

A CULTURA ORGANIZACIONAL IDENTIFICADA ATRAVÉS DOS VALORES E DAS  
PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.

ORGANIZATIONAL CULTURE IDENTIFIED BY VALUES AND ORGANIZATIONAL  
PRACTICES

**RESUMO**

O presente trabalho visa identificar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas organizacionais, na percepção gerencial, onde os entrevistados são gerentes do Pittsburg, sediado na cidade de Natal/RN. Para tanto foi aplicado o instrumento de pesquisa denominado IBACO, em sua versão reduzida com 30 questões. A metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa e descritiva. Os resultados indicaram que o valor satisfação e bem-estar dos funcionários e a prática de integração externa, foram percebidos como fortes e os mais presentes na empresa. Os demais fatores se apresentaram de forma moderada. Espera-se que outros estudos em outras áreas de gestão da empresa sejam realizados, com método qualitativo, cargos diferentes, para que se possam conhecer outras culturas existentes.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Valores. Práticas organizacionais.

**ABSTRACT**

The present work aims to identify the organizational culture through values and organizational practices, in perception management, where the interviewees are managers of Pittsburg, headquartered in the city of Natal/RN. It was applied the research tool called IBACO, in its reduced version with 30 questions. The methodology used was quantitative and descriptive research. The results indicated that the value satisfaction and well-being of its employees and the practice of external integration, were perceived as strong and more present in the company. The other factors are presented in a moderate way. It is hoped that studies in other areas of management of the company are carried out, with qualitative method, different roles, so that they can learn about other cultures.

**Keywords:** Organizational Culture. Values. Organizational practices.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam cada vez mais melhoria contínua em diversas áreas, como no avanço tecnológico, na rapidez dos processos de trabalho, na profissionalização da gestão, na qualidade da prestação dos serviços e melhoria das políticas de Recursos Humanos (Comprometimento, Clima e Cultura Organizacional). A Cultura Organizacional pode ser identificada por meio dos elementos Valores e Práticas Organizacionais. Hofstede (1990) afirma que o núcleo da cultura é formado pelos valores. As práticas relacionadas com o comportamento são os elementos visíveis na organização. Esta pesquisa considera os valores caracterizados pelo Profissionalismo Cooperativo, Profissionalismo Competitivo e Individualista, Satisfação e bem-estar dos funcionários. Já as Práticas estão voltadas para a Integração Externa, programas de Recompensa e Treinamento e Promoção do Relacionamento Interpessoal. A pesquisa foi realizada em 03 das 08 lojas localizadas na cidade de Natal devido à acessibilidade das informações, pelo fato das 05 outras lojas serem franqueadas. Foram pesquisados 15 gerentes. A escolha por trabalhar com os gerentes se deu por estes possuírem atribuições de gestão da empresa, estar em contato permanente com a diretoria e atentos às mudanças e tendências do mercado e por acreditar-se que os gerentes são os principais responsáveis pela difusão da cultura organizacional aos funcionários da empresa. Entende-se que a cultura organizacional é um elemento-chave para a determinação do direcionamento da empresa a reter os melhores funcionários; tratar bem seus clientes; manter ambientes propícios ao desenvolvimento de competências; e manter discursos coerentes com os valores e práticas. Acredita-se que a difusão da cultura organizacional pelos gerentes faz com que os objetivos da organização sejam alcançados. Neste contexto, o grande desafio assumido por esta pesquisa é demonstrar como as diferenças de percepção do que venha a ser cultura pode levar a disparidades entre o discurso dos executivos (ou discurso gerencial) e os valores e práticas percebidas pelos gerentes. Diante do exposto pergunta-se: **Com que intensidade o nível gerencial percebe os valores e práticas organizacionais que caracterizam a cultura organizacional da empresa?**

O objetivo principal da pesquisa foi identificar os valores e práticas que caracterizam a Cultura Organizacional. Através dos objetivos específicos procurou-se caracterizar os pesquisados por meio das variáveis sócio demográficas, identificar os valores do profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualista, e os associados a satisfação e bem-estar dos funcionários, além de identificar as práticas de integração externa,

recompensa e treinamento, e promoção do relacionamento interpessoal. Este tema se mostra de relevância teórica, no sentido de trazer para a sociedade os estudos realizados sobre Cultura Organizacional, contribuindo para o crescimento empresarial e sobrevivência em um mercado tão competitivo. Representa também uma poderosa ferramenta para tomadas de decisões das organizações, pois ao se identificar os Valores e Práticas que orientam a empresa, torna-se mais fácil conhecer o impacto que a cultura pode ter no seu dia-a-dia. A escolha da organização na qual foi realizada a pesquisa justifica-se pelas seguintes razões: as análises e conclusões proporcionadas pelo estudo serão instrumentos valiosos para a implantação de políticas voltadas para o aumento da produtividade e a melhoria da satisfação dos funcionários, acessibilidade às entrevistas e informações e inexistência de estudos realizados sobre valores e práticas organizacionais dentro da empresa pesquisada. Em termos práticos, o estudo dos valores possibilita entender o que os gerentes compreendem na empresa em que trabalham, servindo como referência no comportamento dos seus subordinados. As práticas poderão contribuir para a melhoria no atendimento ao cliente, nos processos internos, motivação dos funcionários e para o atingimento das metas organizacionais. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi quantitativa e descritiva com estudo de caso. O instrumento utilizado foi o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) já validado e aplicado em outros estudos sobre Cultura Organizacional. Neste estudo foi aplicado o questionário na versão reduzida, composta por 30 itens. Para a fundamentação teórica foram pesquisados estudiosos como Thevenet (1992), Schein (2009), Freitas (2007), Hofstede (1990), Petigrew (1989) considerados autores clássicos no construto Cultura Organizacional. Será conceituada a Cultura Organizacional, bem como seus elementos e tipologias, e após serão definidos conceitos de valores e práticas organizacionais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para desvendar uma Cultura é necessário traçar caminhos, pesquisar profundamente o passado da organização, o processo de socialização e comunicação de funcionários, as políticas traçadas pelo fundador. Isto poderá contribuir para um conhecimento da Cultura Organizacional. O que se quer apresentar é a complexidade da identificação cultural. Para tanto faz-se necessário fazer uma série de estudos e pesquisas afim de obter um diagnóstico da cultura organizacional. Os elementos culturais defendidos por Schein (2009) são

fundamentais nesse processo de conhecimento. Neste estudo optou-se por identificar a Cultura pelos elementos Valores e Práticas Organizacionais. É enfatizado a questão tempo/espaço quando interpreta a cultura organizacional constituído por termos, formas, categorias e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações. Ou seja, uma organização tem passado, presente e futuro, nos quais o homem é cria e criador da cultura( Petigrew 1985, apud Freitas 2007). Defendendo não haver consenso sobre o conceito de cultura organizacional, Hofstede (1990) expõe que a maioria dos autores concorda com a existência das seguintes características: a cultura organizacional é holística, historicamente determinada, relacionada a conceitos antropológicos, socialmente construída e difícil para mudar. Afirmando que a cultura organizacional é composta de três níveis diferentes Thévenet (1992), defende que a cultura externa do meio em que opera a empresa; as subculturas da empresa e a cultura da empresa tomada como entidade, grupo social na sua totalidade com fronteiras bem delimitadas. Para Schein (2009), um dos autores mais referenciados nos estudos sobre o tema, cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Ainda segundo Schein (2009, p.13), “a cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”

## 2.1 Elementos da cultura organizacional

Para se chegar a uma definição de cultura organizacional é preciso ter uma base, os **pilares de sustentação** do conceito. São justamente os elementos culturais que dão essa base.

Na Tabela 1 serão relacionados elementos culturais na visão de alguns autores, como se mostra a seguir:

**Tabela 1 Elementos da cultura organizacional**

Thévenet (1992)	Alves (1997)	Crozatti (1998)	Schein (2009)
Distância do poder	Artefatos visíveis	Crenças	Nível de artefatos visíveis

Controle da incerteza	Ambiente empresarial	Valores	Nível dos valores das pessoas
Individualismo X coletivismo	Sistema gerencial administrativo	Costumes	Nível dos pressupostos básicos
Dimensão masculinidade X feminilidade	Sistema de comunicação	Ritos	
	Processo decisório	Cerimônias	
	Sistema de símbolos	Rede de comunicação informal	
	Endoculturação e treinamento		
	Cooperação e conflito		

## 2.2 Tipologias da cultura organizacional

Alguns autores desenvolveram teorias com a definição de tipologias para a cultura nas organizações, conforme demonstrado abaixo:

**Tabela 2 Tipologias da Cultura Organizacional**

Handy (1987)	Cameron e Quinn (1999)	Denison (2003)	Aktouf (2007)
cultura Zeus (cultura de grupo)	Cultura da Adhocracia	Envolvimento	Cultura dominada por rupturas e identidades divididas
cultura Apolo (cultura de função)	Cultura do Mercado	Missão	Identidade em formação ou em mudança
cultura Atenas (cultura de tarefa)	Cultura do Clan	Adaptabilidade	Cultura imposta e identidade por oposição
cultura Dionísio (cultura existencial)	Cultura hierárquica	Consistência	Visão comum e identidade compartilhada

### 2.3 Valores organizacionais

Quando se pretende avaliar as virtudes existentes no ser humano, sem dúvida os valores serão levados em consideração, como a moral e integridade. Schwartz (2006) considera os valores como metas desejáveis e transitacionais, que variam em importância e servem como princípios na vida de uma pessoa ou de uma entidade social. O autor considera três necessidades básicas do indivíduo: as necessidades biológicas; as necessidades sociais de relações interpessoais e as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar. De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 296) o comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais. Defendendo que os Valores mostram um direcionamento na organização, Schwartz (2005) afirma que valores são crenças, representam um construto motivacional, transcendem situações e ações específicas, guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e são ordenados por sua importância relativa aos demais. Buscando definir os valores organizacionais, Tamayo, Mendes e Paz (2000), elencam os seguintes aspectos:

- Cognitivo;
- Motivacional;
- A função dos valores;
- Hierarquia dos valores.

Ainda de acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), os valores organizacionais estruturam-se em três dimensões bipolares: **Autonomia versus Conservadorismo**, **Hierarquia versus Estrutura Igualitária** e **Harmonia versus Domínio**.

### 2.4 Práticas organizacionais

As práticas organizacionais são tidas como o componente mais complexo da Cultura Organizacional, pois elas podem ser a razão instrumental da organização, como podem levar uma mensagem importante da cultura aos seus membros (Mallak, 2001). É por meio das práticas diárias, mecanismos de socialização, que os membros percebem a cultura organizacional. Para caracterizar a Prática Organizacional pode-se utilizar o conceito de

Schein (2009) que defende os níveis da cultura: nível de artefatos visíveis, nível dos valores das pessoas, e nível dos pressupostos básicos subjacentes. Este último representa, de acordo com o autor, as suposições implícitas que orientam o comportamento dos membros do grupo determinando como perceber, refletir e sentir as coisas. Esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional. A prática organizacional é caracterizada pelas rotinas e processos internos e pelas políticas adotadas pelas organizações. De acordo com Chaerki (2008, p. 24) práticas organizacionais são atividades sistematizadas e costumeiras consideradas importantes pela organização ou pelos seus membros. O autor diz ainda que essas práticas se instalam por meio de socialização e estão frouxamente amarradas com os valores centrais da organização. São mais flexíveis e mudam facilmente.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa utilizou-se de uma metodologia quantitativa. A escolha deve-se ao fato de que o estudo pretendeu garantir com precisão os resultados além de evitar distorções de análises e interpretações. O estudo em questão, além de quantitativo, caracteriza-se como sendo uma pesquisa de campo com estudo de caso, descritiva e aplicada.

#### **3.2 Universo e amostra da pesquisa**

##### ***3.2.1 Universo***

A empresa pesquisada possui 8 lojas na cidade do Natal. O universo da pesquisa é formado por 23 gerentes, e apresenta-se como na Tabela abaixo.

**Tabela 3 - Universo da pesquisa**

<b>Lojas</b>	<b>Quant. Gerentes</b>
<b>1 Unidade Natal Shopping</b>	<b>2</b>
<b>2 Tirol</b>	<b>1</b>
<b>3 Shopping Midway Mall</b>	<b>2</b>
<b>4 Norte Shopping</b>	<b>1</b>
<b>5 Shopping Cidade Jardim</b>	<b>2</b>
<b>6 Prudente de Moraes</b>	<b>12</b>
<b>7 Ponta Negra</b>	<b>2</b>
<b>8 Unidade Salgado Filho</b>	<b>1</b>
<b>Total Geral</b>	<b>23</b>

### **3.2.2 Amostra**

Em virtude de conveniência e acessibilidade dos respondentes a pesquisa ficou restrita a 03 lojas, fazendo parte do estudo o corpo gerencial da empresa representando um total de 15 gerentes. A amostra representou 65,22% do universo da pesquisa, conforme a tabela a seguir:

**Tabela 4 - Amostra da pesquisa**

<b>Lojas</b>	<b>Quant. Gerentes</b>
Prudente de Moraes	<b>12</b>
Ponta Negra	<b>2</b>
Unidade Salgado Filho	<b>1</b>
<b>Total Geral</b>	<b>15</b>

### **3.3 Instrumento de pesquisa/ questionário**

O questionário é composto de duas partes: A primeira parte identifica as variáveis sócio-demográficas relacionadas à: Gênero, Idade, Escolaridade e Tempo no cargo. A segunda parte do questionário faz uso do IBACO. Neste estudo, o IBACO foi aplicado em sua versão reduzida, composta de 30 (trinta) afirmativas distribuídas igualmente entre 3 (três) fatores de valores organizacionais (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados) e 3 (três) fatores de práticas organizacionais (integração externa, recompensa e treinamento e promoção do

relacionamento interpessoal). São, portanto, 30 (trinta) itens, respondidos na escala Likert de cinco pontos que varia de 1 (não se aplica) a 5 (aplica-se totalmente). Com base em Ferreira *et al.* (2009), segue a Tabela 5 - Fatores do IBACO, que corresponde aos conceitos, fatores, respectivas descrições e os números dos itens correspondentes no questionário:

**Tabela 5 - Fatores do IBACO**

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS NO IBACO
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, 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
	Profissionalismo Competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais 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
	Satisfação e bem-estar dos funcionários	Valorização do bem-estar, da satisfação e motivação dos funcionários, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso	11,12,13,14 e 15
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.	16,17,18,19,20.
	Recompensa e Treinamento	Práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	21,22,23,24 e 25
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna	26,27,28,29,30

### 3.4 Tratamento dos dados

Após a coleta dos dados, esses foram transcritos para ficha padronizada e digitados em computador, para gerenciamento do banco de dados e análise estatística. A construção do banco de dados e a análise estatística foram feitas no programa estatístico SPSS, versão 15.0 for Windows. Para atender o objetivo específico de caracterizar os pesquisados através das variáveis sócio-demográficas, a estatística descritiva utilizada foi a frequência relativa e

gráfico convertido em um diagrama de setores. Em relação aos objetivos específicos, foram utilizadas frequências relativas. Em seguida, para testar as diferenças de frequência entre as respostas dos itens do IBACO foi realizado o **Teste do Qui-quadrado de Pearson**. A escolha destes testes se deu em função da não normalidade dos dados. Em toda a análise foi considerado um p valor padrão de 0,05 e intervalo de confiança de 95%

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Variáveis sócio-demográficas

Com relação ao **gênero**, notou-se uma predominância do sexo masculino com 66,67. No que se refere ao nível de **escolaridade**, os sujeitos pesquisados apresentaram 60% com ensino básico e 40% com nível superior. Quanto à **idade**, a pesquisa demonstra uma faixa etária jovem: 46,67% tem até 25 anos. A faixa entre 26 e 40 anos também apresentou um percentual elevado – 40%, e apenas 13,33% possui mais de 40 anos. A grande maioria dos gerentes da empresa – 69,23% possui até 5 anos de tempo no cargo. O restante ficou dividido entre 6 e 10 anos, e acima de 10 anos com 15,38% cada.

### 4.2 Análise dos valores e práticas organizacionais

Para identificar os Valores e Práticas Organizacionais foi aplicado o instrumento IBACO. A versão reduzida do instrumento é composta por 30 questões, divididas em Valores (01 a 15) e Práticas (16 a 30). A escala de Likert é de 5(cinco) pontos, apresentando a seguinte correspondência proposta:

**Tabela 6 - Graus da escala de Likert e Correspondência**

Escala Likert	Correspondência proposta
Não se aplica (1)	Muito fraco
Pouco se aplica (2)	Fraco
Aplica-se razoavelmente (3)	Moderado
Aplica-se bastante (4)	Forte
Aplica-se totalmente (5)	Muito Forte

Para efeito de análise, serão consideradas respostas positivas para a empresa quando o respondente avaliar os valores e práticas como moderado, forte e muito forte. Já as opções: muito fraco e fraco, serão considerados valores e práticas insatisfatórios na organização. Segue abaixo o instrumento com as respostas obtidas do nível gerencial da organização.

**Tabela 7 - Valores obtidos**

Fatores dos valores e práticas	IBACO (n= 15)	Não se aplica (%)	Pouco se aplica (%)	Aplica-se razoavelmente (%)	Aplica-se bastante (%)	Aplica-se totalmente (%)	p*
<b>Profissionalismo Cooperativo</b>	Questão 1	0,0	13,3	60,0	20,0	6,7	0,01
	Questão 2	0,0	13,3	33,3	26,7	26,7	0,73
	Questão 3	0,0	13,3	26,7	33,3	26,7	0,73
	Questão 4	0,0	13,3	13,3	40,0	33,3	0,33
	Questão 5	0,0	20,0	20,0	26,7	33,3	086
	<b>Média das Frequências</b>	<b>0,00</b>	<b>14,64</b>	<b>30,66</b>	<b>29,34</b>	<b>25,34</b>	
<b>Profissionalismo competitivo e individualista</b>	Questão 6	13,3	26,7	26,7	20,0	13,3	0,85
	Questão 7	6,7	26,7	33,3	20,0	13,3	0,50
	Questão 8	13,3	6,7	53,3	20,0	6,7	0,02
	Questão 9	13,3	33,3	26,7	20,0	6,7	0,50
	Questão 10	6,7	20,0	40,0	26,7	6,7	0,19
	<b>Média das Frequências</b>	<b>10,66</b>	<b>22,68</b>	<b>36,00</b>	<b>21,34</b>	<b>9,34</b>	
<b>Satisfação e bem-estar dos funcionários</b>	Questão 11	6,7	13,3	33,3	40,0	6,7	0,11
	Questão 12	0,0	26,7	33,3	33,3	6,7	0,41
	Questão 13	6,7	6,7	26,7	26,7	33,3	0,32
	Questão 14	20,0	6,7	26,7	33,3	13,3	0,50
	Questão 15	13,3	20,0	26,7	20,0	20,0	0,95
	<b>Média das Frequências</b>	<b>9,34</b>	<b>14,68</b>	<b>29,34</b>	<b>30,66</b>	<b>16,00</b>	
Integração externa	Questão 16	6,7	0,0	20,0	20,0	53,3	0,06

	Questão 17	0,0	0,0	6,7	40,0	53,0	0,07
	Questão 18	0,0	6,7	40,0	33,3	20,0	0,26
	Questão 19	0,0	0,0	26,7	53,3	20,0	0,24
	Questão 20	6,7	0,0	53,3	26,7	13,3	0,05
	<b>Média das Frequências</b>	<b>2,68</b>	<b>1,34</b>	<b>29,34</b>	<b>34,66</b>	<b>31,92</b>	
<b>Recompensa e treinamento</b>	Questão 21	33,3	40,0	20,0	6,7	0,0	0,26
	Questão 22	6,7	33,3	33,3	6,7	20,0	0,25
	Questão 23	26,7	33,3	26,7	13,3	0,0	0,73
	Questão 24	13,3	13,3	46,7	20,0	6,7	0,11
	Questão 25	40,0	6,7	33,3	6,7	13,3	0,11
	<b>Média das Frequências</b>	<b>24,00</b>	<b>25,32</b>	<b>32,00</b>	<b>10,68</b>	<b>8,00</b>	
<b>Promoção do relacionamento interpessoal</b>	Questão 26	0,0	6,7	13,3	20,0	60,0	0,01
	Questão 27	20,0	26,7	33,3	20,0	0,0	0,86
	Questão 28	40,0	26,7	33,3	0,0	0,0	0,81
	Questão 29	6,7	6,7	33,3	33,3	20,0	0,25
	Questão 30	13,3	20,0	40,0	13,3	13,3	0,40
	<b>Média das Frequências</b>	<b>16,00</b>	<b>17,36</b>	<b>30,64</b>	<b>17,32</b>	<b>18,66</b>	

#### ***4.2.1 Valores de profissionalismo cooperativo***

Pode-se constatar a presença desses valores de forma moderada na empresa pesquisada através da média das frequências relativas (30,66%). É de se destacar que este

fator não obteve nenhuma resposta de grau muito fraco, demonstrando que os gerentes percebem as características definidas no valor profissionalismo cooperativo. Com relação ao grau forte e muito forte foi constatada uma considerável média de frequência de 29,34% e 25,34% respectivamente, resultado da forte percepção deste fator pelos participantes.

#### ***4.2.2 Valores profissionalismo competitivo e individualista***

Pode-se constatar a presença desses valores de forma moderada na empresa pesquisada, pois a percepção dos respondentes indica que 36,00% consideram que este valor se aplica razoavelmente na empresa.

#### ***4.2.3 Valores satisfação e bem-estar dos empregados***

Os valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados são percebidos como Forte para os pesquisados. Pode-se entender a presença desses valores na empresa pesquisada, pois a média das frequências foi de 30,66. O grau moderado também se mostrou relevante com uma média de frequência de 29,34% para os participantes.

#### ***4.2.4 Práticas de integração externa***

A Prática de Integração Externa foi considerada com predominância **Forte** (34,66%). É de se considerar que este fator se encontrou nas escalas de **moderado a muito forte**, totalizando 95,92% das respostas, levando esta prática a ser considerada como a mais presente encontrada na pesquisa.

#### ***4.2.5 Práticas de recompensa e treinamento***

Esta prática de acordo com Ferreira e Assmar (2008, p.130) “está voltada aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa”. Na questão 21, por exemplo, que perguntava: “*Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser*

*premiados*” obteve 73,3% em *não se aplica* e *pouco se aplica*. Outro destaque foi para a questão 25 que dizia: “Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas” e obteve 40% das respostas *não se aplica*. Ou seja, constata-se que a Recompensa não está sendo percebida pelos empregados, até mais que o treinamento. No entanto esta prática é considerada como moderada, pois a sua média de frequência foi de 32%.

#### ***4.2.6 Práticas de promoção do relacionamento interpessoal***

Ferreira et al. (2008, p.130) entende que são “Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna”. Entretanto, pôde-se notar que não é prática comum na empresa, por exemplo, a comemoração de aniversários dos funcionários, pois nenhum respondente marcou *aplica-se bastante* e *aplica-se totalmente*. Mas esse fato não significa que não exista uma “aproximação” com os diretores, pois na questão 26, que perguntava “Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores” 60% respondeu *aplica-se totalmente*. Corrobora também a questão 29 onde 66,6% dos empregados afirmam que as relações entre membros e empregados são cordiais e amigáveis, pois foi respondido que *se aplica razoavelmente* e *aplica-se bastante*, respectivamente. A correspondência predominante com 30,64% de média das frequências foi a **moderada**.

## **5 CONHECENDO A CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para atender ao objetivo geral do estudo, a análise dos graus das escalas encontrados permite identificar que a cultura encontrada na empresa é percebida por uma faixa etária jovem, Empreendedora – que nesta pesquisa foi identificada pela descrição dos fatores de Ferreira *et al.* (2008) do valor profissionalismo cooperativo e da prática integração externa, inclusive foram percebidos nesta pesquisa como forte e moderada, respectivamente. Estes mesmos fatores no estudo de Colombelli (2009) foram considerados como: valores e práticas típicos de uma cultura organizacional empreendedora. Apresentou também uma cultura voltada para o atendimento ao cliente, identificada na Cultura da Adaptabilidade, citada por Denison, Haaland e Goelzer (2003), que diz: são organizações voltadas para o cliente,

assumem riscos e aprendem com os erros. Uma cultura voltada para a satisfação e bem estar dos funcionários também foi percebida, se assemelhando ao tipo motivacional citado por Tamayo e Schwartz (1993) apud Fortini (2009), denominado Benevolência, caracterizando a empresa como um ambiente prazeroso para se trabalhar.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados da pesquisa apontaram para a existência de práticas e valores que caracterizam a cultura organizacional como jovem e empreendedora, com um trabalho voltado para o atendimento das metas comuns da empresa, com foco no atendimento ao cliente, qualidade dos produtos e serviços e eficácia no desempenho das atividades. O que pode ser sugerido é uma melhoria nos fatores que se apresentaram de forma moderada, que foram os valores Profissionalismo Cooperativo e Profissionalismo Competitivo e individualista, e as práticas de recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal. Apesar da situação moderada se situar no eixo central das respostas, é preciso se buscar a excelência que aqui nesta pesquisa foi chamado de correspondência proposta forte e muito forte. Sugere-se que os pontos fracos aqui detectados, sejam revistos e uma nova política de valorização e incentivos seja implantada na organização com o objetivo de reter o corpo funcional, possibilitando construir, desenvolver e manter a Cultura. Recomenda-se que se façam outros estudos na empresa com outras funções ocupadas, e com uma amostra maior. Uma possibilidade é estudar se as subculturas estão inseridas na cultura organizacional. Visando uma maior profundidade, sugere-se uma pesquisa qualitativa para ampliar os resultados encontrados acerca dos valores e práticas com outras áreas da organização. A Cultura Organizacional por ser complexa, abre espaços para vários estudos e uso de outras metodologias

## REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2007). **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas.** In J. F. Chanlat. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (pp. 40-79). São Paulo: Atlas.
- Alves, S. (1997). **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações,** na era da globalização. São Paulo: Makron Books.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). **Diagnosing and changing organizational culture: reading.** Addison-Wesley.
- Chaerki, S. F. (2008). **Contexto, agencia e práticas organizacionais: o caso do hospital de clinicas da Universidade Federal do Paraná.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba.
- Crozatti, J. (1998). **Cultura organizacional e modelo de gestão: conceitos, interações e implicações para a eficácia,** *Caderno de estudos.* São Paulo, 10(18).
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). **Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?** *Advances in global leadership,* 3, 205-227.
- Ferreira, M. C. n/a *et al.* (2008) **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional.** *Estudos de Psicologia,* 7(2)271-280.
- Freitas, M. E. de (2007). **Cultura Organizacional: evolução e crítica.** São Paulo, Thomson Leraning.
- Handy, C. (1987). **Deuses da administração.** São Paulo: Vertice.
- Hofstede, G. n/a *et al.* (1990). **Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases.** *Administrative Science Quaterly,* 35(2)286-316.

- Kazmier, L. J. (1982). *Estatística aplicada a economia e administração*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2005). *Fundamentos de metodologia científica* (6a ed). São Paulo: Atlas.
- Mallak, L. (2001). **Understanding and changing your organization's culture**. *Industrial management*. 43(2)18-24.
- Moresi, E. (2003). *Metodologia de Pesquisa*. Brasília: Curso de Mestrado da Universidade Católica de Brasília.
- Pettigrew, A. M. (1989). **A Cultura das organizações é administrável?** In M. T. L. Fleury n/a et al. *Cultura e poder nas organizações* (pp145-153). São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Siqueira, M. M. M. n/a et al. (2008). **Medidas com comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed.
- Schwartz, S. H. (2006). **Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos?** In M. Ros, & V. V. Gouveia (Orgs). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 55-85). São Paulo: SENAC.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. das G. T. da. (2000). **Inventário de valores organizacionais**: Universidade de Brasília. *Estudos de Psicologia*, 5(2)289-315.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, V. A. (2002). **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. *Revista da FAE*, Curitiba, 5(1)61-70.