

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Danielle R. Meneses¹

Mariana S. P. P. Martins¹

Patrícia T. Seixas¹

Elizza S. S. Barreto¹

Daniela C. B. Moscon¹

Resumo

Este estudo traz contribuições às discussões que já vêm sendo realizadas no campo de estudos de cultura organizacional, trazendo uma série de conceitos acerca da temática, como desenvolvimento, manutenção e identificação da cultura dentro de uma organização, elementos inerentes à cultura, múltiplas culturas e mudança cultural. Trata-se do desenvolvimento de uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa e observação, realizada em uma cooperativa de crédito, através de dois instrumentos de coleta de dados: questionário IBACO e uma entrevista estruturada. Embora o estudo tenha cumprido seu objetivo geral, na análise de aspectos da cultura organizacional de uma instituição financeira, obtendo em seus resultados propostas de melhorias em seu ambiente, cabe ressaltar que ainda existem outras formas de investigação acerca da temática que, sob outros olhares e outros contextos, poderão contribuir na importância da compreensão da cultura organizacional dentro das organizações modernas, muitas vezes vista como um desafio para aqueles que se dedicam a gestão.

Palavras-chave: Cultura; Organizações; Instituição Financeira.

Abstract

This study brings contributions to the discussions that have already been made in the field of organizational culture studies, bringing a number of concepts on the theme, such as development, culture of maintenance and identification within an organization, elements inherent to culture, multiple cultures and cultural change. It is the development of a survey of qualitative and quantitative approach and observation, held in a credit union, through two data collection instruments: IBACO questionnaire and a structured interview. Although the study has fulfilled its main objective, which is to analyze aspects of the organizational culture of a financial institution, getting on your results proposals for improvements in their environment, it is noteworthy that there are still other ways of research on the theme that under other looks and other contexts, could further contribute to stress the importance of understanding the organizational culture within modern organizations, often seen as a challenge for those who are dedicated to management.

Keywords: Culture; Organizations; Financial Institutions.

1 INTRODUÇÃO

Cada organização tem um perfil específico de funcionamento, regido pelas relações grupais ou influenciadas pelos mais diversos agentes, como o ambiente. Uma vez que a cultura organizacional é um fenômeno grupal, que resulta e se caracteriza a partir de uma coletividade, ela se torna um conceito que engloba fatos materiais como abstratos, resultado do convívio humano institucional, trazendo à tona significados subjetivos, construídos,

¹ Universidade Salvador.

XIV SEPA - Seminário Estudantil de Produção Acadêmica, UNIFACS, 2015.

<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/sepa>

conservados e modificados por atores sociais, além de também englobar fatos materiais como estrutura, conforme objetiva atividades e práticas sociais (RODRIGUES, 1991; SANTOS, 1994).

Diversos estudiosos consideram a cultura organizacional um aspecto importante na análise organizacional, uma vez que oferece parâmetros úteis para compreensão do comportamento da instituição. Uma construção de análises baseadas nessa perspectiva oferece uma visão variada do que habitualmente ocorre na administração, pois é considerada a influência de elementos não objetivos que são ofuscados pelo pragmatismo predominante na literatura da área (SARAIVA, 2002).

Assim, a cultura organizacional tem sido uma temática bastante estudada nas pesquisas na área da administração e da psicologia das organizações e não vem ocorrendo apenas nos limites da academia, mas também nas páginas da grande imprensa (FREITAS, 1991). Percebe-se então a importância que essa cultura ocupa numa organização. Assim, o presente estudo propõe-se a compreender quais são os aspectos que compõem a cultura de uma determinada cooperativa de crédito.

Visto que esta temática faz parte da realidade de um profissional que está imerso em uma organização, pretende-se inserir ou deseja compreender através de um estudo o funcionamento dela, torna-se relevante o desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que a compreensão de uma cultura organizacional ainda pode ser vista como um desafio para aqueles que se dedicam a gestão, mas é preciso perceber que é necessária para as organizações modernas, uma vez que esse entendimento toma como objetivo a potencialização da produtividade e a garantia do sucesso em um ambiente propenso a mudanças (BARROS, 2014).

Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral analisar aspectos da cultura organizacional de uma instituição financeira. Para tanto, faz-se necessário desdobrá-lo em alguns objetivos específicos: 1) compreender as características da instituição financeira pesquisada; 2) avaliar a percepção da gestora e dos seus colegas acerca da instituição que trabalham; 3) intervir através de sugestão de ações a serem executadas na cooperativa para a melhoria do ambiente de trabalho.

O estudo será composto por uma revisão de literatura acerca da Cultura Organizacional, seguida pela descrição do método de coleta de dados a ser utilizado, assim como do contexto e dos participantes. Posteriormente, serão abordadas as análises e discussão

dos dados coletados. Por fim, o estudo trará sugestão de ações para a melhoria do ambiente de trabalho da cooperativa.

2 MARCO HISTÓRICO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diante da definição de cultura, torna-se importante também ressaltar que não apenas o pensamento e as relações humanas estão em constante mudança, mas o mundo do trabalho também. A globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho são temáticas muito recorrentes nos estudos organizacionais. A partir da terceira Revolução Industrial, os sujeitos que atuavam nas organizações passaram a ser a maior fonte de interesse, pois eram eles que possibilitam a vantagem competitiva nelas (PIRES; MACÊDO, 2005).

Segundo Morgan (1997), com o surgimento do Japão como líder industrial na década de 1970, os teóricos começaram a relacionar cultura e administração. A cultura passou a ser amplamente discutida nas organizações durante a década de 1980 e início da década de 1990 (HILAL, 2002; MORGAN, 1997 apud LOPES; HILAL, 2011).

O conceito de cultura é bastante utilizado e necessário porque atende a vários interesses da sociedade e dos próprios pesquisadores, já que uma parcela significativa da vida de um indivíduo perpassa pelo ambiente de trabalho, e a cultura organizacional assume um papel fundamental para a criação de uma relação saudável dentro das organizações. (Siqueira; Padovam, 2008; Tamayo, 2004 apud DESSEN; PAZ, 2010).

Em 1962, foram identificados 164 conceitos diferentes de cultura. Assim, compreende-se que essa palavra não possui significado único, pelo contrário, em muitas línguas ocidentais, cultura pode significar civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento são educação, arte e literatura (PIRES; MACÊDO, 2005).

Uma das definições de cultura é a de Hofstede (1991 apud LOPES; HILAL, 2011), que diz que cultura pode ser comparada a uma programação mental coletiva através da distinção entre membros de grupos diferentes. O seu trabalho identificou inicialmente dimensões que afetavam o pensamento humano, as organizações e as instituições, como:

- a) distância hierárquica: compreendida como a aceitação da repartição desigual do poder por membros que possuem menos poder nas instituições e organizações de um país (HOFSTEDDE, 1991 apud LOPES; HILAL, 2011). Esta dimensão trata das

relações de poder, autoridade e dependência. As culturas com distância hierárquica baixa seriam caracterizadas pela independência, pelo fácil acesso aos funcionários de cargos hierárquicos superiores e por chefes mais democráticos. Por outro lado, as culturas com distância hierárquica alta caracterizam-se pela dependência em relação aos indivíduos de níveis superiores e pelo poder autocrático, paternalista (LOPES; HILAL, 2011);

b) controle da incerteza: relação ao grau de inquietude dos seus habitantes em relação às situações desconhecidas ou incertas em que culturas com alto controle de incerteza, há necessidade de regras e políticas detalhadas (HOFSTEDE, 1991 apud LOPES; HILAL, 2011);

c) individualismo e coletivismo: Por um lado, o individualismo caracteriza grupos em que há laços pouco firmes entre os indivíduos e em que cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. Já o coletivismo, caracteriza grupo com membros integrados desde o nascimento, sendo assim um grupo forte, coeso e com proteção entre os membros durante toda a vida em troca de uma lealdade (HOFSTEDE, 1991 apud LOPES; HILAL, 2011);

d) masculinidade e feminilidade: por um lado, a masculinidade se caracteriza por um grupo no qual os papéis são bastante diferenciados, uma vez que se considera a imagem estereotipada do homem forte, impondo-se e interessando-se pelo sucesso material, enquanto acredita que a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Já as femininas são aquelas em que os papéis sociais dos sexos se sobrepõem, pois, independente do gênero, homens e mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida (HOFSTEDE, 1991 apud LOPES; HILAL, 2011).

Nesse sentido, a busca por elementos culturais surge da problemática acerca da obtenção de resultados semelhantes dentro de uma mesma organização em uma esfera mundial e, através dos funcionários, principalmente aqueles que entravam em conflito com a estrutura original da organização, elaborava-se um novo arranjo organizacional que se adaptassem às culturas (BARROS, 2014).

Hofstede (1991 apud LOPES; HILAL, 2011), ao analisar cultura e a organizacional observou que as diferenças culturais se estabeleceram mais nos valores do que nas práticas e o que ocorreria inversamente nas organizações. Assim, vale a pena analisar o desenvolvimento,

manutenção e identificação da cultura dentro de uma organização, aspectos que estão diretamente relacionados à cultura e à estabilidade do grupo.

Existem alguns autores que fazem proposições a respeito do desenvolvimento, manutenção e identificação da cultura dentro de uma organização. Schein (1985 apud FREITAS, 1991) é um deles e relaciona o desenvolvimento da cultura com o estágio de desenvolvimento da própria organização, enfatizando o método do ciclo de vida e compreende três fases: crescimento, intermediária e maturidade. A primeira se refere ao nascimento, os primeiros momentos, a dominação do fundador e a implementação da sua visão e missão para a organização, assim como seus valores e perspectivas, que serão desenvolvidos de acordo com o que pensam. Além disso, a fase do crescimento se refere à sucessão, na qual a organização começa a exigir uma liderança, implementando uma gestão mais segura, considerando o crescimento da empresa.

A fase intermediária é caracterizada pela diversificação de produtos e meia-idade da organização, são implementadas metas, funcionários possuem liderança participativa, passando da criatividade e liderança do fundador a uma administração profissional. A terceira e última fase, a da maturidade, vem com a estabilidade de mercados e com a desmotivação para mudar. A cultura se torna restrita às inovações, valoriza-se como uma fonte de autoestima e defesa, deixando a glória do passado preservada. Nessa fase, pode ocorrer uma transformação, através de uma mudança cultural ou mesmo uma destruição, que se dá pela mudança cultural nos níveis básicos, em que haverá uma substituição massiva de pessoas-chave. (SCHEIN, 1985 apud FREITAS, 1991).

Em relação à manutenção da cultura organizacional, Dyer Jr. (1985 apud FREITAS, 1991) apresenta um modelo de evolução cultural que evidencia o processo de resolução de crises e o papel das lideranças. Esse modelo é definido a partir de seis etapas: na primeira, uma crise coloca em questionamento as habilidades e práticas das lideranças atuais, na segunda a percepção possui uma ruptura nos padrões simbólicos, assim como crenças e pressupostos, na terceira as novas lideranças trazem um conjunto de novos pressupostos para resolução da crise, na quarta etapa verificam-se conflitos entre proponentes da antiga e nova liderança, na quinta a crise é resolvida e se os novos líderes são apontados como os responsáveis por ela, são considerados a nova elite cultural, na sexta e última etapa, a cultura da nova liderança é sustentada pela introdução de novos modelos, até que o ciclo recomece.

Sathe (1985 apud FREITAS, 1991) compartilha as ideias de Schein acerca dos níveis de identificação, definição e formação da cultura, trazendo que uma melhor compreensão dar-

se-á a partir da avaliação dos aspectos de conteúdo, como os pressupostos dos fundadores e dos posteriores líderes, assim como as experiências atuais tanto de aprendizagem, quanto de resolução problemas. Além de examinar o conteúdo, aspectos com força também é um fator que garante uma melhor compreensão da cultura organizacional, focando no grau de importância dos pressupostos, seu grau de compartilhamento e a clareza de que alguns são mais importantes do que outros.

Além da influência da cultural local na organizacional, cada empresa possui suas características específicas que fornecem uma interpretação para os membros da organização e diferenciam as empresas. Entretanto, existem alguns elementos que são inerentes à cultura, que se retroalimentam e que, na literatura, podem ser encontrados com diferentes nomes, mas possuem a mesma definição, são eles: os valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação (FREITAS, 1991).

Freitas (1991) dá uma breve definição de cada um destes elementos. Os valores são aspectos que as organizações personalizam com influência do social para atingir sucesso. Existem características como, a importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade, inovação e a importância da motivação intrínseca. As crenças e pressupostos são as formas de expressão daquilo que é tido como verdade na organização.

Os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa, além de ser muito desenvolvido pelo setor de Recursos Humanos. As histórias e mitos são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a histórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Os tabus são o que demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido. Os heróis são personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. As normas são as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não. Por fim, o processo de comunicação é a rede de relações e papéis informais na empresa entre os colaboradores que funciona como um excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos (FREITAS, 1991).

A cultura organizacional, ao possuir características que podem ser modificadas pelas relações grupais, faz com que seja questionada a existência de mais de uma cultura em uma organização. De acordo com Louis (1985 apud FREITAS, 1991) é possível que existam várias culturas nos locais de trabalho. Em primeiro lugar, é necessário que se considere

aspectos como as raízes e o compartilhamento dos entendimentos, bem como a incidência do atingimento desse entendimento. É importante analisar, desta forma, não apenas o conteúdo, mas também o grupo e a forma com que se dá este relacionamento, de que maneira esses conteúdos são passados adiante e como se chega a um entendimento e verificar a homogeneidade deste entendimento entre as pessoas do grupo.

Por outro lado, além de poder existir várias culturas em uma mesma organização, existe também a mudança cultural, cujos defensores acreditam ser um processo nada simples e capaz de causar traumas às organizações, uma vez que os custos desta mudança seriam altos. Há também o fato de que a cultura se encontra atrelada a outros elementos organizacionais, como a estratégia, a estrutura, habilidades e sistemas de recompensa, e uma vez proposta à mudança cultural, esses elementos sofreriam o impacto desta transformação (DEAL; KENNEDY, 1982 apud FREITAS, 1991).

A palavra “mudança” diz respeito à alteração ou transformação. Visto por este ângulo, a mudança cultural diz respeito à tomada de um novo rumo, de modo que as coisas serão feitas de uma maneira nova, a partir disto, estarão atreladas a novos valores (FREITAS, 1991). Deste modo, Deal e Kennedy (1982 apud FREITAS, 1991) acreditam que, embora subestimado quanto ao tempo e aos custos envolvidos, a mudança cultural é a parte mais trabalhosa de uma transformação. Para esses dois autores, existem, pelo menos, cinco situações em que a mudança deve ser considerada quando:

- a) estão ocorrendo mudanças fundamentais no ambiente;
- b) a indústria é altamente competitiva e o ambiente é mutável;
- c) a companhia é medíocre e vem acumulando resultados cada vez piores;
- d) a companhia está em vias de tornar-se uma grande corporação;
- e) a companhia está crescendo rapidamente e uma massa enorme de trabalhadores está sendo absorvida.

Os autores sugerem também alguns passos para a administração da mudança, como reconhecer que o consenso dos pares será de grande influência para a aceitação e boa vontade com o processo; exprimir confiança em assuntos que envolvam mudanças; pensar na mudança como uma construção de habilidades e perceber o treinamento como uma parte importante do processo; dar tempo para que as pessoas consolidem a mudança; encorajar as pessoas a se adaptarem à ideia de que a mudança faz parte da organização.

Para que ocorra esta mudança é necessária à consciência de que esta foi proposta e promovida por pessoas de dentro das organizações, ou seja, os *insiders*. Dessa forma, é

necessário o comprometimento dos “heróis”, que são personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização, assim como o reconhecimento das organizações concorrentes. Assim, seria necessário o treinamento de novos valores e padrões comportamentais, de forma a construir símbolos da nova direção e encontrando uma forma de garantia e segurança de emprego neste processo de transição (FREITAS, 1991).

Tratando-se das dificuldades e consequências provocadas pela mudança cultural, Deal (1985 apud FREITAS, 1991) afirma, a partir de suas observações em diversas empresas, que este tipo de mudança é capaz de promover sentimento de perda e dor, uma vez que os funcionários vivenciam situações relacionadas à perda, gera-se desconforto psicológico, de modo que este tende a se agarrar ao passado ou negar a perda no presente. Segundo desse autor, este tipo de situação é comum de acontecer após uma mudança cultural, de modo que os símbolos criados para dar sentido à vida foram substituídos por outros.

Tendo em vista esta dificuldade de mudar e suas consequências, como o sentimento de desorientação coletiva, a cultura organizacional reconhece o quanto isso pode afetar as pessoas da organização, uma vez que, a depender do envolvimento do indivíduo com a organização, outros aspectos de sua vida podem ser afetados (FREITAS, 1991).

Apesar de todas as dificuldades, muitas vezes a mudança não é uma opção e sim uma necessidade para que a organização sobreviva e possa responder às demandas impostas pelo meio onde opera. Dessa forma, é importante entender a cultura vigente, identificando as forças e as fraquezas, o que permite manejo e possibilidade de gestão. Nesse sentido, metodologias que permitem identificar os principais elementos da cultura organizacional têm ganhado espaço tanto nos meios acadêmicos, quanto organizacionais.

Uma dessas iniciativas é a medida desenvolvida por Siqueira e Tamayo (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, 2008) que objetiva avaliar a cultura organizacional por meio de valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros. O instrumento foi reduzido e adaptado para pesquisas, sendo composto por 30 tópicos que são distribuídos igualmente entre três fatores de valores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados e três fatores de práticas: integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

Profissionalismo cooperativo diz respeito à 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. **Profissionalismo competitivo**, por outro lado, refere-se à 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. O fator **satisfação e bem-estar** trata da motivação dos funcionários, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso. **Integração externa** diz respeito às práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo. **Recompensa e Treinamento** trata das práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa. Por fim, **Relacionamento interpessoal** fala das práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

Acredita-se que estudos com tais características (de aliar valores com práticas) podem ser bastante contributivos para diagnósticos de cultura, orientando ações que tenham como objetivo ajudar a organização a promover as mudanças necessárias à sua adaptação às exigências do seu habitat.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado com base em uma pesquisa qualiquantitativa e observação. Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: questionário e entrevista. O questionário utilizado foi o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) que objetiva avaliar a cultura organizacional por meio de valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros. O instrumento foi reduzido e adaptado para pesquisas, sendo composto por 30 tópicos que são distribuídos igualmente entre três fatores de valores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados e três fatores de práticas: integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008). O segundo instrumento foi uma entrevista estruturada, contendo 18 perguntas abertas e direcionadas a um dos gestores da cooperativa de crédito, tendo como objetivo mapear os principais aspectos referentes à cultura da organização.

Durante a entrevista, foram coletados dados acerca da hierarquia da cooperativa de crédito que, segundo a gestora, é constituída pelo órgão maior, que é Assembleia Geral, seguida pelo Conselho Fiscal, logo após o Conselho de Administração, a Auditoria Interna e

Supervisão, seguida pela Diretoria Executiva, Controles e Riscos paralelos à Diretoria Executiva, que é composta por um diretor geral, um diretor administrativo e um diretor operacional, sendo esses órgãos subdivididos na área de Relacionamento, Crédito e na área de Suporte Organizacional.

3. 1 Participantes e coleta de dados

A **primeira** visita à organização do presente estudo foi destinada ao levantamento de dados preliminares acerca desta, como, por exemplo, o histórico, os objetivos, a natureza e a estrutura da organização, os serviços e/ou produtos que oferece, as pessoas que trabalham na organização (quantidade, qualificação, tempo médio de emprego, idade, sexo), os tipos de vínculo com a organização e, por fim, a atuação do psicólogo na equipe ou do setor de Recursos Humanos, caso haja profissionais desta área na organização.

Esta primeira visita foi destinada, também, à aplicação de questionário de cultura com os funcionários da organização, elaborado por Siqueira e Tamayo (2008), contendo trinta itens objetivos acerca de práticas e procedimentos comuns no dia-a-dia das organizações, na qual os funcionários teriam que responder o grau de concordância. A equipe de pesquisadores ficou em uma sala de reuniões, onde puderam ter o primeiro contato com a gerente administrativa que se mostrou bastante prestativa e interessada com a iniciativa deste trabalho, fornecendo assim, as informações necessárias para a coleta de dados acerca da organização.

Posteriormente, deu-se início à aplicação do questionário com os funcionários que, cordialmente interromperam suas funções para o favorecimento da pesquisa. Os quinze funcionários que se dispuseram a participar da aplicação do questionário se dividiram em três grupos de cinco pessoas cada, para que este processo fosse facilitado em relação à sala que era pequena. Os funcionários não possuíam uniforme, mas vestiam-se de forma visivelmente formal, com exceção da copeira que participou deste processo e utilizava uniforme. Durante a aplicação, os funcionários conversavam entre si de maneira bem-humorada e questionavam-se acerca de algumas questões, tirando dúvidas com os colegas e com a equipe de autores pesquisados.

Já a segunda visita foi destinada à entrevista com a gestora com o objetivo de destacar os principais aspectos relacionados à cultura da organização. No segundo momento, a gerente que recepcionou os autores do presente estudo no primeiro dia, solicitou que menos pessoas comparecessem a visita, uma vez que a organização se encontrava com maior fluxo de pessoas. Desse modo, apenas duas pessoas da equipe compareceram a esta visita e, se

localizando na mesma sala de reunião do encontro anterior, se reuniram com a gestora para que a entrevista fosse iniciada. As perguntas, previamente elaboradas, foram respondidas de forma sucinta e bem esclarecida pela gestora.

Ao final da entrevista, foi prestado um agradecimento aos funcionários que colaboraram na primeira visita, à gerente que recepcionou a equipe nos dois momentos e a gestora que contribuiu com informações de suma importância para o andamento deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A cooperativa de crédito exerce funções importantes e complementares acerca da operacionalização dos processos e à qualidade dos serviços financeiros necessários às atividades do cooperado. A partir das informações da plataforma digital dessa cooperativa e das informações dadas pela gestora da instituição, sabe-se que o surgimento da organização foi em meio ao movimento social, na década de setenta do século passado, através da luta para criar melhores condições de vida por meio da união e organização dos trabalhadores rurais. Uma importante associação de pequenos agricultores já havia obtido avanços e ao melhorarem as suas atividades começaram a exportar, sendo necessário obter recursos que financiassem suas atividades, em que recorriam aos bancos a um custo muito alto.

Com isso, surgiu a ideia de captar recursos junto aos associados e à população, com o compromisso de remunerar o dinheiro que fosse colocado em depósito na conta corrente da associação em um banco estatal, o que obteve bastante sucesso, visto que o movimento social possuía uma ampla credibilidade e os pequenos poupadores não tinham onde se proteger da inflação da época, no final da década de oitenta do século XX, pois os bancos não aceitavam depósitos de todos os valores.

O serviço recebeu um grande volume de depósitos, despertando o desejo em constituir uma instituição financeira, que poderia exercer o papel de agente de desenvolvimento entre os pequenos agricultores, que trazia em sua essência a ideia do cooperativismo de crédito e após visitas de intercâmbio, participação em seminários e estudos sobre o funcionamento de cooperativas, as lideranças comunitárias decidiram pela criação da cooperativa de crédito deste estudo.

A cooperativa foi formalmente fundada em 1993 e cresceu muito rapidamente, abrindo agências em outros seis municípios, além da sede em Valente, localizada na Bahia. Sua experiência pioneira influenciou a região, induzindo à criação de outras cooperativas e, a

partir disso, ampliou a oferta de produtos e serviços aos cooperados, acrescentando aos produtos iniciais, como contracorrentes e talão de cheques, a utilização de cartões de débito e crédito, aplicações financeiras, recebimento de aposentadorias, pagamento de contas, carnês, cobranças, desconto de duplicatas, transferência de recursos entre agências e instituições financeiras e outros. Ou seja, possui todos os produtos e serviços bancários, mas não é um banco e sim uma cooperativa financeira, em que os clientes são os donos e por isso os resultados financeiros são divididos entre os cooperados.

Os funcionários são profissionais das áreas de Economia, Administração e setor de Recursos Humanos, possuindo uma estrutura da organização que consiste em trinta e quatro funcionários e três estagiários divididos em setores de relacionamento, créditos e suporte organizacional. Predominam-se funcionários do sexo feminino, embora o sexo masculino esteja conquistando espaço, possuindo como faixa etária predominante entre vinte e cinco e trinta e cinco anos de idade, sendo dez anos o tempo médio em que se trabalha na cooperativa.

No momento a organização não possui um psicólogo, mas colocam essa possibilidade em seus objetivos. Porém, possui um analista de recursos humanos, responsável pela seleção dos profissionais, colhendo currículos, realizando entrevistas e passando as informações para a gerência, que fazem a decisão da admissão, além do treinamento aos novos profissionais, que são efetuados pelo melhor profissional da área que o novo profissional pertence.

Um dos grandes diferenciais da cooperativa é que sua finalidade maior não é o lucro e sim o desenvolvimento regional, tendo como objetivo ser reconhecido como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados, em que sua missão é gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e às suas comunidades e tem como filosofia remunerar melhor os investimentos e praticar taxas de juros menores ao efetuar empréstimos. A cooperativa investe seus recursos no mercado local e dão tratamento igual a cada associado, o que não é visto nos bancos, que priorizam grandes projetos e grandes clientes.

A partir da entrevista, observou-se que o setor de recursos humanos da cooperativa de crédito, segundo a gestora, é gerenciado pelo analista com ênfase no setor de Pessoal. Esse tem o papel de colher os currículos, realizar as entrevistas, fazer seleções, possuindo a função de repassar os perfis para a gerência, que seleciona o profissional que a organização deseja, sendo este o limite da sua atuação. Dentro da cooperativa, existe uma tradição de fornecer um bom atendimento aos clientes, sempre buscando se atualizar e adequar às inovações e

mudanças, além da participação efetiva dos funcionários, visando uma modernização da empresa para que existam sempre melhorias.

Segundo informações da gestora ao longo da entrevista, pode-se caracterizar a cooperativa de crédito pela cooperação, transparência, flexibilidade, segurança e participação coletiva, demonstrando aspectos importantes da cultura da instituição. Nessa cooperativa, existe uma monitoração de desempenho, que acontece através de uma reunião com cada equipe para prestar conta semanalmente sobre o comprometimento e os resultados obtidos. O próprio funcionário estabelece a sua meta da semana e esse deve cumprí-la, pois assumiu essa responsabilidade.

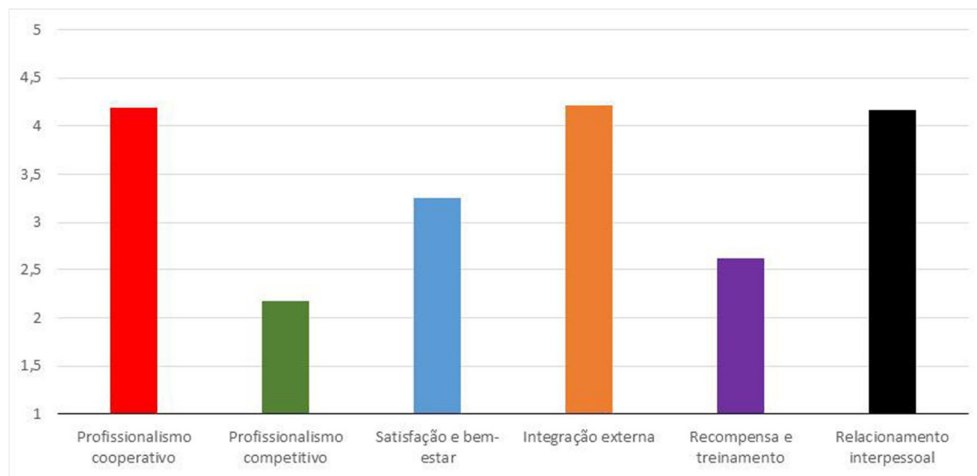
No que se refere ao questionário, a partir dos seus resultados, foi calculada a média e o desvio padrão em cada dimensão, como se pode verificar na tabela 1 e no gráfico 1.

Tabela 1 - Média e desvio das dimensões

	Profissionalismo cooperativo	Profissionalismo competitivo	Satisfação e bem-estar	Integração externa	Recompensa e treinamento	Relacionamento interpessoal
Média	4,186666667	2,173333333	3,253333333	4,213333333	2,613333333	4,16
Desvio	0,16	0,41	0,22	0,18	0,14	0,53

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1 - Média das dimensões



Fonte: Elaboração própria

Assim como mostram a tabela 1 e o gráfico 1, os resultados indicaram os seguintes escores: profissionalismo cooperativo (4,18), profissionalismo competitivo (2,17), satisfação e bem-estar (3,25), integração externa (4,21), recompensa e treinamento (2,61) e

relacionamento interpessoal (4,16). Os itens em todos os fatores, segundo Ferreira e Assmar (2008, p. 131) “[...] podem variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou a prática organizacional encontra-se presente na organização avaliada”.

A princípio, a partir dos dados da entrevista, analisa-se que dentro deste ambiente corporativo existem diversas políticas e procedimentos que se referem às áreas de suporte em que todos os funcionários têm obrigação de compartilhar, orientar o colega e quando necessário todos colaboram entre si, como, por exemplo, a rede, crédito, capacitação, regimento de assembleia, entre outros. Apesar de ocorrer uma separação de tarefas, todos visam que ocorra um maior andamento do trabalho, visto que uma das principais características da cooperativa é a participação coletiva.

Isso pode ser comparado com os dados quantitativos do questionário, no que tange a dimensão *profissionalismo cooperativo* (4,18), demonstrando o espírito de colaboração, que se relaciona com esse aspecto por trazer uma média satisfatória, aparentando indicar valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, mostrando contribuir para o alcance das metas comuns da organização (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

Neste caso, a gestora da cooperativa possui um maior conhecimento de que *feedbacks* ocorrem no seu grupo e não da empresa como um todo, mas percebe uma insatisfação quanto às promoções dos funcionários. Isso se relaciona à dimensão do questionário *recompensa e treinamento* (2,61), que obteve a segunda menor média, mostrando que as práticas vinculadas aos colaboradores e sistemas de recompensa e treinamento (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008) não estão sendo desempenhados de forma satisfatória em relação aos funcionários. Pode-se observar ao longo da entrevista que há uma desvalorização no que se refere ao funcionamento do sistema de treinamento na cooperativa, embora também seja perceptível um reconhecimento da gestora acerca da importância de um psicólogo e o desejo de ter um profissional da área atuando na organização.

Apesar disso, de acordo com a entrevista com a gestora, quando ocorre um destaque nas vendas, existe uma gratificação de 20% para os funcionários, que funciona como uma política de bônus. Em relação ao treinamento, a organização oferece cursos anuais e as capacitações são efetuados pelo melhor funcionário da área do novo contratado, com o fim de motivar o empregado, o que também pode ser percebido nos dados do questionário com os funcionários, na dimensão *satisfação e bem-estar* (3,25), que indica valores significativos

quanto à motivação dos empregados, a valorização do bem-estar e a sua satisfação (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008). Entretanto, percebe-se uma divergência nos resultados do questionário e da entrevista, pois os funcionários parecem não estar satisfeitos com o sistema de recompensa, já que a dimensão recompensa e treinamento obteve o segundo menor escore entre as demais.

Para garantir o bem-estar entre seus funcionários, a gestora relatou através da entrevista, que promove comemorações, participações nos lucros obtidos e comissões de vendas realizadas, embora o bem-estar esteja mais relacionado à motivação e à satisfação dos funcionários, do que a gratificações. Além disso, a gestora considera-se excessivamente acessível aos funcionários, segundo essa, a comunicação entre superiores e os funcionários é direta e franca, o que pode ser percebido na dimensão *relacionamento interpessoal* (4,16) dos dados do questionário, uma vez que esta possui um escore satisfatório e propõe uma promoção das relações interpessoais, satisfação dos empregados e uma coesão interna (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

Embora a dimensão relacionamento interpessoal tenha apresentado um bom escore diante das demais, no que se refere às expectativas da gestora quanto a melhorias a serem realizadas na cooperativa de crédito, demonstrou, a partir da entrevista, querer uma maior competição e ambição entre os funcionários, para que resultasse em benefícios mais concretos para a obtenção de resultados. Por outro lado, percebe-se através dos dados do questionário os quais os funcionários não se sentem tão motivados, o que também pode ser evidenciado pela dimensão Recompensa e Treinamento, a qual apresentou um dos menores escores, sendo assim, isso poderia ser um indicador de falta de ambição. Além disso, percebe-se também na dimensão *profissionalismo competitivo* (2,17), que a competência, o desempenho e a eficácia individual na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, aparentam não ser tão valorizados na instituição ou estimulados.

A dimensão que apresentou maior escore no questionário com os funcionários foi a *integração externa* (4,21), o que aparenta que a cooperativa de crédito estimula mais o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco nos escalões superiores da organização (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

Por fim, ainda no que se refere ao questionário, analisa-se, a partir da média global das dimensões (3,42), que a cooperativa de crédito valoriza moderadamente o profissionalismo competitivo e individualista (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008). Percebe-se que um ambiente em que há respeito, reconhecimento e boa convivência por parte dos gestores e

dos funcionários, torna-se mais propício para o desenvolvimento do trabalho, uma vez que a comunicação feita de forma eficaz é um passo para superar adversidades comuns ao trabalho em equipe, assim como, o reconhecimento de um trabalho bem-sucedido pode ser motivador. Além disso, considera-se também a importância do *feedback* dos funcionários para com a gestora, uma vez que as impressões deste em relação à organização podem estar equivocadas no que se refere à satisfação do funcionário, assim como observado em alguns pontos da análise da entrevista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das conclusões mais importantes que se pode extrair deste estudo é que a cooperativa de crédito teve rendimento favorável e significativo em todas as dimensões do questionário IBACO. Entretanto, ao analisar que quanto maior o grau das dimensões, maior o valor ou a prática organizacional na organização avaliada, percebe-se que duas se destacam por apresentar médias mais baixas em relação às demais. As dimensões profissionalismo competitivo e recompensa e treinamento se encaixam nesse perfil e aparentam estarem interligadas.

Sugere-se que a cooperativa incentive e promova melhorias de desempenho através de programas de treinamento e desenvolvimento, uma vez que os sistemas de recompensa e treinamento não estão sendo desempenhados de forma satisfatória na opinião dos funcionários. Ainda que exista na cooperativa um sistema de *feedbacks* das situações que são passadas à gestora, percebe-se que essa não transmite com clareza aos seus liderados as informações a respeito do sistema de recompensa, o que acaba se tornando insatisfatório para os funcionários. Assim, seria de grande valia à cooperativa um momento de integração e descontração entre os funcionários e a gestora com a finalidade de fortalecer os vínculos.

No que se refere ao sistema de competição na cooperativa de crédito, pode-se inferir que os baixos valores desta dimensão sejam porque os funcionários acreditam que a competitividade é um fator negativo, diferentemente da visão da gestora, que consegue ver tanto o lado negativo, quanto o lado positivo, tendo um desejo de maior ambição da parte dos funcionários para obter maior desempenho. Desta forma, sugerem-se novas práticas para estimular a competição e o trabalho individual, como por exemplo, avaliações de desempenho, bonificações para quem obter melhor desempenho, através de folgas, viagens no

fim de semana, cursos profissionalizantes, gratificação financeira e reconhecimento entre os funcionários.

Por fim, conclui-se que, embora esse estudo tenha cumprido seu objetivo geral, o qual era analisar aspectos da cultura organizacional de uma instituição financeira e também seus objetivos específicos, que eram compreender as características da instituição financeira pesquisada; avaliar a percepção da gestora e dos seus colegas acerca da instituição que trabalham e intervir através de sugestão de ações a serem executadas na cooperativa para a melhoria do ambiente de trabalho, ainda existe outras formas de análise que, sob outros “olhares”, poderão contribuir na compreensão de aspectos cruciais de uma cultura organizacional, como seu desenvolvimento, manutenção e identificação, múltiplas culturas e mudança cultural, abrangendo seus prós e contras.

Vale ressaltar que esse estudo é apenas o ponto de partida para novas pesquisas, uma vez que se a temática cultura organizacional, embora tenha um vasto embasamento teórico, precisa continuar sendo estudada, atualizadas e continuamente transformada para atender às demandas da sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

BARROS, Said. **Breve Análise Histórica e Perspectivas Modernas da Cultura Organizacional**. 2014. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/breve-analise-historica-e-perspectivas-modernas-da-cultura-organizacional>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 26, n. 3, p.549-556, set. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n3/a18v26n3.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2015

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. **Cultura Organizacional: Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 125-138, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Jul/Set 1991. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000300007&script=sci_arttext>. Acesso em: 01 mai. 2015.

LOPES, Ana Luiza; HILAL, Adriana. **Cultura organizacional sob o prisma das teorias de cross-culture: um estudo de caso brasileiro**. Economia Global e Gestão, Lisboa, v. 16, n. 3, p.22-45, Dez. 2011. Disponível em: <

http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/cultura_organizacional_sob_o_prisma_das_teorias_de_cross-culture.pdf>. Acesso em: 1 maio. 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rap, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 1 maio. 2015.

RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte, 1991. Tese (Livre Docência) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.

SANTOS, N. M. B. F. Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor têxtil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 6, n. 1, p.187-207, abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100011>. Acesso em: 1 maio. 2015.

SIQUEIRA, M. M. (Org.). TAMAYO, A., et al. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: ARTMED, 2008. 344 p.