

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE GESTÃO DE CARREIRA: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA EMPRESA EDUCACIONAL

Karina Marcon Dalprat Pinto¹, Edna Maria Querido de Oliveira Chamon², Adriana Leônidas de Oliveira³.

¹Universidade de Taubaté/Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Taubaté, São Paulo, kadalprat@hotmail.com

² Universidade de Taubaté/Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Taubaté, São Paulo, edna_chamon@directnet.com.br

³ Universidade de Taubaté/Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Taubaté, São Paulo, adrianaleonidas@uol.com.br

Resumo - O presente trabalho teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional no sistema de gestão de carreira em uma empresa educacional. O estudo da cultura apresentado nesse artigo revela que a cultura organizacional é manifestada através de símbolos, heróis, rituais e valores, sendo que a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional. A carreira é abordada como responsabilidade do indivíduo e da organização, cabendo ao indivíduo planejar e à organização dar oportunidades por meio de uma cultura organizacional que favoreça o seu planejamento e desenvolvimento. A pesquisa realizada foi de caráter bibliográfico e documental. A conclusão do trabalho confirmou a existência de influência da cultura organizacional na carreira. Embora não exista um sistema de gestão de carreira definido pela empresa estudada, a cultura organizacional influencia diretamente o desenvolvimento de carreira, o trabalho com autonomia, a possibilidade de autogerenciar a própria carreira e a certeza que compete à empresa oferecer oportunidades e ferramentas para o desenvolvimento.

Palavras-chave: Gestão de Carreira. Cultura Organizacional.

Área do Conhecimento: Administração

Introdução

A palavra cultura é derivada da idéia de cultivo, do processo de lavar e de desenvolver a terra. O conceito de cultura utilizado nesse artigo é referente ao desenvolvimento dos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, fazendo referências aos sistemas de crenças e prática (MORGAN,1996).

Barbosa (2002) identifica a história do conceito de cultura organizacional em três momentos. O primeiro, iniciado na década de 1960 e estendido até o seu final, foi caracterizado pela ligação do conceito com o movimento de desenvolvimento organizacional, concepção do que seriam os valores organizacionais, a visão da cultura como instrumento de melhoria e pouco interesse em tratar a cultura como uma vantagem competitiva. No segundo momento, com início da década de 1980 até início da década de 1990, há a discussão sobre o papel do desempenho do Japão na percepção da cultura para o universo econômico e organizacional. Existe uma discussão sobre o conceito de cultura organizacional, a tentativa de transformar o conceito de cultura em variável de estratégia gerencial e de competitividade. E o terceiro momento, com início em meados de 1990 e que se estende até os dias atuais, é caracterizado pela definição e inclusão do conceito de cultura organizacional, a relação da cultura com

o contexto de mudança em questões políticas e éticas das organizações e pela liderança como um dos principais agentes de promoção.

Para Hofstede (1991), o estudo da cultura revela que os grupos humanos pensam, sentem e agem de forma diferente. As diferenças culturais manifestam-se de formas diferentes. Os símbolos, heróis rituais e valores são termos usados para manifestação da cultura. Os símbolos são as palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é reconhecido apenas pelos que partilham a cultura. Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e servem como modelo de comportamento. Os rituais são as atividades coletivas para atingir fins desejados, são considerados essenciais numa determinada cultura pois são realizados para o seu próprio bem e os valores são as tendências para se preferir um certo estado de coisas face a outro, é um sentimento orientado com um lado positivo e outro negativo, como o bom e o mau, o sujo e o limpo.

Para Freitas (2006), cada organização delimita uma cultura organizacional única. A cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores. A cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua

influência pode variar de organização para organização. Os traços brasileiros são as características gerais comuns na maioria dos brasileiros, ou seja, representam os pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro. Alguns traços brasileiros são sugeridos para uma análise organizacional, para associação e visualização no cotidiano das organizações no Brasil:

- Hierarquia – tendência de centralização de poder dentro dos grupos sociais, distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, passividade e aceitação dos grupos inferiores;
- Personalismo – sociedade baseada nas relações pessoais, busca na proximidade e afeto nas relações, paternalismo – domínio moral e econômico;
- Malandragem – flexibilidade e adaptabilidade, e o jeitinho brasileiro;
- Sensualismo – gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações
- Aventureiro – mais sonhador do que disciplinado. Tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico.

Freitas (2006) conclui que é necessário que as empresas conheçam os traços da cultura brasileira, fortalecendo todo processo de mudança. Analisar a cultura é uma contribuição para o gerenciamento de mudanças nas organizações. É necessário recorrer as nossas origens, ao nosso desenvolvimento e a um perfil de como somos hoje. Os principais traços da cultura brasileira servem como base da análise das organizações aqui sediadas.

A Administração de Carreiras é atualmente a resposta mais completa para as necessidades da empresa moderna na gestão de seus recursos humanos. Estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal e oferece à empresa os conceitos e as ferramentas necessárias para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para interagir o conjunto das políticas e práticas de administração de pessoas. Administração de Carreiras estimula o planejamento de carreira e o desenvolvimento das pessoas (DUTRA, 1996).

A administração de carreira deve contribuir, segundo Dutra (1996), para adequar os projetos de desenvolvimento de pessoas com o desenvolvimento das organizações, desde que ambas sejam beneficiadas, estimular as pessoas para que possam planejar sua vida profissional, auxiliar e oferecer ferramentas para as pessoas identificar e trabalhar os pontos forte e fracos, melhorar o nível de comunicação entre as pessoas e empresas e oferecer transparência na negociação entre indivíduos e organizações,

direcionando para as práticas de gestão de pessoas.

A visão contemporânea de gestão de carreira evidencia que há uma crescente necessidade de se comprometer as pessoas com o seu desenvolvimento profissional, ao passo que à organização cabe o papel de gerenciamento de oportunidades. É necessário as pessoas conhecerem a si mesmas, suas aptidões, habilidades para realizarem a escolha e planejamento de sua carreira adequadamente. E às organizações cabe a identificação das necessidades dos indivíduos e da própria organização. A gestão compartilhada de carreira entre a empresa e a pessoa é, portanto, apontada como um aspecto fundamental para a obtenção do sucesso do indivíduo e da empresa (DUTRA, 1996).

Este trabalho teve como objetivo identificar a relação existente entre o sistema de gestão de carreira de uma empresa educacional e a sua cultura organizacional.

Materiais e Métodos

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e documental, de caráter exploratório. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, na qual a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de investigação. A pesquisa ocorreu por meio de pesquisa via Internet, analisado no site oficial da empresa buscando identificar as características culturais e o sistema de gestão de carreiras.

Para Gil (1996), a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto e a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam um tratamento analítico.

Foram pesquisadas características culturais da empresa como os valores, história, missão, visão de futuro e macroestratégias.

Resultados

A empresa pesquisada está no mercado há 60 anos e atua na área educacional. Serão apresentadas informações de caracterização da Empresa como o histórico da empresa, compromisso com qualidade, compromisso com meio ambiente, missão institucional, visão de futuro, macroestratégias e diferencial competitivo.

A empresa estudada emprega diretamente cerca de 3.100 funcionários, índice que chega a aproximadamente 13 mil pessoas quando relacionados os funcionários, prestadores de serviços, estagiários e profissionais terceirizados.

As mulheres são maioria, compondo 56% do quadro funcional, enquanto os homens representam 44% dos postos. Quanto aos cargos

de chefia, 58% são ocupados pelo gênero masculino e 45%, pelo feminino.

A empresa investe o valor correspondente a 2,5% da folha de pagamento no desenvolvimento de seu próprio pessoal. Oferece programas internos de educação corporativa que visam à capacitação para o trabalho, a cultura e a cidadania. Em 2000, foi implementado o Núcleo de Educação Corporativa que, realizou mais de 24 mil atendimentos.

Pela Bolsa Benefício passaram, em 2004, mais de 8.700 funcionários, dependentes e funcionários, que receberam descontos de 100% nos programas da instituição abertos ao mercado. Já a Bolsa Estímulo Educacional financia os estudos em educação formal mantidos pelos funcionários. Desses casos, 72% atenderam ao ensino superior — nível de escolaridade de cerca de 70% do quadro funcional.

Outros benefícios à disposição dos funcionários são o serviço de assistência médica, extensivo a dependentes; a cooperativa de crédito, sem fins lucrativos, que fornece empréstimos a taxas inferiores às praticadas pelo mercado, auxílios natalidade e funeral e facilita a aquisição de material escolar, medicamentos, óculos e próteses; e o plano de aposentadoria, que busca a complementação salarial.

A empresa não possui uma estrutura e plano de carreira definida. As sucessões ocorrem às pessoas que se destacam pela dedicação e comprometimento. Para cargos de gerência existe um programa de movimentação gerencial, no qual, os funcionários que se destacam são convidados para participação. A instituição proporciona oportunidade aos funcionários de mudança. Sempre que vagas são abertas, existem os recrutamentos internos, proporcionando ao trabalhador novas oportunidades.

Discussão

Entender a influência da cultura sobre o desenvolvimento de carreira em uma organização de ensino implica analisar aspectos da cultura organizacional e cultura brasileira, dentro do contexto educacional.

Analisando a caracterização da empresa, observa-se que a criação da mesma ocorre por meio de decreto lei onde a contribuição educacional do empresariado do comércio para o desenvolvimento do mundo do trabalho está presente. O que justifica a forte influência da Confederação Nacional do Comércio na administração. A cultura da empresa estudada sofre grande influência de seus fundadores, como sindicatos, associações comerciais e a própria confederação do comércio.

Os valores da empresa estudada estão norteados na missão institucional, na visão de futuro e nas macroestratégias. Características

estratégicas adotadas pelos níveis hierárquicos superiores, são fundamentais para o alcance dos valores, onde o autogerenciamento e autodesenvolvimento das equipes são resultados da cultura organizacional. O trabalho com autonomia, gerenciamento da própria carreira, trabalho em equipe, e investimento constante nas pessoas estão presentes na cultura da empresa.

Os traços culturais brasileiros são identificados na empresa estudada. Hierarquia, personalismo e malandragem são traços fortes e presentes. Em relação à hierarquia há uma analogia ao senhor do engenho com a confederação nacional do comércio, características patriarcal e de poder. Porém característica do traço de personalismo está presente na instituição na preocupação com as relações pessoais e a busca constante na proximidade e afeto nas relações e adequação de novas idéias. Enquanto a hierarquia apresenta marcas de distância, o personalismo apresenta marcas de proximidade entre os níveis hierárquicos. Em relação à malandragem, a empresa possui flexibilidade e adaptabilidade, o jeitinho brasileiro identificado permite flexibilização, principalmente estabelecidos nas relações.

A empresa analisada está presente em todos os estados brasileiros. As características individuais são muito respeitadas. Os diferentes níveis culturais citados por Hofstede estão presentes como: nível regional (em cada estado brasileiro existe uma peculiaridade cultural); nível correspondente ao sexo feminino ou masculino, sendo que a empresa estudada possui em seu quadro funcional a maioria do sexo feminino e foi eleita uma das melhores empresas para a mulher trabalhar em uma revista brasileira. Há uma contradição em relação às mulheres. Elas são maioria no quadro de funcionários, porém, quanto às ocupações em cargos de chefia são minoria.

Embora as mulheres sejam a maioria e a instituição estudada tenha sido eleita uma das melhores empresas para a mulher trabalhar, a análise dos dados confirmam a relação com a cultura organizacional existente, talvez pelos benefícios, autonomia, flexibilidade de horário, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, entre outros.

Estruturas de carreiras, planos de carreiras e planos sucessórios são itens inexistentes, conforme identificado na análise documental. Entretanto, dentro do sistema de gestão de carreiras, observa-se investimento em benefícios e incentivos principalmente na capacitação e desenvolvimento das pessoas, por meio de programas como educação corporativa e bolsa estímulo. A autonomia no autogerenciamento e autodesenvolvimento oferecido as pessoas da equipe de trabalho, permitem que os funcionários gerenciem as suas carreiras e à empresa analisada, através dos programas de incentivo e

benefícios, juntamente com dirigentes que proporcionam esse desenvolvimento, ofereça oportunidades de gerenciamento da própria carreira pelo indivíduo.

Conclusão

Foi objetivo desse trabalho, analisar a influência da cultura organizacional no sistema de gestão de carreira em uma empresa educacional. Empresa essa que possui traços marcantes da cultura brasileira e características próprias e peculiares da cultura organizacional. O embasamento teórico abordado no trabalho sobre a cultura organizacional, cultura nacional brasileira e carreira, proporcionou informações para a análise dos dados da empresa estudada no contexto em que a mesma está inserida.

A empresa estudada não apresenta sistema de gestão de carreira, não existe uma estrutura de carreira definida. O plano de sucessão não é identificado na análise documental, porém, oportunidades são oferecidas às pessoas que se destacam pela dedicação e comprometimento. Para cargos de gerência existe um programa de movimentação gerencial, na qual, os funcionários que se destacam são convidados para participação.

O desenvolvimento de carreira aos funcionários ocorre por meio de programas de desenvolvimento do seu próprio pessoal. Programas internos de educação corporativa que visam à capacitação para o trabalho, e a bolsa estímulo educacional que financia os estudos em educação formal, além da autonomia oferecida aos funcionários para o

gerenciamento da própria carreira e orientação realizada pelos superiores.

Trabalhar com o desenvolvimento de pessoas e organizações, a preocupação com a responsabilidade social, ser auto sustentável, investir em tecnologia da informação e possuir como diferencial competitivo a qualidade, inovação tecnológica, desenvolvimento de competências e equipes bem qualificadas são os principais valores da empresa estudada.

O papel da mulher no contexto da empresa estudada apresentou características fortes da cultura organizacional. Elas são a maioria no quadro de funcionários e a satisfação por elas pela instituição é realidade, entretanto há uma contradição devido aos homens serem a maioria em posições de chefia. Conclui-se que a cultura brasileira tem forte influência na instituição estudada, porém em relação a questão salarial, as mulheres não estão em desvantagem aos homens, uma vez que a remuneração é a mesma, motivo pela qual a satisfação e a escolha pela empresa como uma das melhores para as mulheres trabalhar é uma realidade. As mulheres são valorizadas, o que caracteriza uma forte característica da cultura organizacional.

Embora não exista um sistema de gestão de carreira definido pela empresa estudada, conclui-se que a cultura organizacional, inserida no contexto da cultura nacional brasileira influencia diretamente o desenvolvimento de carreira, o trabalho com autonomia, a possibilidade de autogerenciar a própria carreira e a certeza que compete à empresa oferecer oportunidades e ferramentas para o desenvolvimento de carreira.

Referências

BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

DUTRA, J.S. **Administração de Carreira** – Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas S A , 1996.

FREITAS, A.B. de Traços Brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C. ; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental**. McGraw Hill, 1991.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.