

O impacto da cultura organizacional no processo de qualificação de mão-de-obra

Fabiano Siqueira PRAZERES
Centro Universitário de Franca Uni-FACEF
fabianoprazeres@yahoo.com.br

Barbara FADEL
UNESP/Marília / Centro Universitário de Franca Uni-FACEF
bafadel@facef.com.br

Marinês Santana Justo SMITH
UNESP/Marília / Centro Universitário de Franca Uni-FACEF
marinessmith@netsite.com.br

Resumo

As exigências expostas pelas constantes mudanças tecnológicas e de comportamentos de mercado têm direcionado as empresas a valorizar profissionais que tenham uma visão sistêmica e dinâmica da empresa, e muitas delas investem pesado na qualificação de seu quadro de colaboradores. Observa-se que o comportamento humano focado às ações e atitudes dos profissionais e dos grupos, em direção à qualificação da mão-de-obra, pode delinear o comportamento organizacional como interface nas mudanças conjunturais. Entretanto, a força da cultura organizacional exerce um papel relevante no contexto do comportamento organizacional, visto que, a cultura pode influenciar na determinação e na escolha das práticas administrativas. Diante deste contexto, suscitou-se o questionamento sobre como a cultura organizacional, a nível de valores, pode impactar no processo de qualificação da mão-de-obra, assim como, na sua aplicabilidade efetiva no ambiente empresarial. Dessa forma o objetivo deste trabalho é contribuir com estudos para o Desenvolvimento Regional visto que trata de pesquisa no âmbito da qualificação de mão-de-obra, na área de tecnologia, que se apresenta como elemento de extrema relevância para a sustentabilidade das atividades da cadeia produtiva. Para tanto, neste estudo, foram contempladas discussões teóricas sobre mudanças conjunturais nas organizações sobre o comportamento organizacional como interface dessas mudanças, a qualificação de mão-de-obra fruto das mudanças e do comportamento organizacional e, sobre a Cultura Organizacional como instrumento de poder e controle desta inter-relação para entendimento das práticas organizacionais no âmbito da qualificação. E, para conhecer esta inter-relação no ambiente empresarial foi realizado um estudo de caso com uma empresa, de médio porte, que trabalha na área de tecnologia da informação inserida na cadeia produtiva calçadista de Franca. Como resultado, apresenta-se uma discussão sobre a cultura organizacional da empresa, objeto de estudo, como alavanca para a qualificação constante e aplicabilidade efetiva de novos conhecimentos, discussão capaz de contribuir para o desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, ao desenvolvimento local.

Palavras-chave: qualificação de mão-de-obra; desenvolvimento regional; cultura organizacional.

Abstract

The requirements set out by the constant changes in technology and market behavior are aimed at enhancing business professionals who have a systemic and dynamic view of the business and many of the companies have invested heavily in the training of its staff. It is observed that human behavior focused on actions and attitudes of professionals and groups, toward the supply of skilled labor, may outline the organizational behavior as the interface of these combined changes. However, the strength of organizational culture plays an important role in the context of organizational behavior since culture can influence the determination and choice of management practices. This context gives rise to questions about how organizational culture values can impact the process of training labor and its effective applicability in the business environment. The objective is to contribute to regional development studies since this research in the qualification of labor in the area of technology is an element of utmost importance for the sustainability of the productive chain. Hence, in this study, we addressed the theoretical discussions about combined changes in organizations, organizational behavior as the interface of these changes, the training of labor as a result of the changes in organizational behavior, and organizational culture as an instrument of power and control of this inter-relationship to understanding of organizational practices within the training environment. To understand this interrelationship in the business environment, a case study was conducted with a medium-sized business that works in the area of information technology, one that stands out in the productive chain in the footwear industry in the city of Franca. As a result, it presents a discussion of organizational culture object of study as a springboard to constantly qualify and effectively apply new knowledge, a discussion able to contribute to the development of the company and hence to local development.

Keywords: Labor training; regional development; organizational culture.

Introdução

O ambiente organizacional vem passando por inúmeras mudanças tecnológicas e políticas. Com o aparecimento de mecanismos e ferramentas avançadas tecnologicamente as empresas para se tornarem competitivas estão utilizando programas de grande *performance* no mercado, em muitos casos transmitidos e administrados via satélite. Com isso para realizar determinado processo a empresa precisa de profissionais qualificados que possam desempenhar o trabalho com destreza e qualidade.

Com as mudanças impostas pela globalização e pelas inovações tecnológicas, o cenário competitivo transforma-se com maior velocidade, e se destaca quem tem maior capacidade de adaptação e maior nível de aprendizado (FIX, 2006, p. 45).

Diante das exigências expostas pelas constantes mudanças tecnológicas e de comportamentos de mercado, as empresas valorizam profissionais que tenham uma visão sistêmica e dinâmica da empresa, que entendam de gerenciamento adequado e adaptativo, de práticas voltadas para o desempenho com qualidade, eficiência e menor custo. E ainda, que tenham atitudes e habilidades em direção ao objetivo proposto por essas empresas no enfrentamento do atual mercado.

Dessa forma, observa-se que o comportamento humano focado às ações e atitudes dos profissionais e dos grupos, no ambiente das organizações, em direção à qualificação da mão-de-obra, pode delinear o Comportamento Organizacional como interface nas mudanças conjunturais para alcance de produtividade, redução no abandono de função, na minimização da rotatividade e ainda gerar valor estratégico.

Entretanto, a força da cultura organizacional exerce um papel relevante no contexto do comportamento organizacional, visto que, a cultura pode influenciar na determinação e na escolha das práticas administrativas. Nesse sentido, Pettigrew (1996) retrata a cultura empresarial como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios.

Diante deste contexto, questiona-se em que nível de valores, a cultura organizacional pode impactar no processo de qualificação da mão-de-obra, assim como, na sua aplicabilidade efetiva no ambiente empresarial?

Entende-se que Cultura Organizacional está imbricada no fazer organizacional, influencia e pode ser influenciada pelo comportamento dos integrantes de uma organização. Isso inclui o ato de influenciar as necessidades e prioridades na dinâmica das práticas pertinentes à qualificação da mão-de-obra, assim como, na autonomia do uso dessas qualificações, fato relevante para sustentabilidade do negócio, portanto, do desenvolvimento do local onde está inserida.

Dessa forma o objetivo deste trabalho é contribuir com estudos para o Desenvolvimento Regional visto que trata de pesquisa no âmbito da qualificação de mão-de-obra, na área de tecnologia, elemento de extrema relevância para a sustentabilidade das atividades da cadeia produtiva.

Para tanto, neste estudo, foram contempladas discussões teóricas sobre mudanças conjunturais nas organizações, o comportamento organizacional como interface dessas mudanças, a qualificação de mão-de-obra fruto das mudanças e do comportamento organizacional e, a Cultura Organizacional como instrumento de poder e controle desta inter-relação para entendimento das práticas organizacionais no âmbito da qualificação.

E para conhecer esta inter-relação no ambiente empresarial foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa, de médio porte, que trabalha na área de tecnologia da informação destacando-se, em sua carteira de clientes, as indústrias de calçados de Franca.

1 Mudanças conjunturais nas organizações

A complexidade desta inter-relação desponta pela sociedade estar em constantes transformações, a cadência das mudanças acelera-se a cada dia, e torna-se mais rápida e prodigiosa. A razão é que, o mundo está mais complexo e ganha a cada momento maior número de informações que ingressam num ritmo acelerado nos processos organizacionais, advindos da exigência global.

Segundo alguns autores as mudanças são entendidas como: as transições, situações diferentes, perturbações, interrupções e fraturas que, ao longo do tempo, fizeram com que povos e empresas quebrassem paradigmas, que de acordo com Chiavenato (2000, p. 21) “[...] são considerados como conjuntos de regras que definem fronteiras do que é certo e do que é errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer”.

Para Monteiro (1999, p.70), “[...] mudar é um processo contínuo, que deve ser incorporado ao *modus operandi* da empresa de forma a permitir a sua inserção na dinâmica das transformações que caracterizam o atual estágio de transformações aceleradas do mundo moderno”. Segundo o autor mudar é estar em sintonia com esse processo social por que passa a humanidade, filtrando o melhor e aprendendo com o erro.

Para Chiavenato (2000, p.19), “[...] administrar a empresa e administrar a mudança tem que ser quase a mesma coisa: como assegurar que a empresa ocupe o lugar certo para enfrentar os desafios de hoje e de amanhã?”. É importante pensarmos que para isso é preciso intensificar estratégias de gestão, através de técnicas de controle e planejamento dentro das

empresas, consolidando formas de atuação que acompanhem os rápidos acontecimentos e mudanças na sociedade global. Na tentativa de entender melhor esses acontecimentos, a mudança tem um caráter de abrangência e profundidade, capaz de articular e jamais ser um movimento isolado.

Para Trevisan (2001, p.18), “[...] as mudanças que as novas tecnologias acarretaram nas estruturas produtivas já eram muito visíveis desde o começo dos anos 1970, e sua natureza e impacto provocavam crescentes debates”. Curiosamente, diversos observadores passaram a acreditar no que poderia se chamar de grandes e descontroladas funções da tecnologia. Vários autores compartilham uma visão bastante otimista da realidade, acreditando que os graves problemas típicos da produção de mercadorias em um sistema capitalista seriam resolvidos pela simples evolução da tecnologia.

A tecnologia, na visão de Tigres (2006, p.72), “[...] pode ser definida como conhecimento sobre técnica, enquanto as técnicas envolvem aplicações desse conhecimento em produtos, processos e métodos organizacionais”.

Segundo Tigres (2006, p.74), “[...] a mudança tecnológica é considerada radical quando rompem as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica”. Essa inovação, segundo o autor, é fruto de atividades de pesquisa e desenvolvimento e tem um caráter descontínuo no tempo e nos setores das organizações.

Já na visão de Castells (1999, p.293), “[...] o processo de transição histórica para uma sociedade informacional e uma economia global é caracterizada pela deterioração generalizada das condições de trabalho e de vida dos trabalhadores”.

É notório que a inovação tecnológica, principalmente no campo da microeletrônica, estabeleceu nas organizações mudanças culturais. Os indivíduos, pela pressão, pela situação recessiva, pela desinformação e pelas estratégias adotadas pelas empresas, configuraram mesclas culturais, mexendo com a crença, os valores e adaptando-se ou não às novas formas organizacionais e de sobrevivência (TIGRES, 2006).

Nesse sentido, Fadel (2009, p. 4) destaca que, “[...] as inovações tecnológicas e organizacionais normalmente apresentam traços comuns e identificam um desenvolvimento da Cultura Organizacional que reflete uma identidade e permite discutir a cultura de grupos”. Desse modo, a transformação organizacional ocorre independentemente das transformações tecnológicas, como resposta à necessidade de lidar com um ambiente operacional em constante mudança.

Como o ritmo de mudanças torna-se cada vez mais veloz, logo após a introdução de novas tecnologias já se percebe a necessidade de inovar: por exemplo, um computador de última geração, ao ser adquirido, já começa a tornar-se obsoleto (GIL, 2006, p.39).

A tecnologia trouxe uma grande contribuição para a estrutura organizacional das empresas. Um dos importantes direcionadores, na presente discussão, sobre a contribuição da tecnologia como fator de incentivo à mudança é o fato de que as organizações estão cada vez mais incorporando essas mudanças a sua realidade.

De acordo com Mañas (1993, p.116), a tecnologia tem sido definida de forma abrangente, compreendendo todo o processo operacional das empresas, seja de produção ou de serviços, não só de programas de informática, como *hardware e software*, mas todo modo de fazer e trabalhar as oportunidades; isso na visão do autor implica em uma tecnologia específica.

Esta situação levou ao aparecimento da perspectiva tecnológica, na qual a organização era modificada na sua estratégia, estrutura, processos, como resultado da utilização dessas Tecnologias de Informação.

De acordo com Tigres, 2006, p.72 “[...] resultou em um processo qualitativo de transformação de estrutura produtiva no sentido de incorporar novos produtos e processos,

agregando valor à produção por meio da intensificação do uso da informação, do conhecimento, e da mão-de-obra que participa desse processo”.

Com a evolução a tecnologia da informação passa a ser utilizada pela organização como estratégia para redução de custos e gestão administrativa, gerando grande impacto no comportamento organizacional.

2. O comportamento organizacional como interface das mudanças

O ser humano não vive isoladamente, mas em contínua interação com seus semelhantes e seu ambiente de trabalho. A interação entre as pessoas difere profundamente da que existe entre os objetos meramente físicos e não biológicos. Nas interações humanas ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa.

A relevância da discussão está em entender como que os indivíduos, sejam trabalhadores ou empresários, se comportam diante das mudanças ou rupturas que acontecem em um mundo com extrema rapidez de informações e quebras de paradigmas. De acordo com Dubrin (2003, p.15), “[...] os fatores chave na compreensão de como os indivíduos trabalham incluem diferenças individuais, capacidade mental e personalidade, aprendizagem, percepção, atitudes, valores e ética”.

O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversas entre colegas de trabalho, utilização de equipamentos e preparação de relatórios; estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores (FIX, 2006, p. 86).

Para o acompanhamento das mudanças que ocorrem a todo o momento é significativo o papel dos funcionários nas organizações. Conforme Albuquerque (2002, p. 32), um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimento exigido dos profissionais, reflete diretamente na gestão de pessoas e nos modelos utilizados na administração.

As transformações contemporâneas estabeleceram o sistema de produção automatizado, robotizado e informatizado, menos dependente de trabalhadores.

Com a redução drástica dos postos de trabalho na produção, inverte-se a pirâmide secular: de uma minoria dependente da maioria trabalhadora, para a maioria dependente da minoria que trabalha (MOTTA, 1999).

Em função dessa nova realidade no mundo do trabalho, pode-se considerar uma alteração no eixo significativo da palavra trabalho que engloba outro conceito chamado de empregabilidade que permeia nas discussões dos trabalhadores e estudiosos.

Faz-se necessário conceituar de acordo com a visão de vários autores o termo empregabilidade, para se chegar a um entendimento entre a “trabalhabilidade” e empregabilidade, o primeiro trata da aplicação do conhecimento na empresa, o segundo das habilidades para conseguir um trabalho na área almejada (NIELSEN apud CAMPOS, 2006).

Para Campos (2006, p. 13), “[...] o uso do termo empregabilidade refere-se não mais às habilidades específicas de uma profissão e sim às características, habilidades e atitudes esperadas em geral para um bom profissional”.

Já a “trabalhabilidade” segundo Pupo apud Abranches (2010, p. 6), “[...] trata-se do profissional do mercado atual que não pode mais depender somente do investimento feito pela empresa na capacitação do funcionário, ele deve buscar novos conhecimentos e alternativas para alicerçar seu trabalho, garantindo assim empregabilidade”.

3 Qualificação da mão de obra em cadeias produtivas

Para o bom desempenho de uma função dentro da organização e contribuição ao compartilhamento de valores nas empresas é necessário que o profissional busque constantemente novos conhecimentos no decorrer de sua vida profissional. Almejar a competência, se faz necessário, que, de acordo com Zarifian (2001), o torna capaz de ter iniciativa e responsabilidade de assumir os eventos e situações surpreendentes que ocorram na produção ou em áreas de serviços. A competência é, pois, “um atributo que remete à subjetividade do indivíduo, e relaciona-se com a sua capacidade de mobilizar os saberes e as atitudes necessárias para, de forma autônoma, resolver problemas em uma situação específica” (TANGUY, 1995). Com a necessidade das empresas identificarem novos processos e novas áreas de produto nas quais podiam competir, houve uma maior demanda para os trabalhadores cuja educação lhes permitia perceber as tendências do mercado mundial e lidar com rápidas mudanças (KIN, 2005, p. 118).

E ainda, de acordo com Zarifian (2001), a autonomia de decisão e de ação proporciona ao indivíduo e à equipe de trabalho uma competência lógica, capaz de formalizar as decisões e iniciativas convenientes. A autonomia individual está muitas vezes associada à autonomia coletiva. A autonomia coletiva proporciona, por assim dizer, a oportunidade de as autonomias individuais desenvolverem-se. Esta situação se torna nítida quando se passa uma responsabilidade em assumir determinado setor a um grupo ou uma pessoa dentro de um determinado objetivo a alcançar.

Para que os indivíduos possam trabalhar de forma integrante há a necessidade de um treinamento, que de acordo com Marras (2000, p.10), “[...] é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Assim, entende-se que todos são possuidores de uma bagagem de conhecimento, habilidades e atitudes referente à trajetória particular de cada um e que, de acordo com o objetivo da organização, são devidamente moldadas e efetivadas.

Entende-se por habilidades certificadas aquelas capacidades devidamente comprovadas e não as supostas; segundo Giglioti essa capacidade nas empresas tem que ser comprovada com diplomas e certificados diante de suas práticas profissionais (2001, p.51).

Para Dubrin (2003, p. 13), “[...] desenvolver a maior parte das habilidades organizacionais é mais complexo do que desenvolver uma habilidade estruturada, como conduzir um inventário físico ou preparar uma agenda de endereços via e-mail”.

Essas habilidades recompensam as pessoas não por um trabalho específico, mas pelos conhecimentos e habilidades exigidas para seu desempenho. À medida que os empregados adquirem mais habilidades, tornam-se os recursos mais flexíveis, pois as pessoas não apenas se tornam capazes de desempenhar múltiplos papéis, mas também de desenvolver uma compreensão mais ampla do processo de trabalho e, conseqüentemente, da importância de sua contribuição para a organização.

É certo que algumas empresas evoluíram e cresceram com base em programas bem concebidos e executados. Em alguns casos a áreas de Treinamento e Desenvolvimento passou a fazer parte do organograma como uma forma de demonstrar o comprometimento da direção com a formação de seus recursos humanos.

A evolução tecnológica inseriu mudanças conjunturais ao ambiente de trabalho, exige constante qualificação dos profissionais e ao acirrar a competição global também modificou a relação entre os agentes no ambiente de negócios em buscar de fortalecimento das cadeias produtivas do local.

As cadeias produtivas, segundo Caporalli e Volker (2004) apud Valentim et al. (2010, p. 112), “[...] são formadas por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou negócio, onde enfatizam o papel desempenhado pelos relacionamentos formais e informais entre empresas e demais instituições envolvidas”.

Neste tipo de sistema, as organizações envolvidas possuem parcerias e amplo relacionamento entre os seus diferentes participantes: empresas produtoras de serviços e produtos, centros de pesquisa, instituições de apoio à qualificação que preconizam capacitações e treinamentos como: SENAC, SENAI, SEBRAE e as Universidades. Estas, por sua vez, apóiam e contribuem na formação de profissionais para empresas e para o mercado de trabalho.

Dessa forma um aspecto vantajoso para as empresas que participam de uma cadeia produtiva é o da melhoria em relação à qualidade e à especialização dos funcionários, uma vez que é possível elaborar esforços conjuntos para a busca do envolvimento de instituições como universidades e centros de formação profissional, para que ofereçam treinamentos e apoio técnico em geral para as empresas.

Entretanto, Tigres (2006, p.228) alerta que, “[...] a cooperação entre empresas, embora apresente nítidas vantagens para a cadeia produtiva como um todo, constitui uma atividade arriscada e custosa”. Na visão do autor, coalizões são instáveis e não eliminam os riscos de comportamento oportunistas entre os parceiros, principalmente quando são realizados investimentos entre esses parceiros e eles não encontram a necessária complementaridade no mercado.

Outro elemento relevante ao processo de qualificação do profissional em cadeias produtivas como alavanca ao desenvolvimento regional é a força da cultura organizacional, visto que essa exerce um papel de destaque na determinação do comportamento organizacional e portanto na escolha das práticas administrativas

4 Cultura organizacional e sua inter-relação no processo de qualificação da mão-de-obra

Ao abarcar a Cultura Organizacional a nível de valores busca-se conhecer a prática organizacional e as mudanças ocorridas nos sistemas de gestão da empresa a partir dos elementos desta. Por se tratar do comportamento nas organizações, a Cultura Organizacional tem servido como bases para explicar as ações coletivas, ou mesmo individuais, que lá ocorrem (FADEL, 2009).

Para Schein (apud CHOO, 2006, p. 151) “[...] cultura é o resultado dos esforços da organização para se adaptar ao ambiente externo e, ao mesmo tempo, conseguir a integração interna nas organizações”. Toda organização precisa enfrentar as tarefas de adaptação externa e integração interna, que implicam conseguir um consenso sobre identidade coletiva, função e comportamentos coletivos. Nessa nuance, a questão é como que os empregados nas organizações geram e conectam seus pensamentos e percepções de modo a tornar possível uma ação coletiva.

Na visão de Choo (2006), essa coletividade pode ser evidenciada através da criação de significado, que segundo o autor, gera uma estrutura de entendimentos dentro da organização, com base nos quais pode ocorrer uma ação pactuada, sem o efeito da dominação.

Uma rede de significados e interpretações comuns gera um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza contextual que dá aos membros da organização clareza para coordenar e relacionar suas ações (CHOO, 2006, p.142).

Para melhor entendimento da dimensão empírica da cultura organizacional de uma empresa é necessário conhecer seus elementos, como:

Valores, considerado o coração da organização, os valores indicam as questões prioritárias a serem observadas e por isso exercem importante papel em comunicar ao ambiente externo o que se pode esperar da empresa. Uma boa definição dos valores é relevante ao sucesso das práticas empresariais e às políticas das empresas; Se bem definidos e reprisados pela liderança os valores são fáceis de assimilação pelos colaboradores, os valores são elementos possíveis de ajustes às novas demandas que as empresas enfrentam. (FREITAS, 2007, p. 16)

Crenças e Pressupostos, para Freitas (1991, p.20), são verdades naturalizadas dentro da organização; são fatos e atitudes tidas como verdade, são inquestionáveis, e se formam ao longo dos anos; basta que “[...] determinado grupo tenha tido tempo de vida suficiente para que tal formação ocorra”.

Rito, Rituais e Cerimônias, para Freitas (1991, p.21), “[...] os ritos, rituais e cerimônias são exemplo de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a Cultura Organizacional mais tangível e coesa.” Também existem diversos ritos que as empresas exercem no seu dia a dia, como Rito de Reforço, Rito de Integração, Rito de redução de conflitos, Rito de Inovação. A empresa através do ritual passa a manter um clima de harmonia no ambiente organizacional, consegue interagir com os colaboradores, mantém as regras e normas pré-estabelecidas e garante a exatidão dos resultados.

Estórias e Mitos são situações que personificam os valores e provêm modelos de comportamentos para os demais colaboradores e gestores da organização (FLEURY, 1996).

Heróis, em uma organização a figura do herói retrata alguma forma de sucesso atingido, usada para estimular os valores que este herói carrega, auxilia no estabelecimento de padrões de desempenho motivando demais colaboradores a trilhar o mesmo caminho (FREITAS, 1991, p. 31).

Entende-se que, através da força dos elementos descritos acima, a Cultura Organizacional pode atuar como um instrumento motivador, mas, também de poder e controle da inter-relação das diversas atividades necessárias às práticas organizacionais no âmbito da qualificação da mão-de-obra.

Nesse sentido, Fadel e Smith (2010, p. 95) relatam que a cultura organizacional “pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu próprio desenvolvimento”.

5. Qualificação profissional e Cultura Organizacional: a realidade em uma empresa na cidade de Franca

Nesse estudo, buscou conhecer a realidade no ambiente empresarial, no tocante à força da cultura organizacional a nível de valores quanto às práticas de qualificação de mão-de-obra; à autonomia da aplicabilidade dos conhecimentos apreendidos no processo de qualificação e quanto à avaliação de desempenho.

5.1 Aspectos metodológicos

Para atingir o objetivo da pesquisa foi adotado o estudo de caso, que para Yin (2005, p. 32) “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Optou-se pela pesquisa exploratória e descritiva. Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento um questionário aplicado aos empresários e outro aos colaboradores da área de tecnologia da informação. Os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa.

Após aplicar o questionário, os dados foram analisados e computados com o apoio do software para análise estatística Statistical Package for Social Sciences – SPSS para interpretar as relações dos respondentes a respeito dos impactos da cultura no processo de qualificação de mão-de-obra.

A pesquisa foi realizada em uma empresa, de médio porte, que presta serviços no ramo da tecnologia da informação, a escolha deste ramo ocorreu por se tratar de uma área que exige constantes atualizações e por servir de sustentação para as indústrias de calçados, compondo assim a cadeia produtiva calçadista (PRAZERES, 2010).

As empresas desse porte apresentam estruturas e modelos de organização bem elementares e pouco complexas, com as funções administrativas e gerenciais, geralmente, sendo divididas entre sócios ou membros da família. O processo de tomada de decisão, em geral, é típico nas microempresas, ou seja, se realiza de maneira empírica, sem a utilização de qualquer método, técnica ou sistema especial, baseado simplesmente nas experiências vivenciadas pelos proprietários e operários, portanto muito importante para a análise dos dados propostos por este artigo (PRAZERES, 2010).

O universo da pesquisa é composto de um total de 272 empresas, na cidade Franca, que trabalham no ramo de tecnologia da informação. Dessas, 131 empresas trabalham especificamente com desenvolvimento de software, hardware, processamentos e projetos.

A empresa selecionada, entre essas 131, para este estudo de caso possui um total de 53 colaboradores. Para esse estudo foram considerados 39 questionários, estruturados em forma de tabelas, visando coletar dados para caracterizar a influência da cultura organizacional no processo de qualificação da mão-de-obra, apenas dos profissionais que trabalham diretamente no suporte de TI da Empresa, ou seja, aos da área de programação, responsáveis pelo desenvolvimento de software e pela coordenação de suporte técnico.

As informações coletadas foram trabalhadas em cima de tabelas e gráficos, de acordo com os objetivos específicos a serem alcançados com a pesquisa.

5.2 Resultados e Análises de Dados

Para determinar o nível de influência da cultura organizacional no processo de qualificação da mão-de-obra, na empresa selecionada para esse estudo de caso, procurou entender os valores considerados vetores ou entraves aos programas de qualificação através de três perguntas, direcionadas ao colaborador, que foram selecionadas entre as perguntas que constam na pesquisa realizada por Prazeres (2010).

Dessa forma primeiramente, buscou conhecer o valor dado à promoção de programas de qualificação e periodicidade, pela perspectiva do colaborador, podendo observar o tipo de programas que são oferecidos. Foi apurado que 36% dos colaboradores participaram de algum treinamento, 23% participaram de palestras, 18% em cursos técnicos e 13% alegaram que já receberam incentivo financeiro para algum curso ou evento e 10% dos entrevistados não responderam esta questão. Pelo resultado pode-se inferir que a empresa tem uma cultura positiva, permeada de valores motivadores aos programas de qualificação, ressalta ainda que, os entrevistados afirmaram que esta prática de qualificação ocorre desde o início da contratação do colaborador. De acordo com Freitas, 2000, p.97 “[...] a cultura define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que é conduta e comportamento aceitáveis, o que é realização pessoal”.

Diante disso o indivíduo, conhecendo as crenças e valores da empresa, e estes são elementos motivadores, pode influenciar no seu próprio comportamento quanto aos afazeres profissionais, como se fizesse para si próprio (PRAZERES, 2010).

Entretanto, incentivar e facilitar a participação em programas de qualificação não é o suficiente para o êxito do colaborador em suas funções. É necessário conceder autonomia aos colaboradores participantes de treinamentos, palestras, cursos técnicos e outros eventos para aplicação do conhecimento adquirido em tais programas, neste sentido a segunda variável selecionada para esse estudo foi sobre o tempo de trabalho em relação a esse tipo de autonomia. Foi apurado que o tempo de serviço, na empresa pesquisada, dos colaboradores tem implicação na percepção de autonomia para aplicar os conhecimentos conquistados nos treinamentos. Todavia, não é uma relação proporcional, pois o resultado mostra menor percepção de autonomia pelos colaboradores com tempo de serviço maior de dez anos, e que, aqueles com cinco a dez anos de atividade tem maior percepção de autonomia. Pode ocorrer que os mais velhos não têm esta percepção porque já incorporaram a cultura e conseqüentemente o fazer cotidiano, uma vez que a cultura é introspectada pelo colaborador e o fazer passa a ser natural. Pode-se inferir que a cultura organizacional se revela favorável à autonomia na aplicação de novos conhecimentos, visto que apenas 22% dos entrevistados disseram não perceber a concessão dessa autonomia, foi observado ainda que esses 22% estão entre os colaboradores com até cinco anos de tempo de serviço. Fato que mostra valorização à experiência dos colaboradores acima de cinco anos até dez anos de tempo de serviço.

E para entender se a valorização da participação em programas de qualificação é percebida e disseminada entre os colaboradores foram cruzadas as variáveis de avaliação de desempenho e de programas de qualificação. Com o qual foi possível detectar que 64% dos entrevistados percebem a promoção de treinamentos e outros tipos de qualificação acompanhados de avaliação de desempenho, o que ratifica o valor dos programas de qualificação imbricados na cultura organizacional da empresa em estudo.

Desta forma, através da análise individual e do cruzamento das seguintes variáveis pesquisadas: “Tempo que trabalha X Autonomia para aplicar conhecimentos”, “Atividade que desempenha X Política de recompensa financeira” e Avaliação de desempenho X Programas de qualificação” foi possível pontuar a valorização por parte da empresa quanto a autonomia na aplicação dos conhecimentos adquiridos durante os processos de qualificação. Também, a valorização do colaborador via política de recompensa e a promoção de treinamentos por parte da empresa, são os valores que compõe a cultura organizacional no tocante aos procedimentos, regras e normas na gerência do processo de qualificação de mão-de-obra.

Considerações finais

Diante de um mercado altamente dinâmico e repleto de mudanças tecnológicas, é relevante entender como a empresa repassa, ou compartilha com seus colaboradores, os novos conhecimentos necessários para acompanhar as mudanças e os novos direcionamentos que o mercado exige.

A partir da discussão bibliográfica e análise das diversas variáveis pesquisadas, foi possível pontuar as características que compõe a cultura organizacional da empresa pesquisada, pela forma que essa estabelece seus procedimentos, regras e normas na solução de problemas ou gerência do processo de qualificação da mão de obra, fato que atende o objetivo proposto neste estudo que foi analisar o impacto da cultura organizacional no processo de qualificação de mão de obra. Portanto por essa análise das variáveis relacionadas à qualificação da mão-de-obra e autonomia do uso dessas qualificações, na empresa selecionada, confirma que a Cultura Organizacional é intrínseca no fazer organizacional. Esta

pode ser considerada como um instrumento capaz de influenciar as necessidades e prioridades na dinâmica das práticas pertinentes à qualificação da mão-de-obra, assim como, na concessão da autonomia do uso dessas qualificações. Este trabalho poderá contribuir para subsidiar propostas para o enfrentamento do problema de carência de mão de obra qualificada em diversos setores da economia, como também, propiciar discussões de políticas econômicas regionais mais realistas e direcionadas às necessidades prioritárias das empresas que fazem parte da cadeia produtiva local. Assim, buscam-se resultados mais competitivos melhorando a qualidade de vida da população, considerando a relevância que as questões aqui apresentadas têm para promover o desenvolvimento regional e local da cidade de Franca.

Dessa forma o objetivo deste trabalho foi atingido ao destacar o resultado da pesquisa no âmbito da qualificação de mão-de-obra, na área de tecnologia, e sua relação com a cultura organizacional, relação de extrema relevância para a sustentabilidade das atividades dos diversos agentes de uma cadeia produtiva e, portanto, elemento contributivo aos estudos de desenvolvimento regional.

Referências

- ABRANCHES, R.S. ANDRADE, C.C. CARVALHO, T.A.H. *Trabalhabilidade e a Experiência como Norteadores no Desenvolvimento da Segunda Carreira*. Apresentado (VI Congresso Nacional em Excelência em Gestão) em 05,06 e 07 agosto de 2010, com ISSN 1984-9354. Niterói, RJ, Brasil.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *As Pessoas na Organização*. 3.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CAMPOS, Keli Cristina de Lara. *Construção de uma Escala de Empregabilidade: competências e habilidades pessoais, escolares e organizacionais*. 2006. 172f. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CASTELLS. Manuel. *A sociedade em rede*. Tradução: Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHOO, Chun Wei. *A organização do Conhecimento: como organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2006.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Tradução de James S. C. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FADEL, B. MORAES, C.R.B. Cultura Organizacional ou Cenários de Mudanças. *Revista de Ciência da Informação*. Marília, V.8. N. 1. Fev/2007.
- FADEL, Barbara; SMITH, Marinês. S. J. Cultura Organizacional: alavanca ou entrave ao desenvolvimento regional In: FADEL, Barbara (org). *Desenvolvimento Regional: debates interdisciplinares*. Marília: Fundepe; Franca: Uni-Facef; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.
- FISCHER, R.M. (Orgs). *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FIX, José Fernando. *O papel da gestão de pessoas em programas de qualidade: O caso da Organo assessoria empresarial Ltda*. 2006. 150f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade do Estado de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação tipologia e impactos*. 1ed. São Paulo: Makron MC Graw-Hill, 1991.
- _____. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

- GIGLIOTI Francisco. *Sistemas de Remuneração Praticados por Empresas no município de Bauru: enfoque para remuneração por habilidades e por competências*. 2001. Dissertação (Mestrado em PPRGE) Uni-Facef, Franca, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAÑAS, Antonio Vico. *Gestão de tecnologia e inovação*. 2.ed. São Paulo: Érica, 1993.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MONTEIRO, Carmen Diva B. Cultura e Mudança Organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, 1999.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- PETTIGREW, Andrew. A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. (Orgs). *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PRAZERES, Fabiano Siqueira dos. *A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Qualificação da mão de obra: estudo de caso em uma empresa de TI*. 2010. 165f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Uni-FACEF (Centro Universitário de Franca), Franca, 2010.
- TANGUY, Lucie et al. *Éducation et travail en Grande Bretagne, Allemagne e Italie*. Paris, Armand Colin Éditeur, 1995.
- TIGRES, Paulo Bastos. *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TREVISAN, Leonardo. *Educação & Trabalho: As receitas inglesas na era da instabilidade*. São Paulo: SENAC, 2001.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamentos e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- VALENTIM, M. L. P. et al. Cultura informacional para arranjos produtivos locais e cadeias produtivas. In: FADEL, Barbara (org). *Desenvolvimento Regional: debates interdisciplinares*. Marília: Fundepe; Franca: Uni-Facef; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução de Maria H. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.