

Relação Entre a Percepção de Valores Organizacionais e Diagnóstico da Cultura Organizacional: um Estudo na Área de Recursos Humanos de uma Empresa Calçadista Cearense

Cristiane de Sousa Florencio
administracao@flucianofeijao.com.br
FLF

Antônia Mascênia Rodrigues Sousa
marciauva2@hotmail.com
FLF

Elaine Pontes Bezerra
elainepontes@hotmail.com
UFPI

Resumo: Valores organizacionais são crenças e princípios hierarquicamente organizados, compartilhados e percebidos pelos colaboradores como característicos da organização e a cultura determina o modo como as decisões são tomadas. A forma de interpretação e gerenciamento do ambiente organizacional e o modo como os atores sociais se comportam implicam numa visão de cultura como um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam os mais variados estilos de administração de uma organização o comportamento cotidiano de seus funcionários. Assim, tem-se como objetivo nesta pesquisa diagnosticar e caracterizar a cultura organizacional predominante dos funcionários da área de Recursos Humanos (RH) de uma empresa calçadista do interior do Ceará. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, por meio de observação sistemática e da aplicação de questionários com uma Escala de Valores Organizacionais identificados por Tamayo e Godim (1996). Realizou-se ainda o diagnóstico da cultura organizacional baseado na categorização semântica para o enquadramento dos valores detectados nos referenciais estudados no modelo criado por Cameron e Quinn (1996). A amostra constituiu-se de 33% dos colaboradores da área de R.H, de um universo de 120 profissionais. Concluiu-se que a organização em estudo possui valores presentes nas culturas Grupal, Inovativa, Mercado e Hierárquica. Quanto aos

seus valores mais relevantes, preserva um perfil comportamental predominante, tendo uma cultura organizacional voltada ao mercado e hierarquizada.

Palavras Chave: Cultura organizacion - Valores Organizacion - - -

1. INTRODUÇÃO

Os atuais desafios enfrentados pela gestão de pessoas decorrem, especialmente, do novo mundo de negócios com forte implicação na competitividade empresarial, do mundo do trabalho em transição, com impacto relevante não só na natureza do trabalho como nas relações do emprego.

Neste cenário, percebe-se que há diversos níveis de exigência do mercado em termos de cumprimento de prazos, velocidade no atendimento, qualidade, preços baixos e acompanhamento pós-venda. A cultura de uma empresa pode influenciar positivamente na consecução dessas exigências.

Partindo-se do pressuposto de que a cultura organizacional pode ser gerenciada e levando-se em conta as constantes mudanças no ambiente organizacional e a necessidade de adaptação interna e integração externa das organizações (Schein, 1991), o entendimento da cultura é um elemento fundamental na gestão.

Nesse contexto, desconsiderar a cultura organizacional em qualquer análise significa deixar de lado um conjunto de valores e normas que controlam as interações dos membros internos e externos da organização, condicionando, muitas vezes, a teoria e a prática administrativa (BARBOZA e AÑEZ, 2009).

Há pesquisas que procuram estabelecer perfis culturais das organizações como forma de classificar e entender suas características, propondo a utilização de instrumentos para diagnóstico, interpretação e implementação de processos de mudança. Uma vez que a cultura organizacional é composta, além de artefatos mais visíveis, também de valores organizacionais que são direcionadores de ações empresariais, algumas pesquisas os utilizam, juntamente com outras medidas, para avaliar a cultura organizacional.

Identificar os traços culturais que permeiam o cotidiano de um grupo é um desafio para qualquer gestor, tornando-se mais complexo pactuar valores entre os colaboradores e as normas organizacionais. Considerando que no íntimo da cultura organizacional é que compreendem crenças, preceitos, ideologias e todos os tipos de atividades e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização a respeito de qualquer elemento interno ou externo (NASSAR, 2004).

Segundo Jones (2001) a Cultura Organizacional trata do complexo de valores e pressupostos de um grupo, que compartilhados formam a identidade da empresa. Toda empresa tem sua cultura, ou seja, um modo de vida próprio de desenvolver seus participantes. De tal modo, a cultura é por excelência a forma de humanizar as pessoas, sendo o meio natural e necessário de identidade da empresa. É um fator determinante na tomada de decisões, nas interpretações do ambiente organizacional; no uso das informações e no modo como os atores sociais se comportam. Assim, a cultura se torna um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam estilos de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus funcionários.

Tamayo e Borges (2001, p.48), defendem a existência de uma incongruência entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais, o resultado obtido não expressa de forma adequada os valores da organização

Diante deste cenário, buscou-se diagnosticar e caracterizar a cultura organizacional predominante dos colaboradores da área de Recursos Humanos de uma empresa calçadista do interior do Ceará.

Frente a esta colocação, a fim de contribuir para a exploração do tema, este estudo tem

como objetivos: (i) identificar os aspectos culturais por meio de instrumentos de avaliação de valores organizacionais; (ii) analisar a percepção dos colaboradores em relação a cultura e os valores organizacionais em sua área de atuação (Recursos Humanos) e na empresa como um todo (outras áreas da empresa); (iii) analisar as eventuais divergências entre as subculturas existentes na organização pesquisada.

O trabalho justifica-se pela importância do estudo mediante um aprofundamento da relação entre os construtos da cultura organizacional e os valores organizacionais, assim como em conhecer as possíveis similaridades e diferenças dos mesmos na percepção dos colaboradores que atuam no campo de recursos humanos da empresa em estudo.

Para o alcance dos objetivos procedeu-se um estudo de caso, baseado em observação sistemática e participante, além de aplicação de questionários. Os dados foram tabulados e a seguir classificados com base em características de modelos culturais definidas por Cameron e Quinn (1996, p.52), que as formularam para o diagnóstico de cultura organizacional.

Para tanto, na primeira seção segue-se a introdução, na segunda sessão apresenta-se uma fundamentação teórica sobre cultura organizacional, tipologias da cultura e a contextualização dos valores organizacionais. Na terceira sessão, são descritos o campo empírico da pesquisa com os aspectos metodológicos relacionados à coleta e análise dos dados, posteriormente os resultados encontrados e as considerações finais acerca do estudo realizado.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A análise bibliográfica existente sobre Cultura Organizacional revela que o tema ganhou destaque a partir do início da década de 70 acentuando-se nas décadas seguintes, devido às necessidades sentidas pelas organizações para se adaptarem às mudanças do meio ambiente, trazidas pela inovação tecnológica, abertura dos mercados, aumento da competitividade e maior conscientização do consumidor.

Os estudos sobre cultura apontam um campo promissor para a compreensão dos fenômenos organizacionais, em destaque o ambiente da administração contemporânea, com o crescimento da competitividade entre as empresas, a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões e aquisições, sucessão, entre outros (Silva, et. al. 2009). A cultura nas organizações se reflete na maneira como as pessoas executam as tarefas, definem os objetivos, lidam com os problemas de adaptação e administram os recursos necessários para atingir resultados competitivos (HEINZMANN, LAVARDA, 2010).

Toda sociedade possui uma cultura específica dotada de crenças e valores que influenciam nos padrões de comportamento dos indivíduos que a compõem. Assim também cada organização independente de tamanho, complexidade ou realidade adquire no decorrer do tempo sua cultura própria que se manifesta por meio do modo como as pessoas pensam, sentem e agem no momento de interagir com as demais pessoas do grupo e sobretudo a maneira como se comportam e trabalham.

Tronpenaars (1996, p.06), define cultura como a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas e que sua essência não é o que se apresenta aparentemente visível, mas como determinados grupos de pessoas entendem e interpretam o mundo. As organizações, por sua vez, não deixam de ser pessoas que se organizam, constituindo uma unidade social, para realizarem algo, seja produto ou serviços, compartilhando tempo e espaço, criando processos de convivência mútua para atingirem seus objetivos, construindo também culturas.

Dentre as várias definições de cultura organizacional pesquisadas, constata-se a presença de alguns elementos comuns como valores, crenças, significados e símbolos.

Nassar (2004) compreende a cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, mediante as dificuldades no alcance das metas e objetivos da organização.

Na visão de Freitas (2005, p.97) a cultura organizacional está sedimentada por duas dimensões:

[...] primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Ainda de acordo com Freitas (1991) existe na literatura uma disseminação dos mais diversos conceitos, no entanto um dos mais completos apresentados no campo dos estudos da cultura organizacional é definido por Shein (1992, p.12) quando propõe a seguinte afirmação para este construto:

é um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

O conhecimento da cultura organizacional é fundamental para a administração e implantação de estratégias e mudanças que visem melhorar o desempenho de uma organização. Entender quais são as características culturais importantes para alavancar o desempenho organizacional é extremamente relevante, principalmente com a necessidade de ser eficiente dentro de mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos (RUSSO, et.al, 2010,p.2).

Davis (1984, p.65) define a cultura como um padrão de crenças e valores compartilhados que dão significados aos membros de uma instituição e proporcionam a eles regras para seu comportamento na organização.

Para Ferro (1991, p.15), crenças e pressupostos são as essências da cultura, pois são formados pelos valores já testados por um grupo e percebidos como válidos para a situação, sendo capazes de resolver problemas de adaptação externa e integração interna. Nesse contexto a cultura é uma variável organizacional que impacta na maneira como as pessoas tomam decisões, pensam, sentem e agem em resposta às oportunidades e ameaças que afetam a organização (BARTHORPE;DUNCAN; MILLER, 2000).

Para Cameron e Quinn (2006, p. 17) “cada cultura é, geralmente, refletida pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos... Uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única”.Sobrepõe-se que um cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo” (DEAL; KENNEDY, 1982, p. 15).

Em qualquer sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. A força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência (MINTZBERG et. al., 2000, p.195).

Em um contexto geral, a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores, normas, pressupostos e conhecimentos compartilhados pelos membros de uma organização, que constrói identidade entre os membros de um grupo, ordenando e atribuindo significados para as ações da empresa e dos colaboradores (HATCH, 1997).

Schein (2000, p.142) afirma que há três níveis de cultura que interagem mutuamente: os artefatos visíveis, o sistema de valores declarados, as crenças compartilhadas ou pressupostos básicos, conforme figura 1:

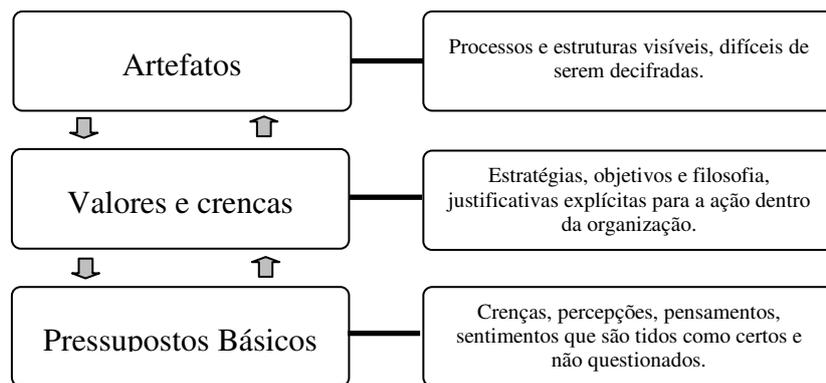


Figura 1: Níveis de cultura

Nota Fonte: (SCHEIN, 2000, p.142).

Conforme se pode apreender da Figura 1, o primeiro nível (artefatos) compreende tudo aquilo que é manifestado pelas pessoas e encontra-se visível no ambiente organizacional tais como tecnologia, arte e todos os padrões de comportamento. Os dois níveis seguintes (valores e crenças; pressupostos básicos) são menos manifestos. Os valores representariam as crenças esposadas, presentes nos discursos oficiais dos membros da organização, na comunicação institucional, enquanto os pressupostos ou premissas básicas encontram-se tão internalizados que atuam, direcionando, de forma imperceptível, o comportamento das pessoas. São os pressupostos básicos que explicam o comportamento real dos membros de uma organização, ou de suas diversas divisões, departamentos ou outros subgrupos internos que, eventualmente, existam chamados de subculturas.

Pode-se afirmar, portanto, que existem diferentes níveis de manifestação de cultura em uma empresa, uns se tornam mais fáceis de serem observados e outros, aqueles considerados mais profundos, mais difíceis de serem identificados.

2.1 DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Atkinson (2000) cita o modelo de diagnóstico cultural de Charles Handy, baseado na obra de Roger Harrison, vice-presidente das operações estrangeiras da Development Research Associates da Inglaterra. O autor sugere que é possível classificar as organizações em um amplo círculo de quatro culturas. A formação da cultura irá depender de uma série de fatores incluindo, por exemplo, história da companhia, tipos de controle, estrutura da organização, tecnologia, incidentes comerciais críticos e ambiente.

Segundo o Atkinson (2000, p.143) as quatro culturas são: Cultura do poder - reflete a concentração de poder de uma empresa familiar; Cultura do papel - retrata a burocracia em sua forma mais pura; Cultura da tarefa - é característica das organizações que estão intensamente envolvidas em amplas atividades de pesquisa e desenvolvimento, e; Cultura da pessoa - é característica do modelo de gerenciamento que se baseia no consenso.

Outro modelo utilizado como guia para obtenção do diagnóstico da cultura organizacional é o de Cameron e Quinn (1996, p.52), intitulado “*Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI*”, no qual os tipos ou os perfis de cultura identificam os elementos mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes de uma organização.

Por meio do estudo emergiram quatro tipos dominantes de cultura das empresas, que são descritos na figura 2 abaixo:

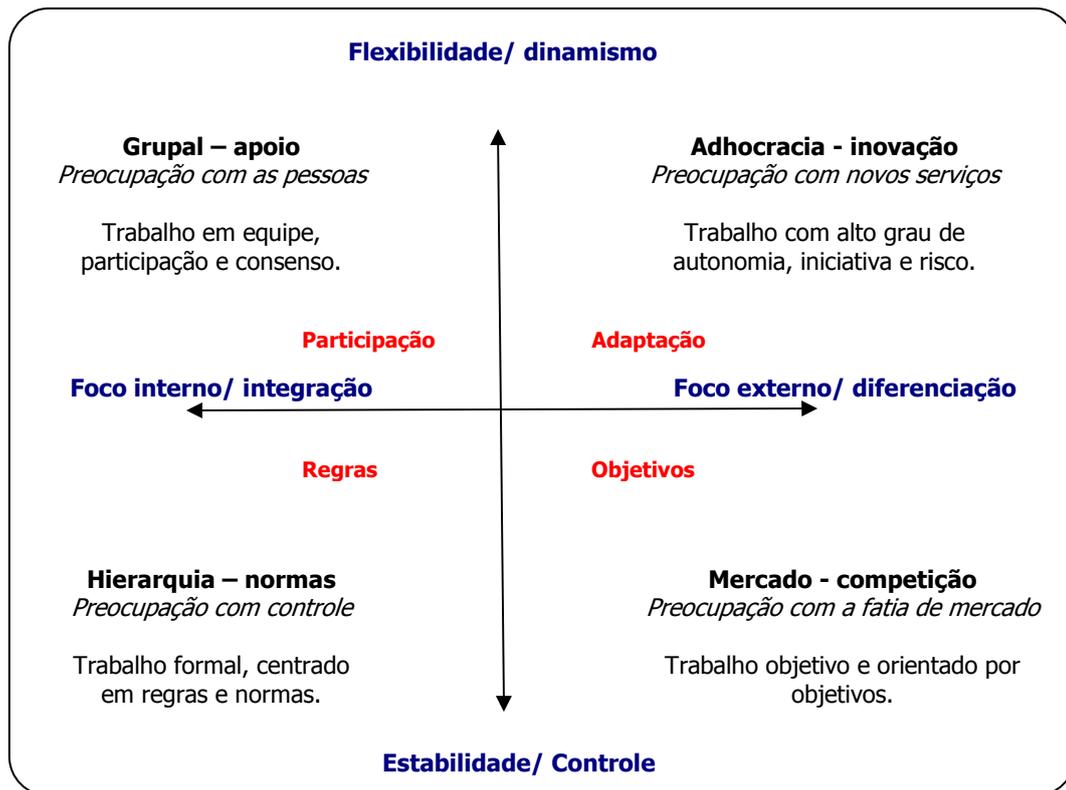


Figura 2: Culturas dominantes

Nota Fonte: adaptado por Cameron e Quin, 1996

- 1. Hierarquia:** tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem, com diversos níveis hierárquicos, preocupada em longo prazo com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis, integrados. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização;
- 2. Grupal:** este tipo de cultura apresenta características de maior flexibilidade. O foco, assim como na hierarquia, é interno. Neste tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de obterem-se resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização se preocupa com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade;
- 3. Mercado/ Racional:** organizações que apresentam este tipo de cultura possuem orientação externa, e estão preocupadas com o mercado competitivo. O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. De acordo com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros;

4. Adhocracia/ Inovativa: tipo de cultura onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. Pressuposto de que iniciativas inovadoras e pioneiras lideram o sucesso.

De acordo com o modelo de Cameron e Quinn (1996, p.52), a cultura Grupal e a cultura Inovativa representam empresas com flexibilidade e dinamismo desenvolvidos. Por outro lado, as culturas - Racional e Hierárquica – enquadram empresas caracterizadas pela estabilidade e controle. É imprescindível observar que pode haver a identificação de mais de um tipo predominante de cultura dentro da mesma organização.

3. VALORES ORGANIZACIONAIS

Para descrever melhor a cultura de uma organização, é necessário fazer uma análise mais profunda de seus elementos e não apenas considerar os aspectos observáveis. Para muitos pesquisadores, valores comuns compartilhados são o núcleo da cultura organizacional, são eles que ajudam a transformar as atividades rotineiras em ações efetivas e importantes, ligam os valores da corporação aos valores importantes da sociedade e podem ser uma fonte bastante importante de vantagem competitiva.

Deal e Kennedy (1982, p.79) declaram que os valores constituiriam o alicerce da cultura organizacional. Para Schein (1999, p.28), os valores expressariam a cultura manifesta de cada organização, orientando tanto o comportamento das pessoas quanto o da própria organização. Martin (1992, p.56), corrobora afirmando que os valores e crenças compartilhados proporcionariam estabilidade e consenso à organização, direcionando convenientemente a ação e o comportamento dos seus membros.

Os valores organizacionais influenciam o comportamento dos indivíduos e direcionam suas ações para a vida da organização, atuando como elementos integradores compartilhados por seus membros, revelando-se como os geradores de controle nas áreas de pesquisa, diagnóstico e gestão organizacional (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Segundo Schwartz (1992, p.36) entende-se por valores organizacionais, os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização. São elementos compartilhados e presentes no ambiente organizacional. Tamayo (1998, p.57) apresenta uma definição similar, onde os valores são vistos como princípios e crenças compartilhados pelos empregados que orientam o funcionamento e a vida da organização. Eles expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, os valores são uma dimensão da cultura tal como ela é vivenciada pelos membros.

A função dos valores é orientar a vida da empresa, nortear o comportamento dos membros, uma vez que determinam sua forma de pensar e de agir. Eles predizem o dia-a-dia da empresa e podem até serem considerados como um projeto da organização, de forma a alcançar metas da mesma. Os trabalhadores criam entre si modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas.

Segundo Mendes e Tamayo (2001, p.48), os valores constituiriam um instrumento importante para compreensão da cultura organizacional, pois a cultura sustentaria o processo de socialização por meio do sistema de valores. Assim por meio da análise dos valores de uma organização seriam revelados alguns dos pilares fundamentais da sua cultura organizacional.

Os valores organizacionais são definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63).

Nelson (2006) salienta que os valores são derivados da interação com os grupos sociais de referência do indivíduo, por tal razão, são internalizados com forte carga afetiva e passam a fazer parte do repertório da pessoa. A identificação dos valores individuais para o alinhamento aos valores Organizacionais, portanto, pode prevenir eventuais conflitos decorrentes da ocorrência de discrepâncias entre os valores organizacionais (ou grupais) e valores dos indivíduos (MURDOCCO e OLIVA, 2010).

Os valores organizacionais tornaram-se pressuposto básico somente quando validados socialmente pelos membros dos grupos ao perceberem que sua utilização serve para obter constantemente, em diversas situações, resultados positivos. Os valores, portanto, em diferentes níveis de profundidade, são considerados elementos-chave da cultura organizacional. São percebidos pelos empregados como característica da organização, ou seja, princípios organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviços de interesses individuais, coletivos ou mentais. Tem funções importantes, atuando como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas das organizações e consequentemente, garantido sobrevivência

Os primeiros estudos quantitativos visando mensurar a percepção dos valores organizacionais e sua relação com a cultura organizacional foram realizados por Tamayo e seus colaboradores no Brasil. Na vanguarda, elaboraram instrumentos tais como: a Escala de Valores Organizacionais, o Inventário de Valores Organizacionais e, mais recentemente, o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais – IPVO, com o objetivo de estabelecer uma medida da percepção dos valores organizacionais, tendo como base o modelo de valores básicos proposto por Schwartz (1992, p.56). Estes modelos e suas evoluções apresentam métodos para levantamento e identificação de valores organizacionais possibilitando o diagnóstico da cultura organizacional a partir de seus valores.

3.1 ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Considerando a importância dos valores organizacionais no funcionamento de uma organização e, somado ao fato de que ainda são importantes componentes da cultura organizacional Tamayo & Godim (1996, p.66) criaram e validaram um instrumento de avaliação de percepção destes valores, nomeado “Escala de Valores Organizacionais”. Neste instrumento foram listados trinta e quatro valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência, dedicação, abertura, coleguismo, amizade, cooperação, criatividade, democracia, benefícios, flexibilidade, competitividade, sociabilidade, tradição, hierarquia, incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização de recursos materiais, probidade, respeito, reconhecimento, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça. A partir deste instrumento será possível listar os valores organizacionais presentes na empresa em estudo.

3.2 CAMPO EMPÍRICO

A empresa em estudo foi fundada em 1971, na cidade de Farroupilha, RS. Na época suas atividades orientavam-se para a fabricação de embalagens plásticas para garrações de vinho, uma inovação introduzida em um mercado que até então só produzia tais embalagens de forma artesanal.

Em 1975, a empresa amplia seu leque de atividades e inicia a fabricação de peças em plástico para máquinas e implementos agrícolas, tornando-se a seguir fornecedora de componentes para calçados como saltos, solas e cepas de nylon, seguindo naturalmente para o segmento de calçados plásticos.

As unidades industriais estão assim distribuídas: no Nordeste, nas cidades de Sobral, Fortaleza, Crato e Teixeira de Freitas e no Estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Farroupilha e Carlos Barbosa.

As principais vantagens e diferenciais competitivos da empresa são seus ativos tangíveis e intangíveis, o seu DNA, que se traduzem em: Força das Marcas; Capacidade de Inovação; Marketing Agressivo; Processo Produtivo Diferenciado; Tecnologia Proprietária; Pesquisa & Desenvolvimento; Verticalização; Escala de Produção; Custo Competitivo Global; Qualidade dos Produtos; Logística; Nível de Governança Corporativa; Solidez Financeira.

Além de produtos inovadores e de qualidade, a empresa tem uma gestão profissionalizada, composta de pessoas talentosas pesquisando tendências, com capacidade de interpretar, traduzir, criar e lançar moda em nível global, produzindo e controlando custos e despesas. Tudo com o objetivo de maximizar o retorno do acionista de forma sustentável e com compromisso de responsabilidade social e ambiental.

As áreas escolhidas como âmbito da pesquisa foram os subsistemas de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Departamento de Administração de Pessoal, Benefícios, Segurança do Trabalho e Patrimonial.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para realização da pesquisa é um estudo de caso com fases exploratória e descritiva. Tem-se como escopo central o levantamento e a avaliação dos valores organizacionais mais representativos e relevantes para o diagnóstico da cultura da empresa. De acordo com Yin (2001, p.143), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Para a realização desse trabalho, envolvendo cultura organizacional, buscou-se uma abordagem multimétodo, como sugerido por Fleury & Fischer (1996, p.45). O ponto de partida foi a obtenção do rol de valores organizacionais desenvolvido por Tamayo e Gondim (1996, p.66) e através da observação sistemática e participante, este rol de valores organizacionais foram identificados e adaptados para a formação do instrumento de coleta utilizado durante pesquisa. Trata-se de uma Escala de valores organizacionais composta por vinte e sete valores, onde o profissional de RH deverá avaliar o quão é importante cada item descrito no questionário para a organização como um todo e para sua área de atuação segundo sua percepção, utilizando uma escala numérica entre -1 (oposto ao princípio da organização) e 7 (maior importância). O universo de investigação foi constituído pelos-colaboradores da área de RH, com uma amostra de 33% (40 pessoas) referente a um total de 120 profissionais.

Além deste instrumento de coleta foi realizado o diagnóstico da cultura organizacional, baseado na categorização semântica para o enquadramento dos valores detectados nos referenciais estudados no modelo criado por Cameron e Quinn (1996, p.52).

4.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para o levantamento inicial dos valores organizacionais e posterior mapeamento do perfil cultural da organização em estudo, utilizou-se o instrumento de coleta baseado em Tamayo e Gondim (1996, p.66) resultando nas análises apresentada no gráfico 1.

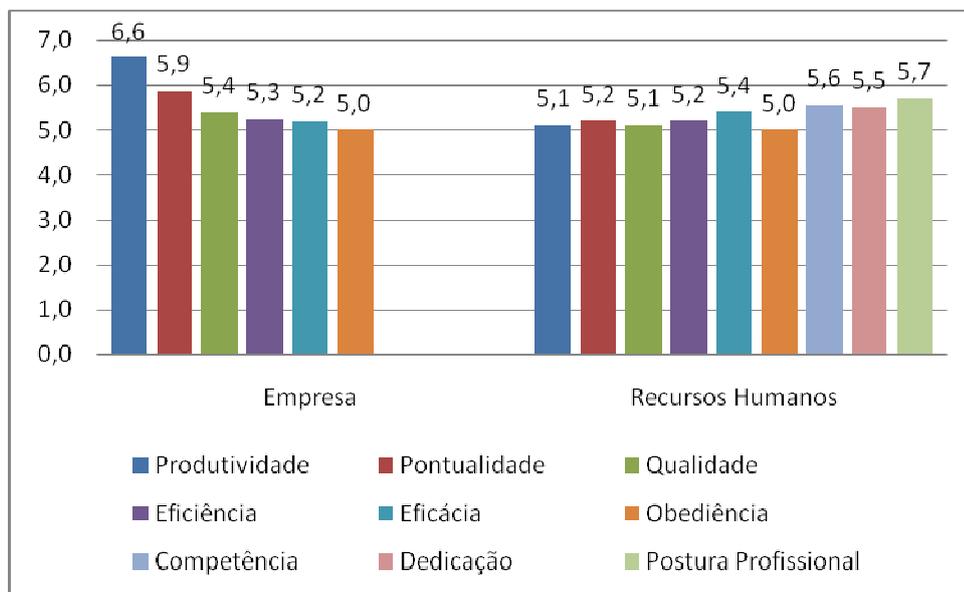


Gráfico 1: Comparativo entre Valores Organizacionais percebidos na empresa e na área de R.H.

Nota da Fonte: elaborada pelos autores

No gráfico 1 foram registrados apenas os valores organizacionais que obtiveram pontuação igual ou superior a 5,0 e, conseqüentemente, considerados mais relevantes durante a pesquisa.

Percebe-se que segundo os entrevistados, o valor de maior importância para a empresa em estudo seria a produtividade (6,6), seguido dos valores Pontualidade (5,9), Qualidade (5,4), Eficiência (5,3), Eficácia (5,2) e Obediência (5,0).

Quando questionados sobre os princípios orientadores das ações de RH, percebe-se algumas divergências nas suas respostas. Valores pontuados com nota máxima no RH, tais como Postura profissional (5,7), Competência (5,6) e Dedicção (5,5) receberam notas inferiores a 5,0 na visão relacionada a empresa como um todo. A produtividade considerada valor de maior importância nos outros setores da empresa aparece com pontuação (5,1) no RH.

Pode-se concluir que na visão do RH, valores relacionados a produção e foco no cliente regem as práticas da empresa da qual faz parte, enquanto em sua área de atuação, princípios relacionados ao perfil atitudinal de seus profissionais predominam nos comportamentos de seus colegas de trabalho.

Percebe-se também uma quantidade maior de valores existentes no RH com pontuação igual ou superior a 5,0 do que aqueles observados na organização de forma geral, conforme gráfico 02.

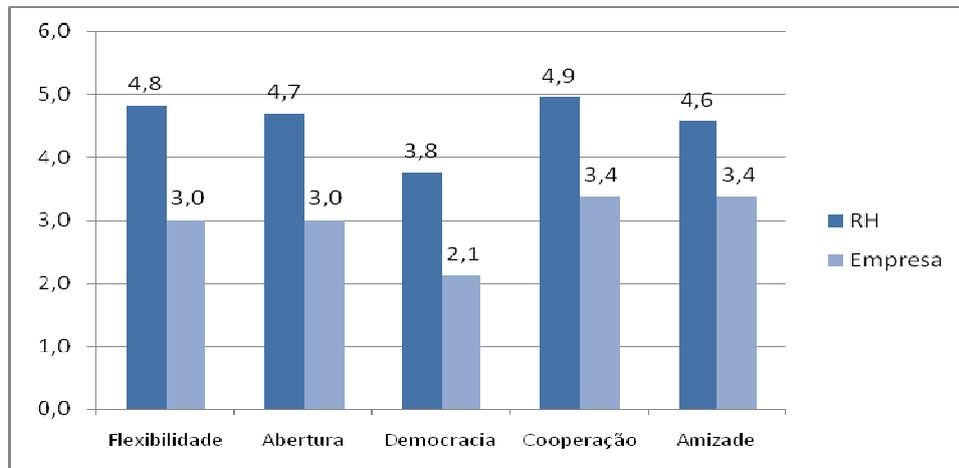


Gráfico 2: Principais divergências entre valores existentes no RH e em outras áreas da empresa
Nota da Fonte: elaborada pelos autores

Nota-se que os valores Flexibilidade, Abertura, Democracia, Cooperação e Amizade apresentaram divergências de pontuação em relação a outros setores da empresa. Pode-se concluir que no RH há maior possibilidade de um ambiente propício a sugestão de idéias e realização de atividades em equipe quando comparado com outros setores da empresa, apresentando maior divergência (1,8) no valor flexibilidade.

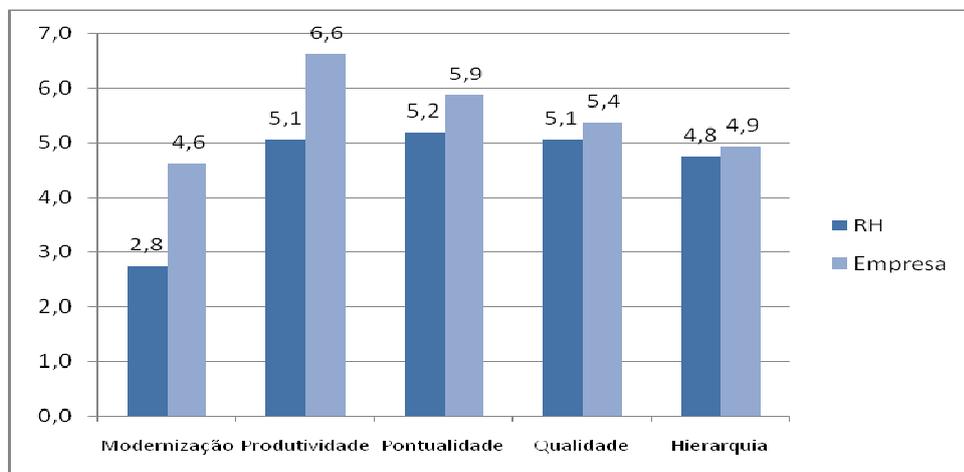


Gráfico 3: Principais divergências entre valores existentes em outras áreas da empresa e RH
Nota da Fonte: Elaborada pelos autores

Segundo os profissionais de RH há um investimento maior na aquisição de equipamentos, recursos e materiais, em busca de modernização nas demais áreas da empresa quando comparado com a realidade vivenciada no RH. Outra divergência significativa comentada anteriormente e observada no gráfico acima, é o foco dado à produção e à prestação de serviços, sendo superior nas outras áreas da empresa quando comparado com a pontuação dada ao RH.

Tendo em vista a relação de valores identificados como orientadores da vida organizacional, torna-se possível categorizá-los semanticamente de acordo com o modelo criado por Cameron e Quinn (1996) na forma apresentada na tabela 1.

Tabela 1: Escala de Valores Empresa e perfil cultural

Cultura Hierárquica		Cultura Grupal		Cultura Mercado		Cultura Inovação	
Pontualidade	5,9	Dedicação	4,8	Produtividade	6,6	Criatividade	4,9
Obediência	5,0	Comprometimento	4,6	Qualidade	5,4	Modernização	4,6
Hierarquia	4,9	Qualificação	4,3	Eficiência	5,3	Respeito	4,1
Postura Profissional	4,9	Amizade	3,4	Eficácia	5,2	Abertura	3,0
		Cooperação	3,4	Competência	4,8	Flexibilidade	3,0
Supervisão	4,9	Plano de Carreira	2,9	Planejamento	3,6	Democracia	2,1
Organização	4,1	Reconhecimento	2,8			Incentivo à Pesquisa	2,1
Justiça	2,6						
MÉDIA	4,6	MÉDIA	3,7	MÉDIA	5,1	MÉDIA	3,4

Nota da fonte:Elaborada pelos autores

A partir da classificação dos valores organizacionais contidos na Escala de Valores Organizacionais e na percepção dos profissionais de RH, o valor mais relevante para a empresa é a produtividade (6,6), característico da cultura voltada ao mercado e com atuação externa; em seguida a pontualidade, preocupação com o cumprimento de prazos. Este princípio está presente na cultura da maioria das indústrias devido à natureza de seu trabalho, seguidos de qualidade e eficiência.

Ao avaliar o perfil cultural da empresa em estudo segundo a percepção dos profissionais de RH, percebe-se que os valores relacionados ao foco no cliente externo, demandas do mercado e atuação externa característicos do perfil cultural racional ou de mercado receberam maiores pontuações, obtendo média (5,1) superior aos valores existentes em outros perfis. Predominam o respeito e cumprimentos de normas estabelecidas no ambiente organizacional condizentes com o perfil cultural hierarquizado, no qual há um foco maior em procedimentos, regras e controles.

Pode-se concluir que a empresa em estudo poderia ser classificada em um perfil cultural com foco no mercado e tendência a organização hierarquizada. Comparando a pesquisa com eventos e fatos observados na realidade desta organização, percebem-se práticas neste sentido, tais como forte atuação da área de desenvolvimento de produtos e mercadológicas (marketing e vendas), a realização de qualificações e sensibilizações voltadas à garantia da qualidade, criação de canais para atendimento ao consumidor, além de planejamento estratégico com metas de duplicar o faturamento até 2014. Quanto à hierarquia, a disciplina está presente no perfil comportamental de seus colaboradores, isto é, na existência de vários níveis hierárquicos (gerente geral, gerente de divisão, coordenador, supervisor técnico, supervisor, analista técnico, preparador de processos e apoiador) e forte respeito a esta estrutura. Há regimentos internos que fortalecem a obediência a horários e cumprimento de prazos e várias ferramentas de acompanhamento dos processos.

Quanto à inovação, observam-se iniciativas neste sentido nas ações da empresa, porém seria necessário o desenvolvimento de trabalho que antecedessem tais atividades de forma a construir um ambiente com estímulos a adoção deste perfil inovador, tais como flexibilidade, abertura, democracia e incentivo a pesquisas. Nota-se grande oportunidade de evolução no que diz respeito a envolvimento das pessoas, por exemplo, através de plano de carreira como reconhecimento.

Tabela 2: Escala de Valores RH e perfil cultural

Cultura Hierárquica		Cultura Grupal		Cultura Mercado		Cultura Inovação	
Postura Profissional	5,7	Dedicação	5,5	Competência	5,6	Flexibilidade	4,8
		Comprometimento	4,9	Eficácia	5,4	Criatividade	4,8
Pontualidade	5,2	Cooperação	4,9	Eficiência	5,2	Abertura	4,7
Obediência	5,0	Qualificação	4,8	Produtividade	5,1	Respeito	4,6
Hierarquia	4,8	Amizade	4,6	Qualidade	5,1	Democracia	3,8
Supervisão	4,8	Reconhecimento	3,6	Planejamento	4,4	Incentivo à Pesquisa	3,0
Organização	4,3	Plano de Carreira	3,1			Modernização	2,8
Justiça	3,4						
MÉDIA	4,7	MÉDIA	4,4	MÉDIA	5,1	MÉDIA	4,0

Nota da Fonte: Elaborada pelos autores

Ao analisar a avaliação dos valores existentes na área de RH (Tabela 2), percebe-se que princípios voltados a requisitos para execução de tarefas, tais como competência (5,6), postura profissional (5,7), dedicação (5,5) e eficácia (5,4) receberam as maiores pontuações, onde é possível concluir que nesse ambiente é reforçado o “saber fazer” para o alcance de resultados desejados pelos clientes internos.

Valores focados em cumprimentos de procedimentos e regras também receberam pontuações significativas tais como pontualidade, obediência, hierarquia e supervisão. Quanto à cultura grupal percebe-se um ambiente com estímulos e ações voltadas a atividades em equipe e com foco em pessoas. Ao observar a atividade principal da área de Recursos Humanos nas empresas “cuidar de pessoas” é provável que exista uma pontuação superior quando comparados a outros setores da empresa; valores como cooperação e amizade, busca por auto desenvolvimento são princípios reforçados pela própria natureza da atividade. Realizando uma investigação apreciativa da realidade vivenciada pelos profissionais desta área, é possível acompanhar os valores elencados em suas práticas, bem como a disseminação de uma cultura voltada ao mercado através de capacitações, integrações, participação em reuniões de área entre outros.

Quanto ao item inovação, percebe-se um ambiente aberto, com potencial criativo, no entanto com poucos estímulos a busca de novas formas de realizar suas atividades e baixo investimento na aquisição de ferramentas e recursos neste sentido. Ao avaliar o processo de mudança desencadeado por esta área, é notório um despertar neste sentido, há uma forte disseminação da mudança da postura de RH convencional para uma atuação mais ativa, seguindo tendências atuais, realizando visitas em outras empresas, migrando para o novo conceito de RH integrado e estratégico, porém se faz necessário um envolvimento maior de seus profissionais e da direção neste sentido.

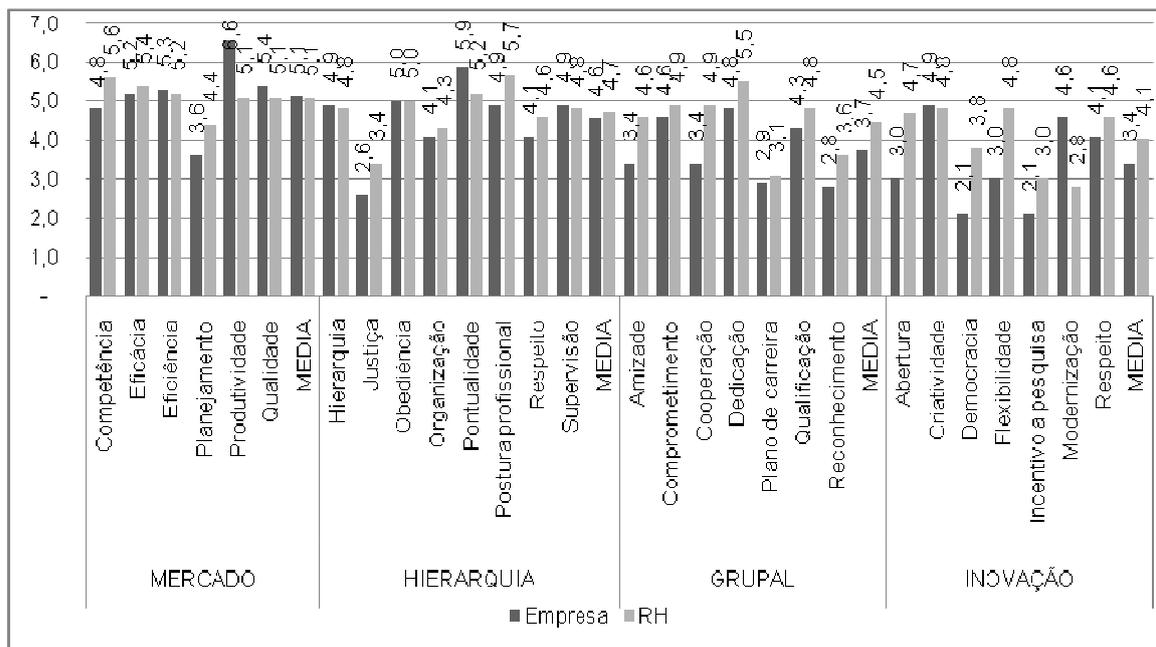


Gráfico 4: Escala de valores e adequação de perfil comportamental

Nota da Fonte: Elaborado pelos autores

Realizando comparativo entre a escala de valores e adequação ao perfil comportamental apresentado no gráfico 4, pode-se chegar à conclusão de que apesar da existência de subculturas nas organizações observam-se pontos de convergência quanto aos princípios valorizados na organização em estudo. Nos resultados dos valores percebidos no RH e demais área da empresa existe uma forte tendência a culturas voltadas ao mercado e em seguida focadas em regras e procedimentos (hierarquizadas). Apesar das médias dos perfis serem iguais ou aproximadas, percebe-se que a ordem de importância contemplada por cada perfil diverge em boa parte das situações. No RH há notas maiores em relação aos demais setores da empresa, por exemplo, no planejamento, na qualificação, na competência e na justiça.

Verifica-se também que aspectos voltados à inovação e trabalho em equipe, mesmo apresentando pontuações relativamente baixas, torna-se mais perceptível e aplicado pelos profissionais de RH, segundo os resultados após tabulação de questionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo diagnosticar a cultura organizacional da empresa *locus* da pesquisa na percepção dos profissionais da área de recursos humanos (RH), através da identificação de seus valores, confirmados por meio de uma pesquisa qualitativa. Conclui-se, que a organização em estudo possui valores presentes nas culturas Grupal, Inovativa, Mercado e Hierárquica. Quanto à avaliação de seus valores mais relevantes, a empresa preserva um perfil comportamental predominante, tendo uma cultura organizacional voltada ao mercado e hierarquizada. Aprofundando os resultados dos ambientes pesquisados, verifica-se uma predominância de princípios focados ao atendimento das expectativas de seus clientes externos, assumindo uma postura voltada às demandas e às necessidades do mercado, no qual se encontra inserida, sendo que o ambiente industrial favorece uma ênfase maior neste sentido, devido à possibilidade de atuação e intervenção desde os processos de concepção e idealização do produto, a sua confecção e sua entrega ao cliente. Percebe-se ainda valorização de princípios quantitativos e mensuráveis como produtividade, eficiência, prazos de entrega,

entre outros, fortalecendo a existência de características que evidenciam a predominante cultura racional ou de mercado.

Além da existência de uma cultura voltada para o mercado, existe a predominância da cultura hierarquizada, que valoriza o cumprimento e seguimento de regras e procedimentos, além de orientação para execução de tarefas. Ainda comparando a escala de valores entre a área de Recursos Humanos e a empresa como um todo, percebe-se que na área de RH existe um ambiente propício a valores voltados a pessoas e a inovação quando comparado com os valores identificados nas demais áreas da empresa, já que os mesmos receberam pontuações inferiores as dos valores identificados no RH.

Percebe-se que há necessidade de realização de trabalho que estimule a adoção de valores voltados à inovação e foco grupal para que a empresa contribua com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais agradável e aberto para a geração de idéias e de mudanças, pois tais comportamentos são relevantes para a melhoria do relacionamento das pessoas e da execução de suas atividades, pontos importantes para estratégia do negócio.

Este instrumento, desenvolvido a partir da escala de valores organizacionais identificados por Tamayo & Godim, contribui significativamente para a compreensão das motivações para o trabalho e para o desenvolvimento de pesquisas sobre valores organizacionais, como as escolhas de alternativas de trabalho, de comportamentos no trabalho e avaliações de seus contextos.

6. REFERÊNCIAS

- ATKINSON, P. **Criando Mudança Cultural**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BARBOZA, J.R.; AÑEZ, M.E.M.(2009). **A Satisfação Profissional e a Cultura Organizacional: Uma Análise a partir do Modelo ASH**. In: Anais XXXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. São Paulo/SP. CD-Rom.
- BARTHORPE, Stephen; DUNCAN, Rosanna; MILLER, Christopher. *The pluralistic facets of culture and its impact on construction*. **Property Management**. v 18, n 5, p. 335-351, 2000.
- CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. **Diagnóstico da Cultura Organizacional**. Mimeo, 1996.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- DAVIS, S. M. **Managing corporate culture**. Cambridge: Ballinger, 1984.
- DEAL, T. & KENNEDY, A. Corporate cultures. **The rites and rituals of corporate life**. London: Penguin, 1982.
- FERRO, J. R. – **Decifrando Culturas organizacionais**. Tese de doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1991.
- FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. - **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HATCH, M. Jo. Organizational culture. In: _____. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- HEINZMANN, L.M.; LAVARDA, C.E.F. (2010). **Cultura Organizacional e o Processo de Planejamento de Controle Orçamentário**. In: Anais XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. CD-Rom.
- JONES, G. **Organizational theory: texts and cases**. New Jersey. Prentice Hall, 2001.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University: Press, 1992.

- MENDES, A.M.; TAMAYO, A. **Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações**. Anais do EnANPAD, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro para selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MURDOCCO, S. O.; OLIVA, E.C. (2010) **Cultura Organizacional e a Centralidade nas Redes Sociais: Um Estudo Exploratório em uma Empresa de Serviços**. In: Anais XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. CD-Rom.
- NASSAR, Paulo. **História e cultura organizacional**: In: revista comunicação empresarial, n ° 36 ,2004.
- NELSON, R. E. **Cultura empresarial e atendimento superior** - Gerenciando a prestação de services no século 21. Sorocaba: Cidade, 2006.
- OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v. 369, n. 2, p. 129-140. abr/jun, 2004.
- PASCHONO, Selma. **Estratêgia: Alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio**; Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.
- RUSSO, G.M.,TOMEI,P.A.;LINHARES, J.B.;SANTOS, A.M.(2010). **Correlacionando tipos de cultura Organizacional com estratégias de remuneração com base na tipologia de Charles Handy**. In: Anais XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. CD-Rom.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture**. American Psychologist, 2000.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHERMERHORN Jr Johnr, HUNT James G. **Fundamentos de Comportamento Organizacional** ; Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHWARTZ, S. H. **Universal in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries**. *Advances in Experimental Social Psychology*. v. 25, 1992.
- SILVA, M.T. da; KISHORE, A.;REIS, G.G.;BAPTISTA, L.L.;MEDEIROS,C.A.F.(2009). **Cultura Organizacional e Liderança: Uma relação Possível?**. In: Anais XXXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. São Paulo/SP. CD-Rom.
- Tamayo, A. (1998). **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. *Revista de Administração, USP*, 33(3), 56-63.
- TAMAYO & GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração, 1996.
- TAMAYO, A., & SCHAWARTZ, S. H. **Estrutura motivacional dos valores humanos. Psicologia: Teoria e Pesquisa**. 1993.
- TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In ROS, M.;GOUVEIA, V. (Orgs.). **Psicología social de los valores** (pp. 325-352). Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.
- TAMAYO, A; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia, v.5, n.2, 2000.
- TRIANDIS, H. C. **Individualism & Collectivism**. San Francisco: Westview, 1995.
- TRONPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**; São Paulo: Educator 1996.
- YIN, R.K. - **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Bookman. Porto Alegre, 2001.