

III SECISA

13 a 15 de Setembro de 2017
UNESPAR CAMPUS DE CAMPO MOURÃO - PR



Anais do III Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas do Campus de Campo Mourão da Universidade Estadual do Paraná
Campo Mourão - PR, 13 a 15 de setembro de 2017

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS TRABALHADORES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA

ELOISA ROCHA TEIXEIRA

Graduanda do curso de Administração
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR
elo_rochat@hotmail.com

FERNANDO ISAMO MATSUGUMA

Graduando do curso de Administração
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR
fernandoim_27@hotmail.com

ADALBERTO DIAS DE SOUZA

Mestre e Doutor em Administração; Doutor em Geografia
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR
ad.unespar@gmail.com

MARCOS JUNIO FERREIRA DE JESUS

Mestre e Doutor em Administração
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR
marcos_junio@hotmail.com

RESUMO - A cultura organizacional é um conjunto de valores de uma organização, ela se origina das práticas administrativas e da personalidade do fundador, o compartilhamento da cultura com os membros da organização mostra-lhes os valores empregados para atingir os objetivos organizacionais. Nesse sentido, o presente trabalho tem o objetivo de apresentar os fatores em que a cultura organizacional se manifesta em uma organização específica. Para tanto, a metodologia utilizada caracteriza-se por uma análise qualitativa explicativa de dados obtidos através de um questionário aplicado aos colaboradores do Supermercado Alfa, presente no município de Campo Mourão - PR. Os resultados obtidos mostraram que, especificamente nesta empresa, a cultura organizacional se manifesta através da comunicação, da valorização pessoal, do ambiente interno e do crescimento profissional, estes que influenciam diretamente na rotina de trabalho dos colaboradores. Assim, o Supermercado Alfa poderá observar quais aspectos podem ser aperfeiçoados e definir estratégias para melhorar o desempenho de modo geral da organização.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Organização. Membros. Influência.

ABSTRACT - The organizational culture is a set of values of an organization, it stems from the administrative practices and the founder's personality, sharing the culture with the organization's members show them the values adopted to reach the organizational objectives. In this sense, the present work aims presenting the factors that the organizational culture exhibit itself in a specific organization. For it, the methodology used is a qualitative explicative analyze of the datas obtained from a quiz applicated to the Supermarket Alfa's employees, localized in Campo Mourão - PR. The obtained results showed that, particularly in this company, the organizational culture manifests itself through the communication, the personal valuation, the internal environment and the professional development, these that directly affect the employee's work routine. Therefore, the Supermarket Alfa could observe which aspects can be improved and establish strategies to raise the organization's performance in general.

Keywords: Organizational culture. Organization. Members. Influence.

1 INTRODUÇÃO

A cultura está presente em países, cidades, comunidades, organizações com e sem fins lucrativos. Em resumo, ela é um conjunto de valores, leis, morais, hábitos, crenças e etc. que regem o comportamento de uma sociedade. Sendo assim, existe a Cultura Organizacional, que refere-se à cultura presente nas organizações, estas que, possuem as suas próprias características e passam a ter uma identidade própria.

Geralmente, a cultura de uma organização tem um forte vínculo com a personalidade e visão do seu fundador e influi principalmente nas práticas administrativas, como por exemplo, na tomada de decisões, na elaboração de estratégias e no processo operacional.

Muitas vezes a personalidade de determinado membro da organização não coincide com a cultura organizacional, o que pode gerar transtornos dentro da empresa, ocasionando desmotivação e insatisfação do mesmo. Portanto, é de suma importância que o indivíduo busque uma organização que possua uma cultura compatível com sua personalidade.

Sendo assim, a cultura é um fator que influencia tanto o sucesso profissional do indivíduo, quanto o sucesso organizacional, uma vez que, a empresa poderia ser mais bem sucedida se a personalidade dos membros se ajustasse à sua cultura.

Justifica-se a necessidade de trazer o tema “cultura organizacional”, pois este é um fator que diferencia as organizações umas das outras e tem grande impacto no sucesso organizacional e no sucesso profissional dos indivíduos. Com isso, surge o seguinte questionamento: Em quais pontos a cultura organizacional tem grande influência nos membros da organização? Para responder esta questão foi aplicado um questionário aos colaboradores do Supermercado Alfa que está presente há anos no município de Campo Mourão - PR.

Por fim, o presente trabalho tem o objetivo de apresentar os fatores em que a cultura organizacional se manifesta na empresa Alfa. Especificamente, objetivam-se apresentar a cultura organizacional, identificar a importância da mesma nas organizações e verificar a relação da cultura organizacional com os membros da organização.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é a essência de toda organização e, cabe aos superiores e líderes compartilhá-la com todos os membros da mesma.

“A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização, essa cultura é construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.” (SROUR 1998, p. 136).

Com isso, compreende-se que a cultura organizacional se desenvolve com o tempo e então, a identidade da organização é formada e fortificada, partilhando-se aos novos colaboradores que por sua vez, passarão adiante da mesma forma em um ciclo social dinâmico que, quando estabelecida dificilmente se desfaz.

Chiavenato (2009, p. 87) ainda compara a cultura organizacional como um iceberg, onde na parte de cima (acima da água) encontram-se os aspectos visíveis que podem ser observados, por exemplo, o espaço, edifícios, cores utilizadas na pintura, mesas, salas, tecnologias utilizadas, métodos e procedimentos, políticas de gestão, plano de cargos, etc.. Já na parte de baixo (submerso), estão os aspectos invisíveis, cuja observação é mais difícil, por exemplo, decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura, sendo assim, para se conhecer a cultura organizacional, é preciso conhecer a organização em todos os seus níveis.

Sabendo da existência dos diferentes níveis da cultura, podemos concluir que é mais adequada de ser observada e analisada através das consequências e efeitos trazidos tanto de forma geral (acima da água) quanto de forma aprofundada (submerso), nos levando a uma análise com mais credibilidade do que apenas se observar uma das partes separadamente.

3 CULTURA FORTE *VERSUS* CULTURA FRACA

Cada organização tem a sua própria identidade, isso é o que difere uma das outras, essa identidade pode ser reconhecida como a cultura organizacional.

Robbins (2005, p. 375) repassa a ideia de que sete características existem para destacar a essência da empresa tais como: inovação e assunção de riscos que representa o grau em que

os funcionários estão dispostos a inovar e assumir os riscos; atenção aos detalhes que releva o grau em que se espera que os funcionários apresentem precisão; orientação para resultados seria o grau em que os dirigentes focam mais nos resultados do que nas técnicas e processos; orientação para pessoas, o grau em que os dirigentes levam em consideração os efeitos que os resultados têm sob as pessoas da organização; orientação para equipe, o grau de organização das tarefas em equipe; agressividade, grau em que as pessoas são agressivas e competitivas ao invés de dóceis e acomodadas; estabilidade, grau em que as empresas enfatizam o status em contraste com o crescimento.

“As culturas fortes significam quase levar a integração normativa ao extremo, pois uma cultura muito forte pode influenciar ou não no desempenho de uma instituição, apesar de muito se dizer que culturas fortes são culturas mais eficientes, nem sempre são como aparentam sendo que quanto mais forte mais é difícil de reparar erros da instituição. [...] As culturas fracas apresentam como culturas sem integração normativa, sem regras e sem valores onde os indivíduos seguem para lados opostos ao determinado pela instituição.” (TANURE, 2007, p. 134).

Para Robbins (2005), “[...] em uma cultura forte, os valores da organização são intensamente acatados e compartilhados.”

Geralmente, a cultura organizacional pode ser mais percebida em grandes organizações ou pelo menos em organizações que existem há muitos anos, onde os membros tendem a seguir os valores que são impostos pela mesma.

Robbins (2005), em relação à definição acima, diz que, uma cultura forte terá mais influência sobre os membros da organização, pelo fato de que os valores são intensamente compartilhados.

O site Anesg (2016) diz que a organização com uma cultura forte tende a ter os valores compartilhados entre todos ou a maioria dos membros, além de ter uma forte influência no desempenho e perspectivas. Já a cultura fraca tende a ser uma cultura mutável, onde a administração tem mais facilidade de comunicar novos valores.

Por fim, entende-se que a cultura forte é mais adequada que a fraca, porém ambas são formadas por líderes ou fundadores da organização e afetam diretamente os membros e o os bens produzidos e/ou serviços prestados.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO

A comunicação dentro de uma organização se dá por meio da cultura organizacional, em outras palavras, a cultura estabelece como a comunicação interna ou externa deve ser desenvolvida.

Freitas (1991, p. 13-37) escreve que a comunicação é “[...] a interação de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas. [...]”

Bueno afirma:

“Cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura.” (1989, p. 77).

Compreende-se que a comunicação usada no meio organizacional está relacionada com o tipo de cultura da organização, pois, como dito, a comunicação molda-se à cultura.

"A comunicação organizacional, está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo. Por isso é importante, além de estudar a produção e o código das mensagens de comunicação interna da empresa, pesquisar a cultura organizacional da organização como instância definidora.” (CURVELLO, 2012, p. 25;26).

Assimila-se que, se a cultura é mais conservadora, a comunicação entre os membros tende a ser mais restrita, ao contrário de uma cultura liberal onde a comunicação será feita mais abertamente. Curvello define a comunicação interna:

"Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública." (2012, p. 22).

Pode-se dizer que dentro de uma organização a comunicação, bem como outros aspectos são definidos pela cultura da mesma, contudo, os indivíduos devem saber como se comportar adequando-se à cultura organizacional.

5 CULTURA ORGANIZACIONAL E OS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO

Sabe-se que a cultura organizacional tem grande influência sobre os membros da organização, uma vez que esta estabelece os valores que a organização deve seguir. Russo (2010, p. 3) diz que a cultura organizacional define comportamentos dos profissionais que

trabalham na empresa. Ainda em seu livro, Russo (2010, p. 5) cita “as melhores empresas para se trabalhar” em relação à cultura organizacional, entre dez, três delas são descritas:

Quadro 1 – As melhores empresas para se trabalhar.

Masa	A cultura organizacional da empresa é focada na valorização das pessoas e na inovação.
Albrás	A cultura da empresa favorece o debate, a disseminação de informações e os contatos diretos da direção com os empregados.
Serasa	A empresa fundamenta a prática de gestão de pessoas em seu Sistema de Desenvolvimento Humano, por meio de seis processos fundamentais que agregam todos os projetos, programas, atividades e ações da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações de RUSSO (2010)

Observa-se que cada uma dessas organizações tem como base os seus membros na cultura organizacional.

"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 direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ela é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização." (CHIAVENATO, 2009, p. 87).

Uma vez inserido em uma organização, é responsabilidade do membro, acatar e prezar fielmente os valores que lhe são passados, sendo assim, todos os seus comportamentos devem ser direcionados para a realização dos objetivos organizacionais pré-estabelecidos inicialmente.

6 CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A relação que o indivíduo tem com o seu trabalho afeta diretamente na sua satisfação com este, por exemplo, uma pessoa não será satisfeita ao realizar tarefas que não são da sua área profissional.

"A satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultado, tratamento e procedimentos justos. Se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou na sua política de remuneração, sua satisfação com o trabalho decai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, a confiança é criada. E, quando confia em seu empregador, você tem mais boa vontade para engajar-se voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares." (ROBBINS, 2002, p. 78).

Compreende-se que a satisfação no trabalho, não está ligada apenas ao salário, mas

também com outros fatores externos que estão interligados ao trabalho em si, como por exemplo, a maneira com que as outras pessoas agem e como os procedimentos são feitos podem influenciar positiva ou negativamente a satisfação dos membros.

Robbins (2002, p. 75), ainda salienta que a satisfação no trabalho é “um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados”.

Millan et al. (2013), destaca que a satisfação no trabalho pode ser considerada como um importante fator competitivo das organizações, havendo assim, uma preocupação maior das empresas, inclusive com aspectos subjetivos da satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Se uma organização valoriza os seus membros, mais dispostos a alcançar os objetivos organizacionais eles estarão, fazendo com que isso, seja uma boa vantagem competitiva no contexto empresarial.

Conforme Muchinsky (apud BORGES, 2004, p. 4) a “satisfação no trabalho refere-se a uma resposta afetiva e emocional que o indivíduo estabelece com o seu trabalho e pressupõe a avaliação cognitiva e subjetiva que realiza sobre o mesmo.”

Para Chiavenato (2009, p. 88), "as pessoas estão continuamente engajadas no processo de ajustamento a uma variedade de situações no sentido de satisfazer suas necessidades e manter certo equilíbrio individual."

Ou seja, além de fatores externos apresentados anteriormente, a satisfação no trabalho também pode estar relacionada com fatores internos do indivíduo, visto que, este precisa satisfazer as suas necessidades pessoais, portanto o trabalho que ele executa e a remuneração que recebe, podem afetar diretamente esses fatores. Visto isso, lembra-se da Pirâmide das Necessidades, apresentada na figura 1, elaborada pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow.



Figura 1 – Pirâmide das necessidades
Fonte: Elaborado pelos autores

Em resumo, Maslow (1965, apud CHIAVENATO, 2009, p. 53) diz que os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a sonhada autorrealização plena. No quadro 2, apresenta-se o detalhamento das necessidades.

Quadro 2 – As necessidades dos seres humanos.

Necessidades fisiológicas	São as necessidades de qualquer ser humano, como a fome, a sede, a respiração, a excreção, o abrigo e o sexo, por exemplo.
Necessidades de segurança	Onde estão os elementos que fazem os indivíduos se sentirem seguros, desde a segurança em casa até meios mais complexos, como a segurança no trabalho, segurança com a saúde (planos de saúde), segurança financeira e etc.
Necessidades sociais	Onde estão as necessidades de se sentir parte de um grupo social, como ter amigos, construir família, receber carinho de parceiros e etc.
Necessidades de estima	Agrupar duas principais necessidades - a de reconhecer as próprias capacidades e de ser reconhecido por outras pessoas, devido à capacidade de adequação do indivíduo. Ou seja, é a necessidade que uma pessoa tem de se orgulhar de si própria, sentir a admiração e orgulho de outros indivíduos, ser respeitada por si e pelos outros, entre outras características que envolvam o poder, o reconhecimento e o orgulho, por exemplo.
Necessidades de autorrealização	Quando o indivíduo consegue aproveitar todo o potencial de si próprio, com autocontrole de suas ações, independência, a capacidade de fazer aquilo que gosta e que é apto a fazer com satisfação.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações de MASLOW (1965, apud CHIAVENATO, 2009)

Chiavenato complementa o ajustamento, envolve a satisfação das necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização e, não apenas as necessidades fisiológicas e de segurança. Sendo assim, a satisfação das necessidades "superiores" (sociais, autoestima e autorrealização) depende muito de outras pessoas, especialmente daquelas que ocupam cargos de autoridade, torna-se, então, importante compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

Segundo Chiavenato (2009, p. 89) "um bom ajustamento significa saúde mental". Tendo três características das pessoas que são mentalmente sadias:

- As pessoas sentem-se bem consigo mesmas.
- Elas sentem-se bem em relação às outras pessoas.
- Elas são capazes de enfrentar por si mesmas as demandas da vida.

Por fim, uma cultura organizacional fraca, gera um clima organizacional baixo que, por sua vez, é caracterizado por estados de desinteresse, estresse, apatia, insatisfação, agressividade, tumulto, entre outras características. Por outro lado, uma cultura organizacional forte, gera um clima organizacional alto, proporcionando a satisfação das necessidades pessoais e a elevação da moral e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho.

7 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. Conforme Dias:

"o clima organizacional retrata o grau de satisfação dos membros da organização nos ambientes de trabalho em que estão inseridos, estando o clima relacionado à cultura organizacional, cujas modificações geram expectativas, ou, às vezes, insatisfação e insegurança sobre o local de trabalho." (2003 apud SILVA; DIEHL, 2013, p. 8)

Sendo assim, presume-se que o clima organizacional reflete a satisfação dos membros com o ambiente interno da organização.

Para Chiavenato (2009, p. 88) o clima organizacional é uma característica da cultura organizacional, sendo assim, "é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam aos outros, clientes, fornecedores etc."

Ainda para Chiavenato:

“Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e características que existem em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. [...] O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos de uma organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. [...]” (1994, p. 53).

Entende-se que o clima organizacional está vinculado com a forma que as pessoas relacionam-se entre si dentro das organizações e com a cultura organizacional, esses dois fatores podem influenciar em um clima organizacional bom ou ruim.

Para Luz (1995, p. 06) “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. Além disso, diz que “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos).”

Luz (1995, p. 20) cita alguns fatores que podem influenciar no clima organizacional:

- Supervisão;
- Salário;
- Desenvolvimento profissional;
- Feedback;
- Benefícios;
- Estabilidade no emprego;
- O trabalho realizado.

O clima organizacional diz respeito ao ambiente interno onde os membros da organização convivem, e está relacionado diretamente com o grau de satisfação e motivação das pessoas em seu ambiente de trabalho.

8 IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é a base de uma organização e é um dos principais fatores que levam a mesma ao sucesso, uma vez que, previne e soluciona problemas internos, e mostra à sociedade quais são os valores e crenças adotados pela organização.

Russo (2010, p. 9) afirma que “A cultura organizacional é fundamental para a administração e implantação de estratégias que visam melhorar o desempenho de uma

organização."

Segundo o site Endeavor Brasil (2014), "uma boa cultura pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com o empreendimento, assim como uma cultura "desorganizacional" pode empurrar a empresa e os funcionários para problemas de produtividade e no ambiente de trabalho."

A cultura de uma organização é muito importante que é até capaz de moldar os comportamentos de uma pessoa que seja membro da mesma. Como dito anteriormente, se predomina uma cultura forte, na qual o nível de satisfação dos membros é alto, este é motivado e assume um comportamento que o faz se esforçar para atingir os objetivos da organização ao notar a preocupação e valorização da organização sobre ele e seus objetivos pessoais, criando uma relação de reciprocidade, onde ambos os lados são beneficiados mutuamente.

9 METODOLOGIA

Todo trabalho científico necessita de um método a ser seguido, Gil (2008, p. 8) define o método como um caminho para se chegar a um determinado fim.

Com a intenção de alcançar os objetivos e mostrar o impacto que a Cultura Organizacional tem sobre os membros de uma organização, o presente trabalho possui uma abordagem de dados analisados qualitativamente e é explicativo que segundo Lopes (2006, p. 223) é um "estudo em que identifica a realidade de fatores que podem determinar ou contribuir na ocorrência de fenômenos, utilizando-se quase que sempre da pesquisa de campo."

Sendo assim, utilizaram-se pesquisas de cunho descritivo e bibliográfico – através de livros, artigos, revistas e sites – as quais consistem na busca por aprofundar e esclarecer melhor o tema. Com base na leitura de materiais bibliográficos foi possível conquistar um bom conhecimento sobre o assunto para a realização do trabalho.

Além disso, foi feito um estudo de caso, que conforme Gil (2008, p. 57) é "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira a

permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]", no qual buscou-se confrontar a teoria descrita com a realidade do Supermercado Alfa.

Para tanto, foi utilizado um questionário baseado no modelo IBACO (Instituto Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional), o mesmo é fundamentado na escala de Likert. Os itens avaliados pelo questionário foram: comunicação, valorização pessoal, ambiente interno e crescimento profissional. Assim, esses itens eram compostos por frases que foram assinaladas com as opções: "nunca", "às vezes", "quase sempre" e "sempre". O questionário foi aplicado na organização onde a população de estudo é representada por quarenta colaboradores, entretanto, apenas dezesseis responderam.

10 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O trabalho está em desenvolvimento, portanto, os resultados são preliminares e, por este motivo, ainda não serão apresentadas tabelas e nem gráficos, o que será feito posteriormente.

Dos dezesseis questionários respondidos, constataram-se doze mulheres e quatro homens. Além disso, oito colaboradores trabalham no supermercado entre cinco a dez anos, três há menos de um ano, três há mais de quinze anos e dois de dez a quinze anos.

No fator “Comunicação”, pôde-se notar que a maioria dos colaboradores assinalou a opção "às vezes" para as seguintes afirmações: recebem informações sobre as mudanças que ocorrem no setor e interferem no trabalho; são informados pelo (a) superior sobre o que ele (a) acha do trabalho; os colaboradores têm liberdade para dizer tudo o que pensa do setor e do trabalho aos superiores e; são informados sobre o que acontece em outros setores pelo (a) superior.

A maioria assinalou a opção "sempre" para as seguintes afirmações: as decisões tomadas pelo (a) diretor/dono (a) da empresa são repassadas para todos os colaboradores; o (a) diretor/dono (a) aceita com facilidade as sugestões dos colaboradores; os colaboradores têm ampla liberdade de acesso ao (à) diretor/dono (a); o (a) superior passa todas as informações que precisa para realizar bem o trabalho e; os objetivos da empresa são

conhecidos por todos. As opções “nunca” e “quase sempre” não obtiveram resultados significativos em relação às opções “às vezes” e “sempre”.

Em “Valorização Pessoal”, a maioria afirmou que "nunca" os colaboradores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. Porém, "às vezes", há elogios pelo trabalho realizado e as iniciativas individuais dos colaboradores são estimuladas.

Afirmaram que "quase sempre" o desempenho é avaliado de forma justa e o salário é justo em relação ao trabalho realizado. A maioria dos colaboradores assinalou que "sempre" são tratados com respeito por todas as pessoas da organização; a capacidade de trabalho é bem aproveitada pelo setor e; o bem-estar dos colaboradores é valorizado.

No “Ambiente Interno”, os colaboradores responderam que "às vezes" ocorrem eventos internos voltados aos colaboradores; o aniversário da empresa costuma ser comemorado com todos os empregados e; há intrigas em geral na empresa.

Os colaboradores em sua maioria afirmaram que "sempre" as pessoas possuem liberdade para ajudar umas às outras, sendo assim, a colaboração é considerada uma atitude muito importante e a cooperação é mais valorizada do que a competição. Além disso, o proprietário serve como exemplo em relação ao trabalho e responsabilidade, sendo admirado pelos colaboradores e as condições físicas da empresa são satisfatórias. A opção “quase sempre” e "nunca" não obtiveram resultados significativos em relação às outras opções.

No fator “Crescimento Profissional”, a maioria dos colaboradores afirmou que "nunca" são oferecidos treinamentos de qualidade para aumentar os conhecimentos e não são incentivados estudos e cursos em geral visando o crescimento pessoal e profissional. A organização tem limites para o crescimento profissional devido à sua rígida estrutura perdendo colaboradores para as empresas concorrentes.

Alguns colaboradores responderam que "às vezes" as oportunidades e as limitações de crescimento profissional dentro da empresa são claramente informadas pelo superior. Porém, a empresa sempre oferece oportunidades para o crescimento profissional aos colaboradores que se esforçam e demonstram vontade de aprender e dispensa quem tem um desempenho permanentemente baixo. A opção “quase sempre” não obteve resultado significativo em relação às outras opções.

Analisando-se de um modo geral, grande parte dos colaboradores – que responderam o questionário – estão satisfeitos em relação ao ambiente interno da organização, entretanto, insatisfeitos no quesito de crescimento profissional.

Conforme os dados extraídos do questionário, as informações relacionadas a um determinado setor não são compartilhadas com outros setores, sendo assim, podemos supor que a organização não foca muito na circulação de informações e sim apenas no que é exclusivamente necessário para o colaborador realizar seu trabalho corretamente.

A empresa valoriza o bem-estar dos colaboradores e a relação interpessoal entre eles, ou seja, o clima organizacional é considerado muito importante no Supermercado Alfa e, conseqüentemente, a cooperação é muito enfatizada. Porém, a realização de confraternizações para fortalecer essas relações não é frequente.

A capacidade dos indivíduos é bem aproveitada, sendo que a avaliação de desempenho e a remuneração são realizadas de forma justa. Cientes disso, esse fato se torna uma motivação, no entanto, o reconhecimento por um trabalho bem executado, seja por recompensa ou elogio, não acontece.

O fator que gera insatisfação dos colaboradores do Supermercado Alfa é o "Crescimento Profissional", onde não é oferecida nenhuma modalidade de treinamento especializado, portanto o indivíduo é condicionado ao aprendizado empírico, podendo influenciar de maneira negativa o desempenho do mesmo.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todas as informações obtidas no decorrer da pesquisa, compreende-se que a cultura organizacional tem uma responsabilidade crucial em relação ao desenvolvimento da organização, visto que esta é formada por pessoas (membros) que precisam se relacionar.

A cultura tem por objetivo levar os membros para um único objetivo, definindo o caminho a ser seguido, quanto maior o número de membros que se ajustam a este caminho, mais próspera será a organização, pois haverá comprometimento por parte destes, que seguem os objetivos que foram transmitidos.

Pode-se observar, com o estudo de caso, que especificamente no Supermercado Alfa a cultura organizacional se mostrou perceptível através dos quatro fatores apresentados – comunicação, valorização pessoal, ambiente interno e crescimento profissional – sendo assim, supõe-se que a cultura é forte e conservadora onde os colaboradores se moldam à ela, uma vez que, a empresa não oferece muitas oportunidades e nem treinamentos para o crescimento profissional de seus colaboradores, além disso a comunicação sempre foi deficiente em alguns aspectos, mas mesmo assim os membros permanecem nesta empresa.

Por outro lado, é preciso observar que ocorre a valorização dos colaboradores, onde o trabalho realizado pelos mesmos é bem reconhecido, vale ressaltar que o clima organizacional da empresa é bom, tornando o ambiente interno mais propenso para a cooperação entre os membros da organização, com isso, pode-se supor que a cultura também é flexível.

Enfim, conclui-se que a cultura organizacional do Supermercado Alfa, dependendo do fator, é tanto conservadora quanto adaptativa e ela causa grande impacto dentro da organização. Para ter um bom desenvolvimento da empresa, é preciso focar em seus membros, valorizá-los mais e trabalhar em equipe, todas estas características devem ser moldadas na cultura organizacional, visando beneficiar tanto a organização quanto o membro desta, para assim, obter bons resultados.

Ressalta-se que grande parte dos questionários foram devolvidos sem preenchimento. Portanto, o planejamento do presente estudo foi afetado ocasionando limitações para a conclusão do mesmo.

REFERÊNCIAS

- ANESG. **Cultura organizacional:** o que é, tipos e características. Disponível em: <<http://anesg.org.br/noticias/545>> Acesso em: 17/06/2017.
- BORGES, L. O. et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE Eletrônica**. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 3-20, jan./jun. 2004.
- BUENO, W. C. **Novos contornos da comunicação empresarial brasileira**. São Bernardo do Campo: IMS, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª ed. Brasília: Casas das

Musas, 2012.

ENDEAVOR Brasil. **A importância da cultura organizacional para a sua empresa** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/importancia-cultura-organizacional-para-empresa/>> Acesso em: 18/06/2017.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1995.

MILLAN, M. J. et al Determinantes da satisfação no trabalho. **Small Bus Econ**, v. 40, n. 2, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUSSO, M. G. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVA, M.; DIEHL L. A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 5, n. 1, 2013.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANURE, B. **Virtudes de pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.