



# **A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TI**

Fabiano Siqueira dos **PRAZERES**  
Uni-FACEF Centro Universitário de Franca  
[fabianoprazeres@yahoo.com.br](mailto:fabianoprazeres@yahoo.com.br)

Bárbara **FADEL**  
Uni-FACEF Centro Universitário de Franca  
[bafadel@facef.br](mailto:bafadel@facef.br)

## **Resumo**

O presente trabalho procura captar em que nível os valores, crenças, ritos e rituais que predominam nas organizações podem impactar nas exigências e no processo de qualificação do trabalho, assim como entender a sua aplicabilidade efetiva no ambiente empresarial. Para tanto, são apresentados os resultados de uma pesquisa realizada em uma empresa de médio porte que trabalha na área de tecnologia da informação. Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento o questionário aplicado aos empresários e aos colaboradores da área de tecnologia da informação. A pesquisa levantou informações objetivando identificar o que caracteriza a escassez da mão-de-obra qualificada no ambiente organizacional.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional; Qualificação de Mão-de-Obra; Tecnologia da Informação

## **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, aplicam programas de grande performance no mercado, em muitos casos transmitidos e administrados via satélite. Com isso, para realizar determinado processo, a empresa precisa contar com profissionais qualificados que possam desempenhar o trabalho com destreza e qualidade.

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

Diante das novas exigências que surgem com as constantes mudanças tecnológicas e de comportamentos de mercado, as empresas estão procurando profissionais que tenham uma visão sistêmica do processo, que entendam de gerenciamento adequado e adaptativo, formas de conseguir desempenho rápido com menor custo, e que tenham atitudes e habilidades capazes de atingir o objetivo proposto por essas empresas no mercado.

Ao refletir sobre este contexto surge a preocupação em saber: em que nível os valores, crenças, ritos e rituais que predominam nas organizações podem impactar nas exigências e no processo de qualificação do trabalho, assim como na sua aplicabilidade efetiva no ambiente empresarial?

A pesquisa foi realizada em uma empresa de médio porte que trabalha na área de tecnologia da informação. Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento o questionário aplicado aos empresários e aos colaboradores da área de tecnologia da informação. A pesquisa levantou informações objetivando identificar o que caracteriza a escassez da mão-de-obra qualificada no ambiente organizacional.

## **1 Mudanças Conjunturais nas Organizações**

### **1.1 Conceitos**

Vive-se em uma sociedade 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 das exigências mundiais.

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. 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.

## 1.2 Mudanças tecnológicas nas organizações

### 1.2.1 Visão Histórica

Com a Revolução Industrial, uma sucessão de inovações tecnológicas, ainda no Século XVIII, permitiu que aumentassem a produtividade das fábricas e o custo de produção dos tecidos baixaram rapidamente.

As inovações ocorridas nas etapas iniciais da revolução industrial eram de natureza essencialmente prática, desenvolvidas por mecânicos, ferreiros e carpinteiros engenhosos praticamente sem formação. (TIGRES, 2006, p.9)

Em meados do Século XIX, surgem descobertas de novos materiais como o aço, petróleo, motor a combustão, telégrafo e telefone.

Todas essas mudanças ocorridas e o aumento do número de trabalhadores fortaleceram a atuação dos sindicatos, formando um mercado de trabalho mais homogêneo, ou seja, trabalhadores com níveis de formação profissional passaram a receber remuneração diferenciada por seu trabalho (MORAES, 2005).

A partir do Século XX surgem inovações como nos campos da Informática, Telemática, Biotecnologia, que transformaram a organização do trabalho de acordo com os diferentes cenários econômicos. O computador surge marcado pelas pesquisas militares e objetivos bélicos, o primeiro computador foi o *Colossus*, em 1943, com o objetivo de decifrar mensagens de códigos alemães na Segunda Guerra Mundial. (VINHA, 2007, p.37).

No Século XXI as transformações ocorreram de forma rápida e flexível. Castells (1999) faz um comparativo da evolução do microprocessador para o microcomputador, coloca que outros avanços em telecomunicações possibilitaram que os microcomputadores funcionassem em rede aumentando, segundo o autor, seu poder de informação e flexibilidade. De acordo com o autor, não apenas os processos são reversíveis, mas as organizações e instituições podem ser modificadas e, até mesmo fundamentalmente, alteradas pela reorganização de seus componentes.

### 1.2.2 Conceitos de 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”.

Desse modo, a transformação organizacional ocorreu 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.

### 1.2.3 Inovações Tecnológicas

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).

De acordo com Fadel (2009, p.4), “[...] 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”.

#### 1.2.4 Tecnologias de Informação

Com a evolução, essa ferramenta passou a ser utilizada pela organização como estratégia para redução de custos e gestão administrativa, iniciando grande promessa de impacto organizacional tecnológicos.

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

##### 1.2.4.1 *Internet*

A internet começou por meio de troca de mensagens militares e, em pouco tempo, se transformou numa rede para contatos científicos entre universidades.

Outra importante contribuição da Internet é a facilidade que ela proporciona às empresas quanto à contratação de funcionários. Devido à disponibilidade de *sites* corporativos, os interessados em uma vaga podem acessar e depositar os seus currículos. Com isso, a empresa ganha tempo e acelera o processo de contratação.

De acordo com Gil (2006, p.97 “[...] apesar de sua eficiência, a utilização da internet para fins de seleção encontra, ainda, muita resistência por parte de empresas.”

#### 1.3 O Comportamento Organizacional como Interface das Mudanças

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

O propósito da discussão é 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 e também analisa o comportamento dessas unidades maiores - grupos e organizações – por si.

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.

### 1.3.1 O Processo de Mudanças na PMEs

Pode-se definir que as pequenas e médias empresas, na maioria das vezes, são classificadas por seu faturamento ou número de funcionários; porém, esses critérios variam de acordo com cada instituição, órgão ou mecanismo legal, ao qual a empresa está vinculada na esfera municipal, estadual e federal (VALENTE, 2004, p. 55).

O universo das PMEs é muito heterogêneo, abrangendo desde firmas em setores tradicionais, trabalhando com processos artesanais, até firmas em setores dinâmicos com expressiva atividade de pesquisa e desenvolvimento (LASTRES E FERRAZ, 1999, p.145).

Para o profissional se manter em uma empresa que está em constante mudança, ele tem que proteger a sua carreira dos riscos inerentes ao mercado de trabalho. Tem que possuir habilidades e competências capazes de resolver problemas cada vez mais complexos, possuir flexibilidade para se adaptar a diferentes ambientes e situações, gerenciar a sua própria carreira e sempre estar apto a inovar. Esse autogerenciamento da carreira é chamado de “empregabilidade”.

### 1.3.2 Empregabilidade

As transformações contemporâneas estabeleceram o sistema de produção automatizado, robotizado e informatizado, menos dependente de trabalhadores. A produtividade e progresso não mais dependem da alta agregação de pessoas e já não criam tantos empregos. Com a redução drástica dos postos de trabalho, inverte-se a pirâmide secular: de uma minoria dependente da maioria trabalhadora, para a maioria dependente da minoria que trabalha. Em outras palavras, a grande massa de trabalhadores que lotavam as indústrias, passou a depender de uma minoria que está buscando novas formas de ingressarem no mercado de trabalho. Portanto surge a massa da classe não trabalhadora dependente da sociedade para a proteção à renda e para o desenvolvimento pessoal e econômico, e a classe em busca de novos conhecimentos para adequarem as exigências do mercado (MOTTA, 1999).

Em função dessa nova realidade no mundo do trabalho, pode-se considerar uma alteração no eixo significativo da palavra trabalho e passar a enxergar 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.”

## 2 Qualificação da Mão de Obra em Cadeias Produtivas

Na Idade Média, o camponês vivia em função de sua colheita. Ele era um produtor que cultivava a terra e vivia nela de acordo com os ciclos do dia-noite e das estações. O artesão trabalhava na sua oficina, provavelmente morando no mesmo espaço, e produzia suas obras de acordo com a solicitação dos interessados, dia-a-dia, visando a compor produtos finais (sua arte). O tempo de trabalho era medido em função da entrega dessas produções (MIRANDA, 2004, p.112).

Ademais, as cidades cresciam basicamente graças à imigração, pois que viam na fuga para os centros urbanos a forma de escapar da dependência dos senhores feudais, e a elementos originários do campo. A maior produtividade permitia aos camponeses ficarem com um excedente e eles o vendiam na feira local obtendo, assim, uma renda monetária extra. Ademais, o senhor feudal podia assim contratar para certas tarefas mão-de-obra assalariada, geralmente com mais qualificação e pagando menos devido ao crescimento populacional (FRANCO, 1991, p. 69).

O conjunto de transformações tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas na Europa e particularmente na Inglaterra, nos Séculos XVIII e XIX, resultaram na instalação do sistema fabril e na difusão do modo de produção capitalista.

Em meados do Século XIX nasce a aristocracia do trabalho, socialmente falando. A camada mais bem paga da classe trabalhadora fundiu-se com o que pode ser imprecisamente chamado de “classe média inferior”.

Na visão de Marx e Engels (1983, p.3), a divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual, isto é, a divisão entre concepção e execução é imanente ao processo de trabalho capitalista, pois constitui um aspecto do monopólio que o capital tem sobre o conhecimento (acúmulos gerados pela ciência e tecnologia) e o poder de projetar sistemas de produção.

As diferentes noções de qualificação e competência construídas no campo da economia, da educação e da sociologia do trabalho, tornam-se discussões nas mentes dos pesquisadores e estudiosos.

As empresas trabalham com sistemas integrados de informação, usados em subsistemas industriais, responsáveis pela produção de bens e inovações relacionados à tecnologia. Nesse tipo de conformação, particularmente focado na análise de Saxenian (apud SOUTO, 2008), a interação com universidades é intensa, a divisão do trabalho sofisticada, e a organização intra-firma é adaptada às dimensões da empresa.

Observa-se que a grande maioria da população ainda é composta de indivíduos que não completaram seus estudos, de um número assustador de analfabetos, e de outros qualificados que não conseguem entrar no mercado de trabalho, ou ainda, aqueles que

entram no ambiente escolar sem nenhuma estrutura. Diante desse fato, o fluxo de trabalhadores que entra e sai das empresas torna o rodízio cada vez mais crescente e assustador.

Uma das causas desse problema vem da cultura do Brasil que durante 10 anos se fechou para o mundo, aplicando um protecionismo exacerbado que caracterizou a defasagem do sistema tecnológico, já ultrapassado diante dos países desenvolvidos e, até mesmo, diante de alguns países em desenvolvimento. Com isso, o país perdeu divisas e tornou-se dependente de modelos arcaicos de tecnologia e conseqüentemente de mão-de-obra sem poder de reação à determinada empregabilidade efetiva.

Para Moraes (2004, p.67), “[...] a satisfação com o trabalho pode ser definida como a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer”. De acordo com a autora, os colaboradores satisfeitos são mais produtivos que os insatisfeitos, havendo uma preocupação não apenas com a quantidade, mas também com a qualidade de vida.

## 2.1 CARACTERÍSTICAS DA QUALIFICAÇÃO

### 2.1.1 Competências

Para o colaborador desempenhar bem a sua função dentro da organização e contribuir para o compartilhamento de valores nas empresas, ele tem que adquirir conhecimento suficiente no decorrer de sua vida profissional, almejando competência 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” (MACHADO, 1998; TANGUY, 1997).

### 2.1.2 Autonomia de Decisão

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 das vezes associada à autonomia coletiva. A autonomia coletiva proporciona, por assim dizer, a oportunidade de as autonomies individuais desenvolverem-se. Esta situação se torna nítida quando se passa uma responsabilidade de assumir determinado setor a um grupo ou uma pessoa dentro de um determinado objetivo a alcançar.

### 2.1.3 Remuneração por Competência

Para Gil (2006, p.191), os salários, por consequência, são diretamente vinculados a um processo de certificação, no qual o empregado precisa demonstrar sua competência; os aumentos de salários, por sua vez, não estão vinculados à promoção, como acontece nos sistemas tradicionais.



#### 2.1.4 Habilidades

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”.

#### 2.1.5 Remuneração por conhecimento

Essa estratégia recompensa 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.

#### 2.1.6 Treinamentos

Treinamento, 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.

É certo que algumas empresas evoluíram e cresceram com base em programas bem concebidos e executados. Em alguns casos a área 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.

### 2.2 A educação no contexto da qualificação

Segundo Campos (1997, p.3), “[...] as pesquisas na área da educação em torno dos processos de reestruturação produtiva, trariam alguns elementos para responder as questões sobre a educação, que estavam ainda em sua fase inicial.” Ainda segundo o autor, alguns estudos buscavam identificar os novos conteúdos da qualificação, referentes às habilidades técnicas, outros já estavam apontando para atributos atrelados a um novo perfil de trabalhador, com visão sistêmica de processos, adaptabilidade em ambientes que exigem constantes atualizações e interpretação de informações.

Segundo Ferreti (2004, p.6):

A qualificação profissional, como categoria teórica, só passou a interessar de perto os educadores brasileiros e a mobilizá-los efetivamente quando se instalou o debate sobre os rumos que a educação viria a tomar em função das

mudanças cruciais que ocorreram no campo do trabalho a partir da década de 1970, mas que se fizeram sentir entre nós apenas na década de 1990.

Nesse ponto, a educação profissional desempenha papel central, pois além de ser de prazo mais curto e permitir maior facilidade em conciliar trabalho e estudo, ela está diretamente voltada a nichos de diferentes negócios no mercado (NERI, 2010).

### 2.2.1 As Instituições de Educação que apoiam a qualificação

A questão da formação profissional não resulta numa tarefa fácil diante das mudanças tecnológicas e organizacionais introduzidas no processo produtivo das empresas, principalmente para aquelas que participam de mercados globalizados. Diante das modificações técnicas dos processos de trabalho, as instituições passaram a adotar o modelo de formação de competências, mudando o enfoque ocupacional para o enfoque polivalente do profissional, exigindo capacidade de raciocínio lógico, interpretação e aplicação de conceitos.

Algumas instituições apoiam o processo de qualificação profissional, proporcionando oportunidades para que esses indivíduos sejam alocados no mercado de trabalho, são elas:

- SENAI
- SENAC
- SEBRAE
- As Universidades

### 2.2.2 Qualificação como alavanca para o Desenvolvimento em cadeias produtivas

As cadeias produtivas, segundo Fadel (apud CAPORALLI, 2004), “[...]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 já citado anteriormente, SENAC, SENAI, SEBRAE e as Universidades. Estas, por sua vez, apoiam e contribuem na formação de profissionais para empresas e para o mercado de trabalho.

Para Tigres (2006, p.228), “[...] 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 entres os parceiros, principalmente quando são realizados investimentos entre esses parceiros e eles não encontram a necessária complementaridade no mercado.

A localização do empreendimento é outra estratégia que possibilita a cooperação entre as empresas do mesmo ramo; surge o conceito de cluster, sendo considerado como uma cadeia de relações entre empresas, compartilhando e complementando matérias primas e conhecimento do segmento em comum.

Outro aspecto vantajoso para as empresas que participam de clusters é o da melhoria com 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 presentes no clusters.

Com a necessidade de as 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).

Para Kin (2005, p.118), os países que obtiveram êxito nos estágios iniciais do desenvolvimento industrial concentraram-se em produtos relativamente intensivos em trabalho, como é o caso da manufatura enfrentando grandes modificações. Os níveis salariais começaram a subir tornando-se necessária uma mudança para áreas de produção menos intensivas em trabalho. O Japão foi um exemplo desse processo econômico de transição.

### **3 Cultura Organizacional no Âmbito das Empresas**

Ao se trabalhar a importância e o valor da Cultura Organizacional, trabalham-se a prática organizacional e as mudanças ocorridas nos sistemas de gestão da empresa. 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 citada por Fleury. 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).

Alguns elementos, constituem a própria Cultura Organizacional e propicia o melhor entendimento da dimensão empírica da cultura dentro de uma organização, são eles:

Valores, para Gil (2006, p.42), “[...] há empresas que valorizam o uso do uniforme, enfatizam a conformidade às normas”, “[...] há outras que se caracterizam pelo estímulo à individualidade, pela autonomia de seus membros e pelo baixo nível de dependência em relação aos superiores”, caracterizando um valor a ser disseminado entre os que trabalham na organização.

- 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, a proposta de abordá-los na organização é de extrema importância para este estudo, que disserta sobre a influência da cultura organizacional no processo de qualificação da mão-de-obra. Para Freitas (1991, p.21), “[...] os ritos, rituais e cerimônias são exemplo de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a Cultura Organizacional mais tangível e coesa.” Também existe 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 acontecimentos que passam a nortear a empresa ao longo da sua vida útil. Segundo Fleury (1996), são situações que personificam os valores e proveem modelos de comportamentos para os demais colaboradores e gestores da organização.
- Os Heróis de acordo com Freitas (1991, p.31), em uma organização algumas funções ficam registradas pelos heróis como o sucesso atingível; além disso, preservam o que a organização tem de especial; estabelecem padrões de desempenho e motivam os outros colaboradores a trilhar o mesmo caminho.

As Normas de acordo com Freitas (1991, p.3) “[...] é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas”.

- A missão é um artefato muito utilizado pelas empresas para dar sentido ou propósito as ações da empresa.
- A visão de acordo com Caravantes (2005, p.165), “[...] é uma imagem futura que inspira, motiva e que, de certa maneira, determina orientação e os tipos de ações que serão levadas a efeito no presente”.

#### **4 A Cultura Organizacional no Processo de Qualificação da Mão de Obra**

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 (FREITAS, 2000, p.97).

Uma das funções da Cultura Organizacional, segundo Freitas, é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos para a conquista da perfeição.

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; assim, a organização oferece um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e qualquer carga de trabalho se torna ânsia de sucesso.

#### 4.1 Metodologia e Sistematização dos Dados

O trabalho consiste em um levantamento de informações através da pesquisa exploratória e descritiva. A partir do referencial teórico buscou-se analisar a visão e os contrapontos dos autores sobre a conceituação de mão-de-obra qualificada, Cultura Organizacional e as transformações que provocam mudanças no processo de trabalho nas organizações.

Foi necessário utilizar o método quantitativo na modalidade de coleta de informações e no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas simples - como o percentual.

De acordo com Richardson (1999), o método quantitativo é muito utilizado por garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análises e interpretações, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências.

Fez-se necessário estudar e embasar a pesquisa no método qualitativo, escolhendo corretamente métodos e teorias oportunas no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, para que fosse possível ter reflexões a respeito de sua pesquisa, como parte do processo de produção de conhecimento e, na variedade e abordagens desses métodos (FLICK, 2004, p.20)

Para atingir os objetivos 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”.

A pesquisa consistiu em levantamento de dados, através da aplicação de questionário estruturado em forma de tabela, visando coletar dados para caracterizar a influência da cultura organizacional no processo de qualificação da mão-de-obra em uma empresa do ramo de serviços, que possui profissionais que trabalham na área de tecnologia da informação.

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

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.

#### 4.2 Universo da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa que presta serviços no ramo da tecnologia da informação, enquadrada como de médio porte, por se tratar de uma área que exige constantes atualizações.

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.

A cidade é composta de um total de 272 empresas que trabalham no ramo de tecnologia da informação. Dessas, 131 trabalham especificamente com desenvolvimento de *software*, *hardware*, processamentos e projetos; o restante das empresas, num total de 141, vende matéria prima e dá suporte na instalação e manutenção dos equipamentos.

A empresa que foi trabalhada como estudo de caso possui um total de 53 colaboradores, destes, 11 foram contratados recentemente e fazem parte da área de suporte em TI; três colaboradores de outras áreas, como a psicóloga da empresa, a copeira e a recepcionista que exerce a função de tele-atendimento, não foram analisados e interpretados para atingir os objetivos da pesquisa. Para a coleta de informações foram aplicados 39 questionários apenas aos profissionais que trabalham diretamente no suporte de TI da Empresa, ou seja, aos da área de programação, desenvolvimentista de *software* e coordenação de suporte técnico.

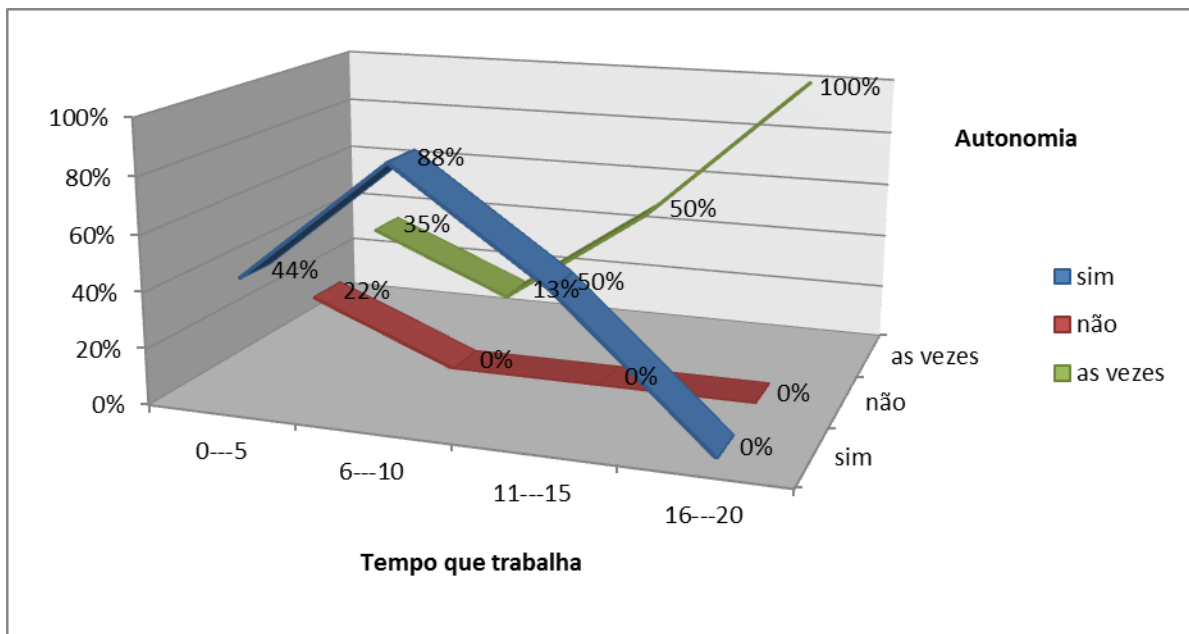
#### 4.2 Resultados e análises de dados

A pesquisa visa contribuir para o desenvolvimento regional inserindo o trabalhador, que busca qualificação, no mercado de trabalho, e que essa contribuição empírica possa ser utilizada por gestores, empreendedores e órgãos públicos com intensidade dentro da cadeia produtiva local.

O método utilizado para análise dos dados possibilitou além da análise individual das variáveis o confronto entre elas, o que oferece, por diferentes ângulos, novas características da cultura organizacional em relação ao processo de qualificação da mão de obra.

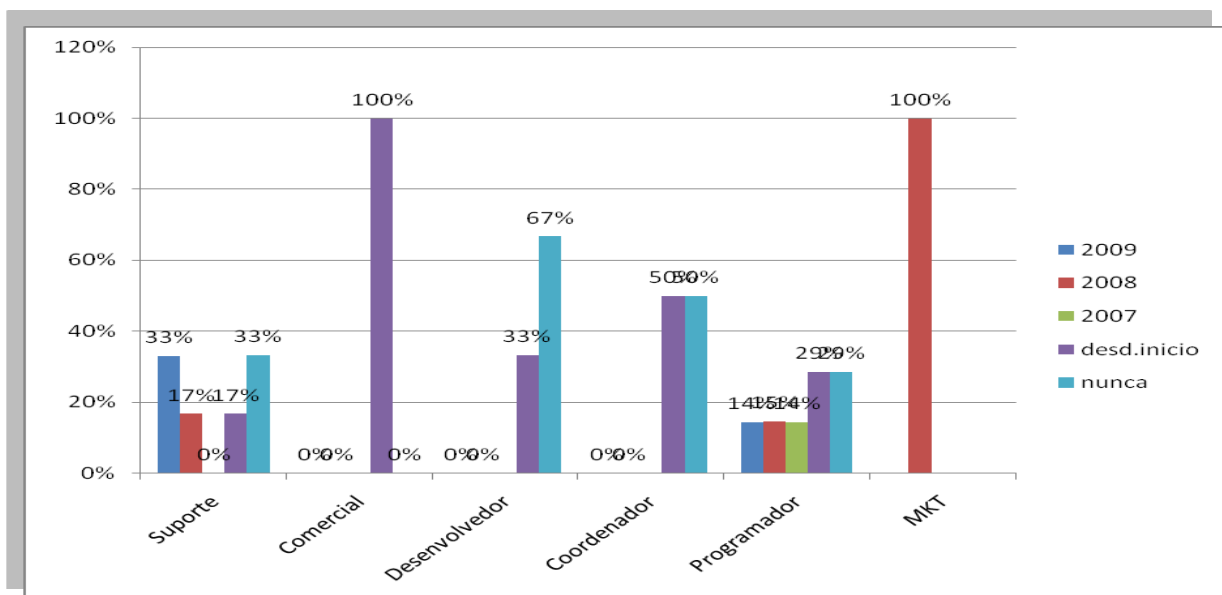
Assim, conforme demonstrado no Gráfico 1 o tempo de serviço tem implicação na autonomia dos colaboradores, entretanto não é uma relação proporcional, pois o resultado mostra maior autonomia percebida pelos colaboradores que tem de cinco a dez anos de atividade e que, os colaboradores com tempo de serviço maior de dez anos, acusa menor percepção de autonomia. A cultura organizacional se revela favorável à autonomia na aplicação de novos conhecimentos, entretanto percebe-se uma mudança de comportamento e percepção em relação ao colaborador com muito tempo de serviço.





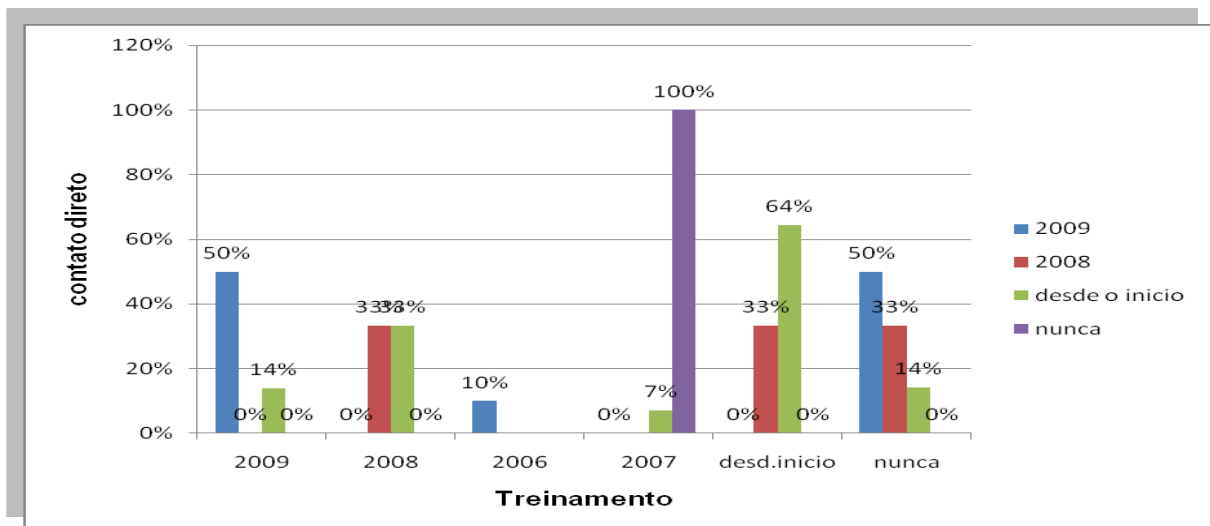
**Gráfico 1: Tempo que trabalha X Autonomia para aplicar conhecimentos**

Em relação às políticas de recompensa financeira, Gráfico 2, foi visto que a de maior destaque é salário de acordo com a função, entretanto buscou conhecer a cultura da empresa em relação à recompensa financeira por metas com intuito de averiguar quais os departamentos que são estimulados por metas. Foi apurado que apenas as áreas comercial e de marketing são totalmente remuneradas por metas. Contata-se que existe uma falta de padronização na política de recompensa por metas para outros setores da empresa. O que pode indicar uma valorização às atividades diretamente ligada ao cliente, visto que são áreas de certa forma voltada ao cliente.



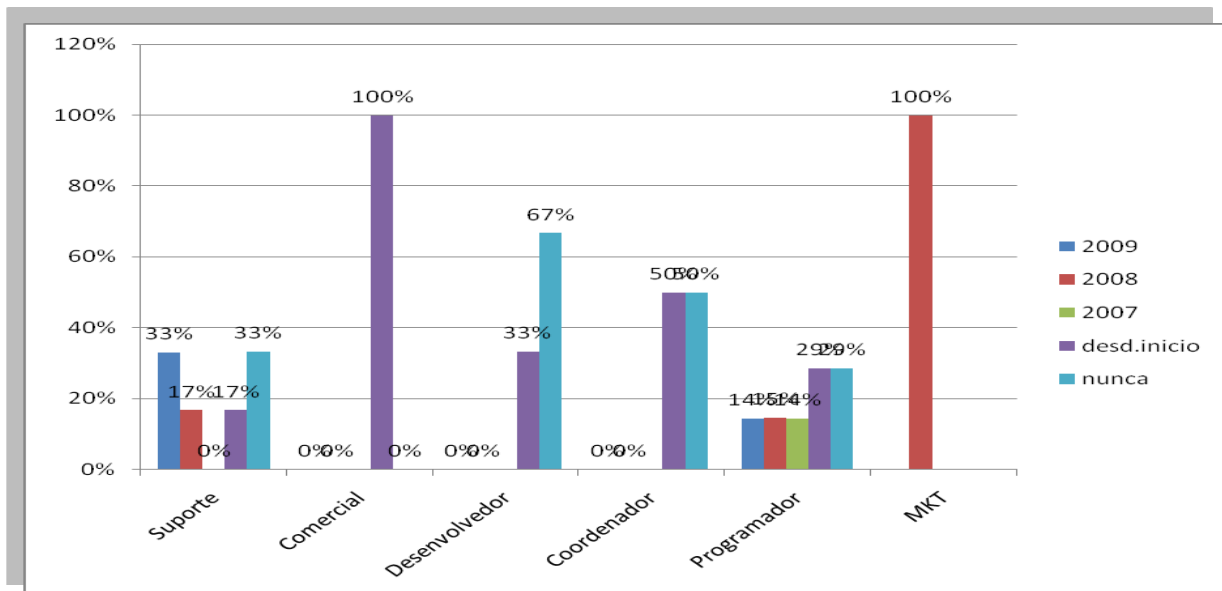
**Gráfico 2 – Atividade que desempenha X Política de recompensa financeira**

A partir do cruzamento das variáveis de avaliação de desempenho e de programas de qualificação, Gráfico 3, foi apurado que 64% dos colaboradores avaliados através do contato direto receberam treinamentos desde o início de sua contratação. Pelos dados obtidos nota-se que houve uma valorização por parte da empresa quanto à promoção de treinamentos acompanhados de avaliação.



**Gráfico 3 – avaliação de desempenho X programas de qualificação**

De acordo com os dados do Gráfico abaixo foram trabalhadas as informações obtidas entre atividade que desempenha versus remuneração por metas.

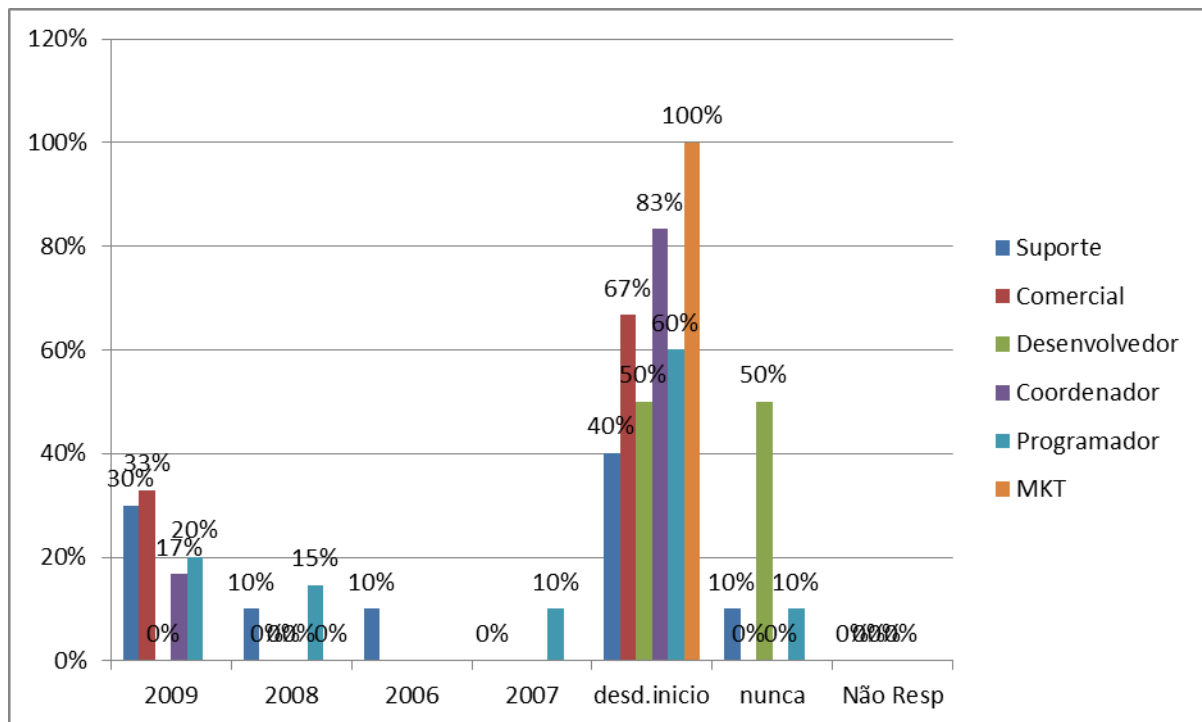


**Gráfico 4 – Atividade que desempenha X Remuneração por metas a serem atingidas**

O Gráfico 4 mostra que os colaboradores que trabalham na área comercial desde o início recebem de acordo com as metas a serem atingidas e, os colaboradores da área de

marketing possuem 100% desse retorno a partir de 2008. Quanto ao suporte nota-se que 16,7% recebem de acordo com metas, sendo que 33% nunca receberam e outros 33% responderam que em 2009 teve esse retorno da empresa. Da área de coordenação 50% recebem por metas, outros 50% nunca receberam, constata-se que existe ainda uma falta de padronização desse item na política de recompensa da empresa.

O Gráfico 5 ilustra a relação da atividade que o colaborador desempenha versus o salário que ganha.

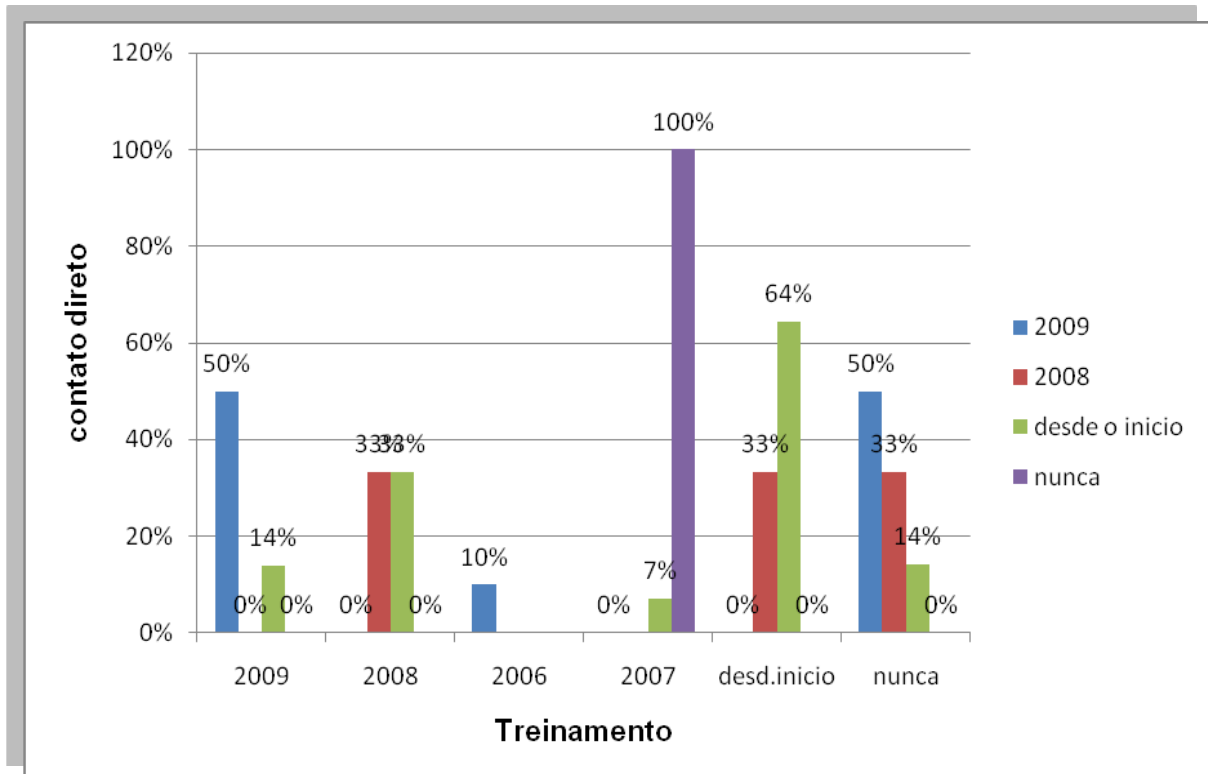


**Gráfico 5 – Atividade que desempenha X salário de acordo com a função**

De acordo com o cruzamento das informações dos 78% dos colaboradores que responderam que recebem salário de acordo com a função, 51% recebem desde o início, sendo que, 100% dos que trabalham na área de Marketing, 83% da função de coordenação, 67% da área comercial, 60% de programação e 40% de suporte, por se tratar da área que possui mais funcionários, constata-se que a empresa está valorizando ativamente o trabalho exercido pelos colaboradores de acordo com suas funções. Com isso, fica evidente que as normas estabelecidas na organização podem conceber uma condição para que o profissional qualificado defina suas metas e objetivos, disseminando uma cultura a ser seguida por todos.

De acordo com os dados em evidencia 64% dos colaboradores recebem informações de seu trabalho via contato direto, desde o início que estão na empresa, percebe-se também uma aumento entre 2007 a 2009, comprovado pelo acréscimo ano a ano para colaboradores que foram contratados nessas devidas épocas. Pelos dados obtidos nota-se que houve uma valorização por parte da empresa quanto à qualificação de seus colaboradores, comprovada pelos 50% que começaram a trabalhar em 2009, os dados mostram que a cultura da empresa quanto à qualificação via treinamentos está inculcada e passível de ser disseminada.

Desta forma através da análise individual e do cruzamento das diversas variáveis pesquisadas foi possível pontuar as características que compõe a cultura organizacional, pela forma que a empresa estabelece seus procedimentos, regras e normas na solução de problemas ou gerência do processo de qualificação de mão da obra.



**Gráfico 6 - contato direto X treinamentos**

### Considerações Finais

Diante das informações levantadas, a análise dos questionários proporcionou uma leitura da forma com que a empresa repassa as informações atuais aos seus colaboradores, como forma de acompanhar as mudanças e os novos direcionamentos que o mercado está oferecendo.

Com isso, pode-se constatar que a empresa estudo de caso possui uma cultura detectada ao longo do tempo e que pode ser disseminada por todos aqueles que trabalham, introspectada pelos novos membros, como também para os que poderão ser admitidos para o ambiente organizacional.

Em vista da força dos elementos pinçados através dos resultados obtidos, destaca-se que a cultura tem um importante papel nas ações das empresas quanto ao desenvolvimento e aceitação da qualificação da mão-de-obra diante de uma proposta de desenvolvimento local e regional.

Concluindo, 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 a relação da

cultura organizacional com o processo de qualificação de mão de obra em uma empresa do ramo de prestação de serviços em TI.

## Referências

- 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.
- CARAVANTES, Geraldo, R. *Administração, Teorias e Processos*. São Paulo: Pearson, 2005.
- CASTELLS. Manuel. *A sociedade em rede*. Tradução: Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- 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.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FADEL, B. MORAES, C.R.B. Cultura Organizacional ou Cenários de Mudanças. *Revista de Ciência da Informação*. Marília, V.8. N. 1. Fev/2007.
- FERRETI, Celso João. *Globalização e Educação: precarização do trabalho docente*. *Educação e Sociedade*. Vol.25 nº 87, Campinas, May/Agost. 2004.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução a pesquisa Qualitativa*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação tipologia e impactos*. 1ed. São Paulo: Makron MC Graw-Hill, 1991.
- FRIEDMANN, G. *O Futuro do Trabalho Humano*. São Paulo: Lisboa, 1968.
- FUSCO, José Paulo Alves. *Redes Produtivas e Cadeias de Fornecimento*. Arte & Ciência, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educ. Soc.* [online], v. 19, n. 64, p. 13-49. ISSN 0101-7330, 1999.
- 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.
- MIRANDA, Anderson Cardoso. *Impactos da inovação tecnológica no comportamento organizacional*. 2009. 76f. Monografia (Pós-Graduação MBIS). PUC- Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2009.

- OLIVEIRA, Carlos A. B.; RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Colaboradores PERES, José Augusto de Souza et all. 3.ed, São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SANDRONI, Paulo. *Novo Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture. *American Psychologist*, v.45, n.2, p. 109-119, fev. 1990.
- SORJ, Eduardo. *A Nova Sociedade Brasileira*. 2.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- SUZIGAN, Wilson. *Indústria Brasileira: origens e desenvolvimento*. São Paulo: Hucitec, 2000.
- TARTUCE, Gisela Lobo Baptista Pereira. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. *Revista Educação*. v.25, n. 87, Campinas, mai/ago. 2004.
- TIGRES, Paulo Bastos. *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamentos e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução de Maria H. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.