

Identidade e cultura organizacional em uma empresa pública paranaense

Identity and culture organizational in a paranaense public company

*Juliana Vieira Almeida Silva**
*Maria do Carmo Schmidt***

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar, à luz de Schein, a construção da cultura organizacional em uma empresa de administração pública paranaense, prestadora de serviços no segmento de comunicação. O levantamento de dados teve como base o modelo de Schein (2001), que analisa a cultura organizacional no nível de artefatos, valores casados e certezas profundas. A empresa em questão está sediada em Curitiba, no Estado do Paraná. A partir deste estudo foi possível concluir que os indivíduos pesquisados possuem identidade no trabalho e a identidade organizacional é identificada com a cultura organizacional da empresa na qual trabalham.

Palavras-chave: identidade; cultura organizacional.

Abstract

This article intends to focus on the analysis of the construction of the organizational culture, according to Schein, in a federal public company provider in the communications area. The survey of facts about the company researched was based on the questions by Schein (2001), which analyzes the organizational culture at the product level, united values and deep certainties. The company researched is hosted in Curitiba, in the State of the Paraná. In accordance with the interviews carried out we were able to conclude that the individuals researched possess identity in the workplace and the organizational identity identified with the organizational culture of the company in which they worked.

Key words: identity; organizational culture.

* Psicóloga, mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), doutoranda em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora universitária. E-mail: julianavas@milnegócios.com.br

** Psicóloga, mestre em Administração pela UNIVALI, com Pós-Graduação em Administração – Desenvolvimento Gerencial pela FAE-CDE. Consultora em aspectos comportamentais envolvendo Orientação e Aconselhamento de Carreira para executivos e profissionais técnicos, vivência em Seleção Profissional e Planos de Desenvolvimento Pessoal em organizações de grande porte. Facilitadora do SEBRAE Paraná para aspectos voltados ao Empreendedorismo, Educação, Liderança e Cidadania. E-mail: mkarmo@terra.com.br e/ou humantalents@terra.com.br

Introdução

Os estudos sobre formação de identidade são datados desde a antiguidade do mundo filosófico, sendo que a forma de perceber e analisar este fenômeno vem passando por diversas transformações ao longo da história ocidental, bem como nas diversas áreas que a estudam, como a psicologia, a sociologia, a antropologia e a administração (RAITZ, 2003).

A identidade está relacionada ao conceito que se tem de si mesmo ou à percepção de si mesmo, a qual orienta as ações do indivíduo, sendo que sua dinâmica é sustentada pela procura de uma unidade subjetiva por parte do indivíduo, pois muitas vezes esta construção da identidade se dá pela identificação das expectativas dos outros, como afirma Machado (2003), resgatando Ricoeur (1990). Para Castells e Gerhardt (2000), identidade é um processo de construção do significado estruturado em um atributo cultural, ou melhor, em um conjunto de atributos culturais que estão relacionados entre si. Com isso, o autor traz a idéia de identidade individual e identidade coletiva.

Sawaia (1996) observa que no processo de identificação há dois movimentos: permanência e multiplicidade. Portanto, o indivíduo é capaz, assim, de atuar, refletir e se emocionar, transformando o seu ambiente e se transformando, deixando de ser visto de forma estática, como uma cédula de identidade.

Dentro da perspectiva teórica apresentada, este estudo visa a analisar como se dá a construção da cultura organizacional em uma empresa paranaense.

1 Identidade e cultura

Para Machado (2003), a identidade pode ser classificada, nos estudos organizacionais, em diferentes níveis: pessoal, social, no trabalho e organizacional.

A identidade pessoal é resultado de uma construção psicológica, de múltiplas identificações, sendo, portanto, o espaço da construção do conceito de si mesmo que vai se dando na relação com o outro, na relação social.

A identidade social resulta da interação entre cada indivíduo e o grupo em que está inserido, ocorrendo uma representação social comum. É a responsável pelo elo entre o indivíduo e o grupo, unindo o processo cognitivo e a vinculação social. Desse modo, como reflete Machado (LIPIANSKI, 1998, *apud* MACHADO, 2003), a identidade é um processo de aproximação entre consciência individual e consciência grupal.

A identidade no trabalho está diretamente relacionada ao desenvolvimento de papéis, pois é neste processo que as pessoas constroem sua identidade. A identidade no trabalho se dá pela identificação, por parte do indivíduo, com o trabalho que realiza, com a empresa em que trabalha e com a trajetória desta, processando-se nos níveis afetivo e cognitivo. Em termos cognitivos, assimilando a mentalidade do grupo de que faz parte, das regras e normas, e, em termos afetivos, estabelecendo relações com as pessoas deste grupo.

A identidade organizacional ocorre quando a organização se faz presente na mente das pessoas que dela fazem parte, possuindo três dimensões: estipulada pelos membros da organização, que a diferenciam de outras organizações e identificam o que é percebido como sendo contínuo, conectando passado e presente. Para Machado, buscando Jo Hatch e Schultz (1977), esta identidade pode estar relacionada ao processo dinâmico da cultura organizacional e pode se tornar cega quando ocorre um processo de intensa identificação, podendo prejudicar a própria organização e seus membros (ASHFORTH e MAEL, 1989 *apud* MACHADO, 2003). Na visão de Corley (2004), uma organização tem a possibilidade de múltiplas identidades organizacionais, mas há pequena evidência empírica de como essa diferenciação acontece ou do que suas implicações representam para a organização. E isto dependerá de alguns fatores, como: (i) a natureza da identidade

organizacional; (ii) as discrepâncias entre as identidades-bases mais visíveis; (iii) a base para a mudança da identidade organizacional; e (iv) o modo como a mudança de identidade pode ser implementada.

De acordo com Machado (2003), entender o contexto organizacional é entender a identidade neste argumento, identificando a ligação entre as diversas identidades (pessoal, social, do trabalho e organizacional), e que a abrangência se dá tanto no nível interno quanto externo da organização.

Observa-se que, devido à influência do positivismo nos estudos organizacionais, a subjetividade é retirada do contexto organizacional, e Machado (2003) resgata essa subjetividade, demonstrando que ela está presente nas organizações, ou, melhor dizendo, se existe indivíduo, existe subjetividade. De acordo com Davel *et al.* (2001), a subjetividade transpõe uma realidade concreta e está presente em todos os níveis e questões, sendo que Schein (2001) resgata essa subjetividade e crenças quando vai além do nível de artefatos, considerando o nível de certezas tácitas.

Para Schein (2001), a cultura é formada por experiências comuns de um grupo. Entendendo-se essas experiências, consegue-se perceber a cultura, sendo muito importante em uma organização, pois trata-se de um conjunto de forças latentes que determinam o olhar das pessoas dentro de uma organização, os valores, as estratégias, os objetivos, bem como o comportamento. "Se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional." (SCHEIN, 2001, p.30). Ainda, o autor propõe três níveis para a análise da cultura: artefatos, valores casados e certezas tácitas compartilhadas.

O nível dos artefatos está relacionado ao que vemos, ouvimos e sentimos ao entrar em uma organização. Como descreve Schein (2001), é o nível mais fácil de ser observado, pois neste a cultura é muito transparente e tem um impacto emocional imediato. Contudo, não traz informações sobre por que os membros da organização se comportam do modo como

o fazem, nem tampouco por que cada organização é construída de determinada maneira.

Os valores da organização estão presentes no nível de valores casados, e, muitas vezes, não estão explícitos, mas encontram-se em um nível mais profundo – "por que fazem o que fazem?" (SCHEIN, 2001, p.33). São as maneiras de conduzir o negócio e que são estabelecidas pelos líderes e alta direção, ou pelos fundadores, e reconhecidas como as melhores formas de se fazer as coisas na organização.

No nível das certezas tácitas compartilhadas identifica-se a história da empresa: valores, crenças, verdades que foram perpetuadas de geração para geração. Quando as pessoas em uma organização são consideradas bem-sucedidas, ou a própria empresa é assim considerada, crenças e valores são compartilhados e vistos como corretos, ou melhor, "[...] a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidas em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso". (SCHEIN, 2001, p.35). Corroborando com Schein (2001), Chen (2004) afirma que se os empregados de uma organização não tiverem comprometimento e compartilhamento de valores, isto reduz o sucesso dessa organização.

2 Caracterização da empresa

Os dados sobre a caracterização da empresa foram fornecidos pelas pessoas entrevistadas e transcritas para este trabalho. A empresa pesquisada tem regime de trabalho CLT, e o ingresso dos funcionários ocorre por meio de concurso público. Possui, como clientes, 1.500 empresas e órgãos públicos e 5.777 funcionários. Está sediada em Curitiba, no Paraná. Sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos encontram-se definidos e expostos no ambiente de trabalho. A missão é facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços com ética, competitividade, lucratividade e

responsabilidade social; como visão, a organização deseja ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços. Os valores destacados pela empresa são: competência profissional, respeito aos seus empregados, ética nos relacionamentos, satisfação dos clientes, compromisso com diretrizes governamentais, excelência empresarial e responsabilidade social. A estrutura organizacional é composta por Diretoria Regional - Adjunto Executivo, Assessorias, Gerências e Unidades.

Quanto aos objetivos estratégicos, eles estão assim definidos: mercado, responsabilidade social, tecnologia, pessoas e modelo organizacional e de gestão. A empresa entende que seu objetivo é estabelecer uma política de mercado voltada para o atendimento das necessidades dos clientes e que garanta sua sustentabilidade. Vinculada a este objetivo, procura desenvolver uma política sustentável de responsabilidade social, enfatizando o papel da empresa pública na promoção da cidadania e da inclusão social, promovendo a prospecção e o aporte de tecnologia, fortalecendo sua atuação competitiva e seu modelo de gestão. O modelo organizacional e de gestão prima por novos modelos de organização e métodos de gestão que propiciem a eficiência no uso de recursos e orientem a empresa para o mercado e para a valorização e desenvolvimento do seu corpo funcional. Ainda, busca desenvolver e estruturar políticas que assegurem a valorização das pessoas e otimizem a atuação destas na empresa e na sociedade.

A missão fundamental da organização é estabelecer um canal de comunicação e integração no Brasil e entre nações, sendo que todos os objetivos estratégicos são definidos em função de sua missão, valores e visão. A estratégia e o conjunto de objetivos da organização são definidos pela alta direção, situada na Administração Central em Brasília, Distrito Federal, sendo baseados em um raciocínio formal e lógico, de acordo com as informações obtidas na empresa objeto deste estudo.

Quanto às questões de integração interna, como recompensas e *status*, estão relacionadas às diretrizes governamentais. A organização desenvolveu uma

forma de alcançar seus objetivos por meio da definição de um Plano de Trabalho Nacional (Plano Estratégico). Depois de estabelecido este Plano, é distribuído à Diretoria Regional o que lhe compete para executar de acordo com o previsto corporativamente. É no Plano Estratégico que as Diretorias Regionais tomam conhecimento de todas as ações previstas para um período de quatro anos, e que anualmente são ajustadas. As diversidades das culturas regionais não se sobrepõem à cultura corporativa.

É por meio da avaliação de desempenho, do gerenciamento de resultados e competências de cada funcionário, do Plano de Trabalho das áreas, das reclamações de clientes e fornecedores que a empresa detecta possíveis erros. Programas como "Fale Conosco", "Porta Aberta com o Diretor", Central de Atendimento ao Cliente, bem como contatos com o Sindicato também buscam verificar e acompanhar o alcance dos objetivos previstos. Avaliações e resultados padronizados procuram assegurar a equidade dessas ações. O ingresso à empresa ocorre mediante concurso público. Os indivíduos externos ao quadro de pessoal comentam que "ser funcionário público deve ser bom", pois este possui estabilidade no emprego, bom salário e oportunidade de ascensão na carreira.

A respeito da relação entre chefia e equipe, a empresa, dentro de seus programas de ações educacionais e desenvolvimento para os funcionários, orienta no sentido de se estabelecer uma relação chefia/funcionário permeada por diálogo, franqueza, ética, bom relacionamento e *feedback*. Esta visão é constantemente reforçada em programas de desenvolvimento de líderes e equipes. A empresa se vê como competitiva em relação ao mercado do mesmo setor, possuindo como aspirações: competitividade no mercado, lucratividade, qualidade, promoção da cidadania e inclusão social, e valorização dos empregados. A empresa acredita no potencial das pessoas, realizando alto investimento no desenvolvimento continuado de sua capacidade e priorizando o trabalho em equipe.

As decisões-chave tomadas nos últimos dois anos na organização são baseadas em deliberações governamentais e são pautadas em fatos: orçamento, recursos disponíveis e resultado estimado. Os horários de trabalho são cumpridos rigorosamente, baseados na CLT, e o *layout* físico reflete o estilo de trabalho, permitindo maior contato entre os empregados, gerências, clientes e fornecedores.

3 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e, dentro da perspectiva de Schein (2001), elaborou-se um roteiro de trabalho, que consistiu na construção de um esquema de análise que deu suporte às entrevistas e observações realizadas. Para a coleta de dados sobre a empresa pesquisada foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturada com base nos pressupostos de Schein, que analisam a cultura organizacional no nível de artefatos, valores casados e certezas profundas. Foram realizadas entrevistas com duas coordenadoras da área de educação e desenvolvimento de pessoas e observações do ambiente da empresa.

4 Análise dos resultados

Cabe retomar, aqui, o objetivo do presente artigo, a saber, analisar, à luz de Schein, a construção da cultura organizacional em uma empresa de administração pública paranaense prestadora de serviços no segmento de comunicação, utilizando como aporte o modelo de análise de Schein (2001), que destaca três níveis de cultura: artefatos, valores casados e certezas profundas, que vão desde aspectos mais visíveis até aqueles tácitos e invisíveis. De acordo com esse autor, o nível dos artefatos está relacionado ao que vemos, ouvimos e sentimos ao entrar em uma organização, sendo o que é mais evidente

de ser observado. Na organização pesquisada, percebe-se, ao entrar no prédio, que a missão, a visão e os valores estão expostos, constituindo os artefatos, como menciona Schein. Além disso, pode-se constatar este nível através do *layout* – não há paredes, e os funcionários não usam uniforme, o clima é informal e as pessoas parecem trabalhar dispostas, tratando-se com cordialidade.

No nível de valores casados: “por que fazem o que fazem?” (SCHEIN, 2001, p.33), observa-se que a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos norteiam suas condutas, porém ainda encontramos as questões de integração interna, como: recompensas e *status*; plano estratégico que compete à Diretoria Regional executar; avaliação de desempenho de cada empregado; plano de trabalho das áreas, reclamações de clientes e fornecedores; a forma de descobrir que a pessoa não está alcançando os alvos e objetivos previstos; os jargões especiais utilizados, mas que pessoas externas não compreendem ou consideram “estranhos”; a constituição da relação chefia/colaborador como valores casados.

O nível das certezas profundas identifica, na história da empresa – valores, crenças, verdades que foram perpetuados de geração para geração –, que este nível pode ser constatado pelo modo como a empresa se percebe competitiva em relação ao mercado do mesmo setor; pelas suas aspirações; pela crença no potencial das pessoas; pela priorização do trabalho em equipe; pelo fato de que as decisões-chave são baseadas em deliberações governamentais e pautadas em fatos, orçamentos, recursos disponíveis, resultados estimados; pelo respeito aos horários de trabalho, bem como aos horários de reuniões.

Com relação à identidade, observou-se a predominância desta no trabalho, bem como a identidade organizacional sobre a identidade pessoal e social das pessoas entrevistadas. Isto pôde ser constatado pelo conteúdo das entrevistas e pela maneira como este nos foi repassado, pois o conteúdo está diretamente

relacionado ao desenvolvimento de papéis, à identificação, por parte das pessoas, com o trabalho que realizam, com a empresa em que trabalham e com sua trajetória, assimilando a mentalidade do grupo de que fazem parte, as regras e normas – identidade no trabalho (SCHEIN, 2001). E, sobre a identidade organizacional, esta se dá quando a organização se faz presente na mente das pessoas entrevistadas e, como cita Schein (2001), pode estar relacionada à cultura organizacional da empresa na qual trabalham. Os atores organizacionais manifestam, em seus relatos, a satisfação em fazer parte de uma organização que possui, no mercado, uma imagem positiva e respeitada.

De acordo com o que o autor descreve no nível de artefatos, a cultura é clara e tem impacto emocional imediato (SCHEIN, 2001), o que, na análise dos aspectos culturais presentes neste estudo, permite inferir que o ambiente, o *layout*, contribuem para um clima mais informal e descontraído e facilitam a comunicação. O segundo nível descrito por Schein (2001), o de valores casados, pode ser identificado na empresa pesquisada pela missão, pelos valores e pela preocupação com o atendimento ao cliente. Estes aspectos estão presentes nas ações diárias e no discurso das pessoas que acreditam no trabalho realizado em conjunto para a manutenção da qualidade, gerando reações emocionais positivas. No nível mais profundo das certezas tácitas compartilhadas, os valores e crenças foram aprendidos em conjunto e são compartilhados, e o desenvolvimento das pessoas é valorizado, fatores estes que têm contribuído para o sucesso da organização.

A aprendizagem conjunta das certezas tácitas, valores e crenças levam a concluir que, na medida em que o funcionário internaliza as crenças, valores e conhecimentos da organização e assume papéis, sente-se como parte do grupo e da empresa, reforçando a sua identidade no trabalho. De acordo com Toledo e Bulgacov (2004), a identidade e o trabalho, ao se articularem, conferem um papel social ao indivíduo. O trabalho é fonte de referência para as pessoas, que, a partir dessa relação,

buscam satisfação das suas necessidades financeiras, de pertencer, de ocupar um lugar no espaço social. Este aspecto é reforçado por Schirato (2000), ao afirmar que o indivíduo abre mão de seu 'eu' na tentativa de corresponder a expectativas hipotéticas da empresa (nas quais ele acredita) em relação a ele e, com isso, abre mão do seu 'eu' para incorporar o 'eu' da organização. Assim, as organizações retroalimentam seus valores, projetos, crenças, códigos de ética etc.

O sentimento de grupo parece contribuir para o reforço da cultura da organização, já que o funcionário é seu ator principal e, se há um padrão de comportamento, a cultura torna-se homogênea. Toledo e Bulgacov (2004) afirmam que, nas organizações, as normas do grupo, as exigências, as condutas e os valores são gradativamente interiorizados, levando o indivíduo, muitas vezes, a perder sua referência individual em função do grupo, oportunizando uma sobreposição de seu 'eu' socializado em relação ao seu 'eu' humano (TOLEDO e BULGACOV, 2004). Portanto, a construção da identidade de trabalho pode estar diretamente ligada à cultura da organização. Ao aprofundarmos o estudo da cultura no nível de certezas tácitas compartilhadas, podemos observar a implicação da cultura na identidade dos indivíduos e da organização. Na medida em que os atores organizacionais buscam reconhecimento e aceitação, podem priorizar as exigências profissionais e se esquecerem de seus desejos, passando a viver em função das demandas do mercado e não mais de suas próprias expectativas pessoais.

Considerações finais

Este estudo permitiu concluir que seriam necessários um maior aprofundamento no tema e a ampliação do público pesquisado para se fazer afirmações mais consistentes sobre a construção da cultura organizacional. Como sugestão para futuros trabalhos, cabe a proposta de investigar as seguintes questões: Quais são os riscos dessa fusão de identidade, e como são

gerenciados os conflitos entre chefias e equipes, quando estes ocorrem? A orientação de relacionamento aberto é posta em prática? Como são vistas as mudanças internas na organização, já que parece haver uma estreita relação entre a identidade e a cultura, o que pode levar a uma padronização de comportamentos e a uma reação frente a mudanças? Uma outra possibilidade seria a de realizar pesquisas envolvendo diferentes funcionários, com o

intuito de coletar mais dados para uma maior compreensão da cultura organizacional, buscando as semelhanças ou mesmo as disparidades na visão da organização, uma vez que as pessoas que pertencem ao *staff* da organização podem possuir visões diferenciadas das de outros funcionários.

• Recebido em: 21/08/2006

• Aprovado em: 03/11/2007

Referências

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. Tradução de Klaus B. Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHEN, L. Y. Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. **Journal of American Academy of Business Cambridge**, Hollywood, FL, v.5, p.432-438, Sept. 2004.

CORLEY, K. G. Defined by our strategy or our culture? hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. **Human Relations**, New York, v. 57, n. 9, p.1145-1177, Sept. 2004.

CRUBELATTE, J. M. **Conseqüências da modernidade**: interpretando as reações culturais à racionalização administrativa em uma agência bancária. In: Encontro da ANPAD, 17., 2003, Atibaia (SP) **Anais**. Atibaia, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. In: _____. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p.29-56.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, p. 51-73, especial 2003.

RAITZ, T. R. Identidade em movimento: permanência e multiplicidade nas trajetórias juvenis. In: _____. **Jovens, trabalho e educação**: redes de significados dos processos identitários na Ilha de Santa Catarina. 2003. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SAWAIA, B. B. **As artimanhas da exclusão**: análise psicossocial e ética da desigualdade social. Petrópolis: Vozes, 1996.

SCHEIN, E. H. Por que a cultura corporativa importa? In: _____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olympio. 2001. p.19-41.

SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações**: sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.

SRIDHAR, B. S.; GUDMUNDSON, D.; FEINAUER, D. Cultural Assessment: differences in perceptions between Boards of Directors and other organizational members. **SAM Advanced Management Journal**, Cincinnati, Ohio, v. 69, n. 3, p. 31-39, Autumn 2004.

TOLEDO, S.; BULGACOV, Y. Cultura organizacional e identidade: implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos *trainees* em uma organização multinacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba(PR). **Anais**. Curitiba, 2004.

