terem sucesso”.

Já na Academia, surge, em 1983, a publicação da revista *Administrative Science Quarterly*, editada por Jelinek, Smircich e Hirsch sobre Cultura Organizacional, em que trata a cultura como produto e processo contínuo, criado pelos profissionais nos processos de interação.

2.2 CONCEITO

As organizações, independentemente do seu porte, do estilo de liderança ou do tipo de gestão, têm, na sua essência, a cultura organizacional, seus valores, suas crenças, sua identidade, seu “DNA”, os pilares básicos que as direcionam no que acreditam e como trabalham essa cultura com os profissionais. Não se consegue ensinar uma cultura, precisa-se vivenciá-la, incorporá-la nas ações do dia a dia da empresa.

Nesse cenário, torna-se necessário conceituar cultura organizacional. Conforme Chiavenato (2010a, p.172): “A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização”.

O autor Srour (2005, p.212) enfatiza que: “A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”. Percebe-se, por meio desses conceitos, o fato apontado por esses autores, os quais mencionam que toda empresa tem uma cultura, compartilhada por todos os profissionais, de modo que as normas são necessárias para que se estabeleça um caminho a ser seguido, compatível com os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, o conceito de cultura organizacional apresentado por Pires e Macêdo (2006), os quais apontam que “[...] cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padro-

nização” (2006, p.83). Enfatizando a ideia dos autores, acredita-se que, a partir do momento em que a organização tiver clara sua cultura e conseguir transmitir isso a todos os colaboradores, eles caminharão em consenso. Em relação a esse fato, citam-se os resultados de uma pesquisa realizada por Santos (1998, p.47), em empresas brasileiras do setor têxtil, nas quais a autora destaca que “os resultados apontam para duas direções: a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional; as empresas com cultura forte evidenciam melhor desempenho”. Em relação a esse aspecto, Chiavenato (2010b, p.158) menciona que:

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

A parceria entre empresa e profissionais, em uma ação conjunta para fazer as coisas acontecerem, nem sempre acontece. Veem-se muitas empresas com desejo de mudança, sem encontrar a parceria da equipe e vice-versa, nesse contexto, quando essa sinergia acontece, tem-se, então, a cultura organizacional da empresa evidenciada, caso contrário, deve-se trabalhar ainda mais, para disseminá-la. Segundo Fleury e Fischer (1989, p.117):

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Percebe-se, nessas definições, que os aspectos ressaltados são a capacidade de comandar e comunicar valores e normas informais que se manifestam e são criadas, espontaneamente, por equipes, no cotidiano do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, pode-se dizer que a cultura organizacional reflete a personalidade da organização, interagindo com a personalidade dos profissionais. Necessita-se conhecer a missão, a visão, os valores para ajustar-se à cultura organizacional da empresa. Portanto as normas, procedimentos, as mudanças, as estratégias, os resultados esperados devem ser claros e informados a todos os profissionais. Para que isso ocorra com eficiência, a equipe que realiza essa atividade deve acreditar genuinamente na empresa.

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é constituída e transformada pelos líderes; nesse contexto, cultura e liderança andam juntas, conforme afirma o autor.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p.16).

Destacando-se que cultura organizacional é o dia a dia da organização e não reflete o desejo pessoal de como os problemas deveriam ser resolvidos e as decisões tomadas, mas, sim, a forma real e concreta com que as decisões e os problemas são tratados.

A cultura, os mandamentos e os valores precisam ser conhecidos, internalizados e disseminados por toda a organização, sendo discutidos e percebidos, claramente, conforme Chiavenato (2010b, p.160) explica: “[...] se diz que há uma cultura de segurança na DuPont, uma cultura de serviços na Dell Computer, uma cultura de inovação na 3M, uma cultura de qualidade na Toyota [...]”. Esse processo acontece lentamente e de maneira contínua, e o sucesso depende da atenção aos detalhes e da capacidade de sobreviver aos momentos difíceis por longo prazo, sendo o líder peça-chave que dissemina isso para suas equipes, continuada e permanentemente.

Igualmente é preciso ser considerado que cada profissional tem seus valores, que podem ser iguais aos valores da empresa ou não. Também poderá a mesma empresa, localizada em regiões diferentes do país, ter similaridades e diferenças, por influência da cultura local. Pires e Macêdo (2006, p.85) citam que o Brasil é uma sociedade *sui generis*²⁵, ou seja, “apresenta múltiplos eixos ideológicos, como a hierarquia e o individualismo, sem que sejam hegemônicos e competitivos, mas complementares”. Portanto é necessário levar em consideração que, qualquer que seja a análise feita dentro de uma organização, deve-se avaliar o contexto em que a organização está inserida, pois “as organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influência e influenciando-o”. (PIRES; MACEDO, 2006, p.87).

Logo, tal interpretação pode perder todo o sentido, dependendo do contexto social em que a organização está inserida. Outro fator que deve ser percebido é a diferença entre a cultura de uma empresa privada, pública ou do terceiro setor.

Ainda, manter a cultura organizacional alinhada e disseminada é missão mais árdua que construí-la. Portanto, essa é uma atribuição que não compete somente à área de RH, mas deve caminhar por toda a estrutura organizacional, a começar pela presidência e diretoria.

2.3 CONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional inicia seu caminho a partir de seus fundadores, de sua visão de negócio e mercado. Segundo Robbins (2010), o processo de construção da cultura organizacional pode ocorrer de três maneiras: na contratação dos novos profissionais (buscam-se pessoas que tenham pensamentos e atitudes semelhantes às dos fundadores); quando esses profissionais são engajados e socializados (por exemplo, no programa de integração, observando seu pensamento e a forma como sentem e percebem a empresa, o ambiente e os relacionamentos); e, por fim, quando os fundadores são exemplos que motivam os profissionais a se identificar em com os seus valores, crenças e premissas, internalizando-os.

Nesse contexto, a empresa precisa ter um setor de recursos humanos que tenha essa cultura organizacional bem entendida, pois é nesse setor que se começa a disseminação e manutenção da cultura. As práticas de gestão de pessoas contribuem muito, como na criação de critérios de avaliação da performance, nas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, nas promoções. Com essas práticas de gestão de pessoas focadas na cultura da empresa, os profissionais novos sabem exatamente o que a empresa espera deles e os profissionais sabem o que a empresa oferece, ajustando-se ou não a essa cultura organizacional. (ROBBINS, 2010).

Para Robbins (2010), existem três aspectos que são mais importantes na manutenção da cultura: a) as práticas de seleção, que além de identificar no profissional as competências técnicas e conhecimento para desempenhar a função disponível, o recrutador terá de ter um olhar diferenciado, buscando nele características que fazem parte da cultura da empresa, seus valores e costumes; b) os líderes, que para os profissionais são o exemplo a ser seguido, desde a sua postura, credibilidade até sua visão e atitude no

²⁵Nosso grifo.

trabalho em equipe. O líder deve conhecer a cultura da empresa, acreditar nela, e criar um vínculo de confiança forte com os demais profissionais; c) a socialização, ou seja, a maneira como o profissional vai-se adaptar à nova cultura, como, por exemplo, o programa de integração, que deve mostrar as normas e benefícios da organização, fazer a apresentação da equipe de trabalho, disponibilizar os equipamentos de segurança, mostrar o ambiente de trabalho, treinar a atividade que vai desempenhar, estimular o relacionamento interpessoal, entre outros.

Importante ressaltar que a cultura organizacional não é algo criado e imposto à instituição, é algo construído com o passar dos anos e definido pelo modo com que a alta liderança e todos os colaboradores se comportam nesse ambiente (ROBBINS, 2010).

2.4 O ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional funciona como um espelho da mentalidade da empresa, alguns aspectos são percebidos mais facilmente e outros nem tanto. Observando a figura 1 abaixo, é visível perceber na parte superior os aspectos formais, como os objetivos e estratégias organizacionais, as políticas e diretrizes, métodos, procedimentos e a tecnologia adotada. Já na parte inferior, estão os aspectos informais, que não são perceptíveis, como os sentimentos, as atitudes, os valores, as normas grupais. Esses aspectos ocultos são mais difíceis de entender e de colocar em prática ou modificar (CHIAVENATO, 2010b).

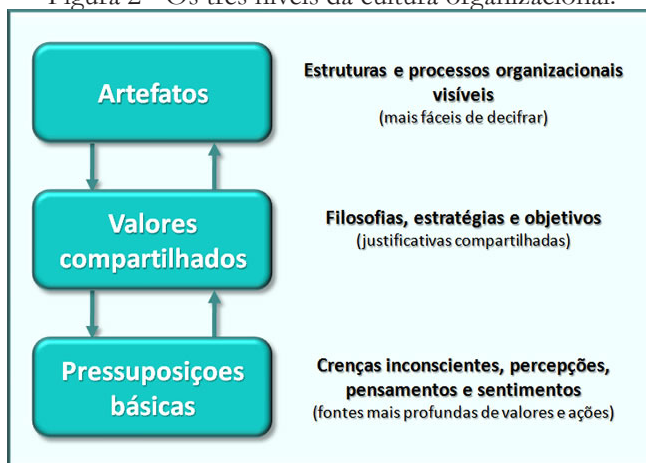
Figura 1 - O iceberg da cultura organizacional.



Fonte: CHIAVENATO, 2010b, p.159

Segundo Marchiori (2008), a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis: a) artefatos são os componentes da organização visíveis como estrutura física, lay-out, os produtos, a tecnologia, o estilo de como as pessoas se vestem, sua rotina, como se relacionam, suas emoções e histórias, as confraternizações, cerimônias e rituais; b) valores compartilhados são as normas e regras que regem o comportamento das pessoas na organização. Os valores definem as razões pelas quais as pessoas fazem o que fazem e normalmente são criados por seus fundadores; c) pressupostos básicos, são as percepções mais profundas, é a maneira como o grupo percebe, pensa e sente “a maneira certa de fazer as coisas”.

Figura 2 - Os três níveis da cultura organizacional.



Fonte: CHIAVENATO (2010b, p.161)

Nesse contexto pode-se dizer que os três níveis são importantes na implantação da cultura organizacional. Em artefatos consta a definição da estrutura física, do tipo de gestão e de organização que se quer ter. No segundo nível, colocam-se a missão, a visão, os valores organizacionais, provocando o nascimento e o estabelecimento dos objetivos e estratégias organizacionais. E, finalmente, nos pressupostos básicos fica expresso como se deseja vivenciar essa cultura que está sendo implantada (CHIAVENATO, 2010b).

2.5 MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Percebe-se que há diferentes tipos de cultura trazidos pelos autores, tudo depende dos modelos escolhidos. Um dos modelos é o de Handy (1976, citado por FREITAS, 1991), em que se desenvolvem e são relacionados quatro tipos de cultura: de poder, de papéis, da tarefa, e das pessoas.

A primeira delas, segundo Freitas (1991), a Cultura de Poder ou Cultura de Clube, resume-se em acreditar no potencial do indivíduo, ou seja, não há regras e procedimentos a serem seguidos, somente os resultados são avaliados. Com base em Russo e outros (2010), a Cultura do Poder é representada por uma estrutura em forma de teia, em que o poder encontra-se no núcleo central. Nela, a reação às mudanças é extremamente rápida.

Já na Cultura de Papéis, o ambiente é comum e burocrático, sendo impostas metodologias e normas, dificultando a perceptibilidade da necessidade de mudanças. Na Cultura da Tarefa, há um encaminhamento ao trabalho em equipe, sendo de fácil adaptação, porém de difícil controle. E na Cultura das Pessoas, a última das quatro tipificações de Handy (1976, citado por FREITAS, 1991), o foco está todo no indivíduo, tendo a estrutura menor possível.

Outros autores desenvolveram outra tipologia de cultura, nominada de Cultura Macho e Cultura Trabalho Duro, Cultura Apostar em sua Empresa e Cultura de Processo, que ficou conhecido como o modelo Deal e Kennedy (1982, citado por FREITAS, 1991).

Nesse modelo, conforme Freitas (1991), há dois tipos de cultura que se baseiam em elevados riscos, que é a Cultura Macho e a Cultura Apostar em sua Empresa. Nesta, o alto risco está combinado com a pouca eficiência nas respostas, e os valores da empresa enfatizam o futuro, com foco nas decisões

de longo prazo. Naquela, há um elevado risco e eficientes respostas, obtendo um destaque na rapidez do trabalho, e há muita competição interna e nenhuma recompensa, tendo como objetivo principal dos membros, ser o melhor.

As outras duas tipologias são de baixo risco. A primeira seria a cultura trabalho duro, em que o baixo risco está integrado com a eficiência nas respostas, e na cultura de processo, o baixo risco está relacionado com a pouca eficiência nas respostas. Naquela, o valor da atividade é destacado pela quantidade de trabalho, não tendo muito valor o indivíduo por si só. Na cultura de processo, há a redução da motivação em fazer ou deixar de fazer uma atividade (FREITAS, 1991).

Há o Modelo Donelly, conforme Freitas (1991), que classifica as culturas em Excelente, Vaga e Horrível. A cultura excelente é quando há um plano de ação que é acatado por todos os membros da organização, e faz parte da tomada de decisões. Na Cultura Vaga, há regras extremas, impostas mediante leis ou pelo amadurecimento organizacional, gerando pouca motivação para mudanças. E a última, a Cultura Horrível, tem seu processo de decisão baseado no sistema de tentativas e erros, não havendo planejamento algum.

Também há o modelo Sethia e Glinow, do ano de 1984, que, conforme Tomei e Ferrari (2010), classificam a cultura em Apática, Cuidadosa, Exigente e Integrativa. A Cultura Apática é aquela em que não há motivação individual e não há diferença quanto à produção. A Cultura Cuidadosa é aquela em que há uma ajuda no bem-estar dos membros, não impondo desempenho. A Cultura Exigente é voltada à alta produtividade, gerando recompensas altas para incentivar e valorizar os indivíduos. E, por último, a Cultura Integrativa tem o foco no potencial dos indivíduos com a expectativa de obter grande desempenho, valorizando os indivíduos e extraíndo o melhor deles. Esta tem um foco no sucesso global da organização e não no individual, diferente da Cultura Exigente.

E, por último, conforme Quinn e Cameron (2006), há o modelo do Competing Value Model, que caracteriza as empresas com base em seus traços culturais comuns. Segundo Domenico, Latorre e Teixeira (2006, citado por QUINN; CAMERON, 2006), a ligação entre as dimensões flexibilidade e dinamismo, estabilidade, ordem e controle, orientação interna e orientação externa deu surgimento a quatro tipos de cultura.

Conforme Quinn e Cameron (2006), os estilos e valores dominantes de uma organização são os elementos mais relevantes para tipificar uma cultura organizacional. Seguem os quatro tipos de cultura, segundo Domenico, Latorre e Teixeira (2006):

- a) hierárquica: é aquele tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos. Sua preocupação é de longo prazo, e concentra-se na estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os líderes têm o papel de monitorar, coordenar e organizar;
 - b) clã: é aquela cultura que possui maior flexibilidade, mesmo que com o foco interno à organização. Acredita-se que é por meio das equipes de trabalho que se obtêm melhores resultados. Nessa cultura, os clientes são considerados parceiros, busca-se a criação de um ambiente de trabalho humano, no qual os líderes incentivam a participação, o comprometimento e a lealdade;
 - c) mercado: esse tipo de cultura possui orientação externa e preocupa-se com a competitividade no mercado. O foco está nos resultados e na produtividade. A liderança consiste no alcance dos objetivos e na obtenção de lucros;
 - d) ad hoc: é aquele tipo de cultura em que há flexibilidade e possui foco externo, voltado ao dinamismo, empreendedorismo e criatividade, buscando produzir produtos e serviços inovadores. Valoriza muito o pioneirismo, e a liderança é visionária e orientada ao risco.
-

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos aspectos metodológicos, o estudo apoia-se na taxonomia proposta por Vergara (2011), que classifica a pesquisa quanto aos fins e aos meios. No trabalho, com relação aos fins, a pesquisa é aplicada e descritiva. Nesse contexto o autor conceitua pesquisa aplicada, da seguinte forma:

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação (VERGARA, 1998, p.45).

Buscou-se a aplicação prática para a resolução da problemática levantada e descritiva, por descrever e pontuar o cenário atual da empresa que serviu de base para conhecer a cultura organizacional vivenciada, suas práticas, seus rituais e valores.

Com relação aos meios, o estudo utilizou-se da pesquisa bibliográfica e estudo de caso empírico. Na pesquisa bibliográfica buscou-se o material disponível e acessível ao público em diversas fontes, sobre o tema cultura organizacional. Todo esse material embasou o estudo para o entendimento de como se constrói uma cultura organizacional e para analisar os tipos de cultura que a empresa adotou.

Quanto à forma de abordagem do problema, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativa e qualitativa. Na presente pesquisa, portanto, será utilizada apenas a pesquisa qualitativa em todo o estudo, assim conceituada:

Pesquisa qualitativa: parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (MATIAS, 2010, p.71).

Assim, no presente estudo, a abordagem qualitativa foi realizada com profundidade, ao analisar a área de recursos humano e utilizaram-se procedimentos para coleta de dados, análise dos documentos em conversas informais e participação em reuniões com a sócia diretora, assessora de Recursos Humanos e profissionais da empresa, proporcionando o esclarecimento e entendimento de como é a cultura organizacional da empresa.

A coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica em livros, revistas, jornais e artigos que tratam sobre o tema, para compor o referencial do estudo. Na pesquisa aplicada, a coleta de dados aconteceu em conversas informais com a diretora de recursos humanos, em consultas no site da empresa, em razão de buscar conhecer mais sobre a organização, sua missão, visão e particularidades.

O estudo de caso empírico ainda utilizou-se de conversas informais com os profissionais e observação não participante “in loco”, participação em reuniões, no mês de janeiro, sempre na segunda-feira, com duração de uma hora, com todos os setores da organização, consulta ao site da empresa, fotos, consulta a e-mails da organização, conversas informais com os dezoito profissionais da empresa, com a assessora de Recursos Humanos e com a diretora de Recursos Humanos. Anotando em um bloco de anotações e registrando o comportamento das pessoas envolvidas, os aspectos relevantes para

a identificação da cultura organizacional. Os dados coletados foram tratados por meio de análise do conteúdo (BARDIN, 1977).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi realizado na empresa UNICOMPER - União Indústria e Comércio de Perfis de Madeira e PVC Ltda., em União da Vitória, Paraná, no período de janeiro a fevereiro de 2016. A empresa é gerida pelo diretor presidente, Jorge Luiz Furlan, e pela sócia diretora de Recursos Humanos, Hermine Luiza Schreiner. Identificou-se na empresa o seguinte quadro funcional: dezoito profissionais, sendo no setor administrativo: um assessor financeiro, uma assessora de recursos humanos, uma serviços gerais; no setor comercial: três vendedores; no setor da construção: um eletricista, dois pedreiros; no setor produtivo: dois líderes de produção, cinco operadores de máquina; no setor de manutenção: um mecânico e um motorista. Conta ainda com a prestação de serviço terceirizado de um técnico em segurança do trabalho, um médico do trabalho, escritório de contabilidade e cozinha industrial para servir o almoço.

O seu diferencial competitivo começa na gestão participativa, com foco nas pessoas e com um processo produtivo inovador, de um produto sustentável. Segundo o site da empresa, quanto a sua origem e estruturação, descreve-se o seguinte:

A UNICOMPER nasceu com a proposta de Unir e Misturar duas estratégias de gestão, consideradas por grandes pensadores contemporâneos, como Michel Porter, David Ulrich, Steve Jobs, Jack Welch, entre outros. Essas duas estratégias são relativas a Pessoas e Inovação. Uma conectada e vinculada fortemente à outra. A estratégia da inovação vem do presidente Jorge Luiz Furlan, empresário, visionário, que revolucionou o conceito de mistura de PVC com pó de madeira, quebrando paradigmas e desenvolvendo uma nova técnica de união de materiais, oferecendo para o setor da construção civil um produto ímpar, com matéria-prima inesgotável na natureza, aliada à satisfação, beleza, leveza, funcionalidade, baixa manutenção e à prova d'água, dando ainda alternativa de destinação adequada a resíduos, na forma de produto nobre, com alto valor agregado. A estratégia focada em pessoas vem com a Diretora de Recursos Humanos, Hermine Luiza Schreiner, que, ao longo de sua carreira, estruturou e liderou relevantes projetos voltados para a gestão de pessoas. Foi mentora e gestora de projetos socioambientais, que receberam prêmios e reconhecimento público no Brasil e na Americana Latina. Projeto de Universidade Corporativa e modelo de gestão focada no bom ambiente de trabalho também estiveram na sua pauta de trabalho, sendo esses reconhecidos no Brasil e na América Latina. Com a crença genuína em Pessoas e Inovação, nasce a UNICOMPER, que une modelos de gestão e segue com a união de matérias-primas distintas, para um resultado único: Sustentabilidade do negócio, das pessoas e dos clientes (UNICOMPER, 2016).

O planejamento estratégico da empresa começou a ser desenvolvido, em março de 2014, com análise de mercado, pesquisa de oferta e demanda, análise de matéria-prima, projetos, busca de recursos e início da tramitação de documentos legais para a execução das obras e instalações.

As instalações começaram a ser construídas em novembro de 2014. Em maio de 2016 já estava terminado o barracão para o setor de manutenção e a planta industrial, num total de 4.500m² de área construída. A empresa também tem o setor administrativo, suprimentos, ambulatório médico, sala de

treinamento e restaurante, num total de 450 m² de área construída, evidenciada na foto da fábrica e fachada do escritório da empresa.

Segundo o site da empresa, quanto ao modelo de gestão de pessoas, descreve-se o seguinte:

Para fazermos uma Gestão de Pessoas especial, buscamos aproveitar toda nossa experiência em Gestão Empresarial e dar uma “nova cara para o nosso RH”, valorizando a essência do Ser Humano, entendendo as necessidades e expectativas das pessoas, dando a elas aquilo que elas precisam e não somente aquilo que elas desejam (UNICOMPER, 2016).

Nesse contexto, durante a pesquisa, observou-se um modelo de gestão de pessoas participativa, que valoriza e motiva os profissionais, criando neles um vínculo de crença na empresa, com o objetivo de que o profissional fidelize esse vínculo e projete sua carreira na empresa e não passe seu tempo livre planejando novas trilhas profissionais fora dela.

4.2 ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Inicialmente, fez-se o diagnóstico da cultura organizacional, em que se constatou uma cultura forte e densa, com alto nível de valores compartilhados e disseminados entre os profissionais, percebendo-se nitidamente o seu comprometimento, dedicação e autodesenvolvimento. Diagnosticou-se uma equipe de alta performance, com o alinhamento da cultura entre equipe e diretoria, bem como em relação aos objetivos organizacionais.

Segundo Robbins (2010), o processo de construção da cultura organizacional pode ocorrer de três maneiras: na contratação dos novos profissionais; quando esses profissionais são engajados e socializados e, por fim, quando os fundadores são exemplos que motivam os profissionais, nesse contexto descrevem-se as constatações de como a cultura organizacional está sendo construída na organização pesquisada.

A seleção é realizada por processo de comparação (os requisitos técnicos e comportamentais exigidos pelo cargo comparado ao perfil profissional do candidato que se apresentou para a vaga), utilizando-se do modelo de colocação (um candidato para uma vaga, não havendo rejeição) feita por meio da técnica de entrevista pessoal individual, direcionando-se o perfil do profissional contratado ao cargo disponível, com base na descrição e análise do cargo. Não são utilizadas outras técnicas de seleção, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, não sendo identificada essa necessidade por parte da direção.

Na contratação do novo profissional contrata-se pelo “brilho nos olhos do candidato”, pela vontade de aprender a crescer. Adota-se um recrutamento estratégico, não priorizando somente as habilidades técnicas, mas o foco em valores e atitudes. Buscam-se profissionais que estejam dispostos a aprender o novo.

Mesmo que o candidato não atenda completamente às exigências das competências técnicas requeridas para a função, se ele se destacar nos valores organizacionais, é contratado, pois a empresa dispõe de estrutura para realizar os treinamentos técnicos. Na socialização organizacional do novo profissional a UNICOMPER utiliza-se exclusivamente do programa de integração, em que, inicialmente, o profissional participa de quatro reuniões de integração, com duração de 1h cada, e realizada uma por dia, para apresentar as **normas da empresa**²⁶ (horários: de entrada, saída e intervalo; convênios com

²⁶ Nosso grifo

²⁷ Nosso grifo

²⁸ Nosso grifo

farmácia, dentista, médicos, hospital e benefícios, como a Unimed, entre outros.) **gestão de produção**²⁷ (atividades desenvolvidas, turnos, paradas, trocas de setor), **gestão de saúde e segurança e gestão de pessoas**²⁸ (entrega do EPI, a importância do trabalho em equipe, do respeito entre os profissionais, da missão, da visão e dos valores da empresa, carreira, treinamentos, a integração, avaliação e feedback, as festas e comemorações de datas importantes). Nesse último, valoriza-se muito o processo de acolhimento do profissional na empresa.

No primeiro dia de trabalho do novo profissional, o líder apresenta-o para toda a equipe, mostra-lhe toda a estrutura, em seguida, começa a executar as suas atividades, acompanhado de um profissional que vai ensiná-lo, e acompanhá-lo na primeira semana de trabalho. A esse processo a empresa chama treinamento On the Job.

A gestão é participativa, enfatizando uma cultura gerencial de ouvir os profissionais, suas ideias e sugestões no dia a dia do trabalho, com estrutura de escritório aberto, tendo-se autonomia nas atividades desenvolvidas, sem formalidade na comunicação com a direção e gerência. Tem-se no diretor presidente uma espécie de herói organizacional, uma pessoa visionária, vista como um exemplo a ser seguido, além de ser o idealizador de toda a estrutura da empresa e de vender um produto que é ecologicamente correto, e que traz sustentabilidade para o negócio, fazendo o uso de logística reversa (utilizando resíduo da indústria farmacêutica, um processo inovador na indústria brasileira).

Acreditamos que a essência da Liderança está baseada nas coisas que pensamos e não dizemos. Isso faz um líder especial, autêntico e com valores significativos. Estimular as pessoas a amarem aquilo que fazem. Para isso, estimulamos os líderes a: conhecerem sua história; identificarem suas paixões; descobrirem o propósito de sua liderança. Assim, lideramos com paixão e encantamos quem está próximo (UNICOMPER, 2016).

A empresa tem como conduta realizar uma entrevista a cada semestre denominada de ficha de avaliação e feedback. Esse momento tem como propósito fazer o profissional se autoavaliar, proporcionando que ele avalie seu engajamento no processo (semestre anterior) e trace junto com o avaliador (diretora de RH), metas e sugestões de melhorias a médio e longo prazo.

Outra ação para o engajamento evidenciada é que a empresa realiza encontros de confraternização bimestrais e o indicador efetivo desse bom ambiente de trabalho é que cem por cento da equipe participam, inclusive são eles os organizadores: providenciam o cardápio, a logística, enfim, tudo o que for necessário. É latente a iniciativa da equipe de planejar e fazer as confraternizações.

A missão, visão e valores foram criados pela diretora de RH e pelo diretor presidente, com foco no que acreditam ser o foco do negócio e da gestão implantada. Conforme site da empresa, sua missão, visão e valores são os seguintes:

Missão: produzir e fornecer para o mercado: batentes, guarnições e rodapés em PVC-Wood, com alta tecnologia e qualidade, fazendo o uso de matéria-prima reversa, gerando a sustentabilidade ao meio ambiente, desenvolvendo, respeitando e valorizando sua equipe de profissionais.

Visão: disponibilizar produto inovador, sustentável, com baixo custo e alto valor agregado, buscando oferecer soluções práticas e eficazes ao cliente, construindo e mantendo bom ambiente de trabalho e cultura do desenvolvimento contínuo, com pessoas felizes e de alta performance.

Valores: Pessoas (nossa gente tem grande valor); **Inovação** (oferecer soluções inovadoras); **Sustentabilidade** dos nossos produtos, do meio ambiente e de nos-

sois clientes; **Transparência** relações éticas e verdadeiras; **Cliente** foco no cliente, produto de qualidade com baixo custo e alto valor agregado; **Desenvolvimento** das pessoas, dos processos e dos produtos (UNICOMPER, 2016).

Para validar os valores, uma vez por semana, ocorre uma reunião com toda a equipe: setor administrativo, comercial, industrial, manutenção, logística e transporte, lideranças e diretores. Nessa reunião são debatidas todas as inovações, apresentadas as oportunidades de melhorias e, se for o caso, validadas. Nesse momento, são apresentadas e definidas ações estratégicas. Isso reafirma a frase: “nossa gente tem grande valor”, porque participam efetivamente nas tomadas de decisões. A empresa ganha muito com essa atitude, pois toda a equipe repensa a Empresa constantemente, com visão empreendedora. Os valores são explicados e discutidos, um a um, quando o profissional realiza o programa de inclusão. Utilizam-se, ainda, os valores como linha mestra para a capacitação e desenvolvimento de liderança, valores que orientam para a liberdade e autonomia do profissional dentro da empresa, exigindo o desenvolvimento contínuo. Todos os profissionais conhecem os valores, e sabem como podem vivenciá-los no seu trabalho.

Quanto à qualidade de vida no trabalho, observou-se no site da UNICOMPER, no tema Gestão de pessoas, o ícone liderança descreve o seguinte: “O grande líder deve cuidar e encantar seus profissionais. Nossa liderança busca harmonia, felicidade e discernimento na tomada de decisões. O RH busca ser um Educador, ensinando diariamente a transformar situações”.

Nesse contexto evidencia-se uma preocupação com as pessoas e com o ambiente em que está inserido. A gestão da UNICOMPER preserva como base a “confiança”. Isso coloca por terra os modelos de gestão primitivos, autocráticos e submissos. Exige-se por outro lado uma equipe de profissionais com alta performance, porém estimula significativamente o bom ambiente de trabalho, o senso colaborativo, a inovação e conseqüentemente a qualidade de vida no trabalho. Um exemplo prático é que na UNICOMPER comemoram-se, juntos com profissionais e familiares, datas importantes como: Natal, Páscoa, etc.

Outro indicador importante para evidenciar a qualidade de vida no trabalho é o turnover da empresa, que vem mantendo, desde sua criação, com a média mensal de 0,2%, no período de julho 2015 a fevereiro 2016, houve dois desligamentos voluntários e nenhum involuntário, o que mostra a efetividade do processo de seleção.

Verificaram-se na organização os rituais de comemoração pelas conquistas e confraternizações com as famílias, por entender que a família é extremamente importante e deve sempre participar e saber o que acontece na empresa em que o profissional trabalha.

A empresa possui sede campestre, espaço amplo, lugar de beleza ímpar, com cachoeira, camping, pesca. Lá os profissionais se reúnem com a família em datas comemorativas. Nesses encontros, a diretoria e lideranças sempre se fazem presentes. Essa mesma sede campestre é cedida para os profissionais usufruírem nos finais de semana com a família.

Em seguida, foram classificados os modelos de cultura organizacional encontrados na empresa. De todos os modelos estudados, encontrou-se no modelo de Handy, a cultura das pessoas; no modelo Sethia e Glinow, a cultura integrativa; e no modelo Donelly, a cultura excelente. Os dois primeiros modelos têm como foco principal os indivíduos, extraindo o melhor deles, e com a expectativa de obter grande desempenho dos profissionais, e o último tem um plano de ação que é aceito por todos, dando aos profissionais o poder de tomada de decisão. Esses modelos foram identificados na empresa pesquisada, porque os profissionais podem expressar suas ideias, são ouvidos com sugestões de melhorias no processo produtivo, na liderança, na tomada de decisão, fortalecendo o relacionamento interpessoal e a confiança. O vínculo de respeito pelo conhecimento técnico e comportamental é evidente, não somente

nos momentos formais, como as reuniões semanais, como também no dia a dia, nas atividades desenvolvidas.

No modelo do *Competing Value Model*, identificou-se **a cultura clã**, que tem como características a flexibilidade e a valorização das equipes de trabalho, que conseguem os melhores resultados e também em que os clientes são considerados parceiros; e **a cultura da ad hocracia**, que busca produzir produtos e serviços inovadores.

Nessas duas culturas foram evidenciadas as seguintes ações na empresa pesquisada: a diretora participa de encontros regionais, com equipes de representantes com o propósito de ouvi-los e buscar informações colhidas nas prospecções com os clientes, a fim de alinhar o processo produtivo com as necessidades e expectativas do cliente. Outra ação é o trabalho em equipe desenvolvido pelos profissionais e a liderança baseada na confiança. Tem-se a prática de falar a verdade, estimulando sempre a transparência. Costuma-se brincar com a frase: “me desculpe se eu, no cumprimento do meu dever, não lhe agradei”.

Assim cria-se um ambiente favorável para as pessoas externarem aquilo que realmente está acontecendo. Porém, sempre com orientação para o falar com cuidado, respeitando as pessoas, prestando atenção para evitar que surjam mágoas ou ressentimentos. São práticas simples, mas que retornam à empresa em forma de retenção dos profissionais, respeito, credibilidade, reconhecimento, produtividade, paixão pelo trabalho e orgulho pelo que fazem. O setor de Recursos Humanos tem como missão principal cuidar das pessoas. Todas as pessoas envolvidas no processo empresarial praticam esse conceito de que, quando as pessoas são bem cuidadas, cuidam melhor dos seus pares. Desse modo, faz-se uma intensa corrente do bem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo analisou-se a importância e consolidação da cultura organizacional em uma empresa de pequeno porte, constatando-se que os diretores fundadores da organização são admirados pelos profissionais, por acreditarem na gestão participativa implantada e cultura organizacional forte, baseada na confiança e nos valores organizacionais. Esse processo ainda está acontecendo e se consolidando, com práticas de gestão de pessoas alinhadas à cultura organizacional.

Dos diversos modelos apresentados, identificou-se que, quanto às pessoas foi aplicado o modelo de Handy; quanto à integração, se enquadrariam o modelo Sethia e Glinow; e quanto à excelência, o modelo Donnelly seria o mais adequado. Constatou-se que há aplicabilidade, também, do modelo *Competing Value Model*, identificando-se que a cultura clã e a cultura da ad hocracia também caracterizam a direção e produtos da empresa, respectivamente.

Sabe-se que é de extrema importância e que tem um alto grau de influência a cultura da empresa, ou seja, a cultura de seus líderes. Pois é ela que vai estabelecer a forma de como será seu funcionamento, suas regras, sua maneira de trabalho, os produtos/serviços ofertados, o comportamento quanto ao atendimento aos clientes e colaboradores.

Cada empresa tem sua própria cultura organizacional, adequada às suas necessidades. Respeitar essas regras é responsabilidade de todos os colaboradores, desde os da limpeza até a diretoria.

Sendo assim, fica explícita a necessidade de uma cultura consolidada, pois, com ela, as ações estratégicas e as práticas de gestão serão planejadas, tendo como foco central a organização. A partir de uma cultura organizacional bem estruturada, tanto os clientes, quanto colaboradores e direção saem ganhando, pois as pessoas que não se encaixam no perfil da organização serão identificadas. Assim, a organização em sintonia com as pessoas e objetivos terá um processo com maior fluência e produtividade.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010b.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas, Vol. 31, n. 3. São Paulo: 1991a. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000300007&script=sci_arttext>.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2.ed. revisada e ampliada. São Caetano, SP: Difusão, 2008.

MATIAS, P. J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PIRES, J. C. de S; MACEDO, K. B. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 03 Mar. 2015.

QUINN, R.E.; CAMERON, K.S. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cassia Gomes. – 14ª ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUSSO, G. M.; TOMEI, P. A.; LINHARES, A. J. B.; SANTOS, A. M. **Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração com base na tipologia de Charles Handy**. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 2, n. 1, p. 47-66, jan./abr. 1998.

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOMEI, P; FERRARI, P. J. **Cultural management in family business**. BBR – Brazilian Business Review, vol. 7, núm. 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 23-44. FUCAPE Business School, Brasil.

UNICOMPER. **Portal da empresa**. Disponível em: <http://unicomper.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 7 mar.2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
