



ISSN: 2310-0036

Vol. 1 | Nº. 10 | Ano 2019

Sofia Vasco

Universidade Federal dos Vales do

svasco@ucm.ac.mz

Nuno Brandão

Universidade Católica Portuguesa

nunongb@fch.lisboa.ucp.pt

A CULTURA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS: UM ESTUDO DE CASO NUMA UNIDADE ORGÂNICA DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

CORPORATE CULTURE IN PRIVATE ORGANIZATIONS: A CASE STUDY IN AN ORGANIC UNIT OF THE CATHOLIC UNIVERSITY OF MOZAMBIQUE

Resumo

Aliada à mudança de cada organização, está a diversidade do seu capital humano, a necessidade de se adaptar continuamente às diferentes mudanças do próprio ambiente laboral, resultantes da resistência no aprimoramento das mutações decorrentes da actividade empresarial. Com o objectivo de se compreender a forma como a cultura pode afectar uma instituição, sobretudo de âmbito privada, surge a necessidade de se entender de que forma gere os seus recursos humanos por forma a atingir as suas metas, de maneira mais eficiente e eficaz. A partir de uma abordagem qualitativa, o estudo procurou compreender as estratégias organizacionais utilizadas, na Unidade Orgânica da Universidade Católica de Moçambique, para o alcance dos seus objetivos face à compreensão e agregação na sua cultura organizacional. Os participantes abrangidos nesta pesquisa, foram os funcionários com mais de cinco anos na Instituição. Os resultados obtidos mostraram que na Universidade Católica de Moçambique, verifica-se uma cultura organizacional que tende a ter um papel crucial na instituição, pois a organização actualmente tende a ser dinâmica tanto na sua criação de valor, como na sua composição e estrutura organizacional e ambiental. Mais precisamente, no apetrechamento das suas instalações, uso de tecnologias de informação e comunicação, formação do pessoal, bem como das suas relações de trabalho interno e externo.

Palavras-chave: cultura organizacional; mudança; comunicação; diversidade; recursos humanos.

Abstract

Allied to the change of each organization, is the diversity of its human capital, the need to continuously adapt to the different changes in the work environment itself, resulting from the resistance in improving the changes resulting from the business activity. In order to understand how culture can affect an institution, especially in the private sector, there is a need to understand how it manages its human resources in order to achieve its goals, in a more efficient and effective manner. From a qualitative approach, the study sought to understand the organizational strategies used, at the Organic Unit of the Catholic University of Mozambique, to achieve its objectives in terms of understanding and aggregation in its organizational culture. The participants covered in this research were employees with more than five years in the institution. The results obtained showed that at the Catholic University of Mozambique, there is an organizational culture that tends to play a crucial role in the institution, as the organization currently tends to be dynamic both in its creation of value, as well as in its composition and organizational structure and environmental. More precisely, in equipping its facilities, using information and communication technologies, training staff, as well as its internal and external working relationships.

Keywords: Organizational Culture, Change, Communication, Diversity, Human Resources.



Rua: Comandante Gaivão nº 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

Introdução

Esta pesquisa tem como propósito analisar o impacto da cultura corporativa na melhoria da competitividade organizacional sob o ponto de vista do alcance dos objectivos e na melhoria do desempenho dos seus recursos humanos. Assim, partiu-se do pressuposto de que todos os métodos utilizados pelas empresas devem ser empregues estrategicamente, levando em conta o ser humano, pois são estes que se relacionam com as tecnologias, as técnicas, a logística, a produção e em todos os âmbitos de trabalho. Para a execução da pesquisa, optou-se por um estudo de caso numa Unidade Orgânica da Universidade Católica de Moçambique. Em Moçambique, a cultura corporativa é notória nas práticas organizacionais através de variáveis criadas pelos órgãos máximos e estratégicos das instituições públicas ou privadas, que são encarregados de gerir o seu diversificado quadro de pessoal em todos os seus níveis hierárquicos. Em algumas instituições existem programas direccionados à capacitação do pessoal, segregados para as diferentes áreas e necessidades, que podem ocorrer dentro ou fora delas. Tais formações agregam um grande valor, na medida em que aumentam a capacidade da empresa para responder com eficiência e eficácia as suas necessidades, assim como o de possuir no seu elenco organizacional, pessoas com capacidade para executar as funções da organização e actividade diversa. Para o presente estudo, privilegiou-se uma instituição privada, na qual é possível encontrar no seu perfil laboral elementos que estão adequados à sua cultura organizacional.

A cultura organizacional passou a ser estudada e difundida dada a percepção tida por empresas Japonesas de que o sucesso empresarial se prendia, cada vez mais, pelo envolvimento dos seus funcionários com a missão, valores e objectivos da organização. Autores como Cameron e Quinn (2005) verificaram que o conceito de cultura organizacional leva ao entendimento de se adquirirem específicos atributos de valor da própria organização, sendo espelhada pelo que é valorizado na organização, pelos estilos de liderança dominantes, linguagem, símbolos, procedimentos, rotinas e definições de sucesso organizacional. Já na opinião de Mamede (2011), a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização, no dia-a-dia, e que direccionam suas acções para o alcance dos objectivos organizacionais.

Assim, o presente estudo pretende analisar a forma como a cultura organizacional é compreendida dentro da Instituição, em todos os seus níveis hierárquicos de funcionamento, sendo a questão fundamental, deste artigo, a de perceber qual é o impacto da cultura organizacional dentro da Instituição que é objecto de estudo.

Em termos estruturais, o artigo está constituído por cinco secções, nomeadamente, a introdução, onde se faz a contextualização do estudo; a revisão literária, composta por conceitos e reflexões de autores sobre o presente tema de pesquisa; a metodologia, onde se traz o tipo de abordagem e os métodos para o alcance dos objectivos da pesquisa; a discussão de resultados e as considerações finais. Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas para efectivação do estudo.

Revisão da Literatura

No mundo actual, as empresas debatem-se com a necessidade de criação das formas mais adequadas para a retenção e mobilização dos seus funcionários, através da implementação de diferentes estratégias com vista ao desenvolvimento de motivações e zelo profissional, bem como de fidelização e agregação dos seus trabalhadores ao projecto cultural e empresarial. Assim a presente componente, procurou através de teorias discutir as diferentes formas utilizadas pelas Organizações para a compreensão da cultura organizacional.

Na percepção de Santos (2012) a cultura organizacional vem sendo a base para o desenvolvimento das organizações e percepção dos seus valores que são de extrema importância para o adequado exercício das suas actividades. Deste modo, entende-se que através da mudança e da cultura é possível compreender o vínculo e o comprometimento que o individuo estabelece dentro da Organização, alertando que tais mudanças podem impactar nos funcionários expectativas positivas e negativas (Carvalho, 2015).

Já Campos, Rédua e Alvareli (2011), sobre a cultura organizacional, sustentam que no actual mundo globalizado ocorrem mudanças que despertam a reavaliação de premissas culturais, o que se apresenta como um desafio às organizações face ao modo de como se lidar com as suas diferenças culturais.

Carvalho (2015) apresentou um estudo sobre a cultura e mudança organizacional com o principal objectivo de se compreender o funcionamento do processo de mudança e de que forma os indivíduos internalizam este processo na prática do seu trabalho, bem como se sentem e interagem com a organização frente a qualquer tipo de mudança que venha a ocorrer.

A autora supracitada, ao desenvolver este estudo, tinha em vista compreender o processo da mudança no contexto organizacional, os possíveis procedimentos adoptados pela organização ao lidar com a gestão da mudança e destacar a pertinência do comprometimento e vínculo com as organizações por parte dos seus funcionários. Deste modo, ressalta do seu estudo a necessidade de as organizações investirem nos seus recursos humanos e promoverem neles uma motivação que os faça criar um vínculo com a mesma, assim como propõe que as empresas criem um mediador que participe na gestão de mudança organizacional.

Como sustenta Carvalho (2015), a gestão da mudança organizacional implica, de algum modo, a análise da cultura da empresa que é composta pela missão, os objectivos diante das mudanças mercadológicas e de trabalho, sejam elas internas (impostas pela Organização) ou externas. Deste modo, é importante que as empresas dotem os seus funcionários de recursos necessários para a prossecução das suas actividades, e que haja um controlo e avaliação permanentes, face ao atingimento dos seus objectivos, sua eficiência, eficácia e desempenho. Diante da pesquisa, esta autora concluiu que é decisivo que as organizações estejam atentas a toda e qualquer mudança ou alteração em seus objectivos ou projectos, já que lida com pessoas. E estas são transformadoras no ambiente em que actuam, sendo necessário, como primeiro passo, observar e ouvir o que pensam as pessoas para que se consiga prosseguir, adaptar ou mudar, o caminho a ser percorrido rumo ao seu sucesso.

Um outro estudo sobre a importância da cultura para as organizações foi desenvolvido por Santos (2012). O objectivo desta pesquisa foi de demonstrar a influência que a cultura exerce sobre as organizações e quais interferências provocam nas tomadas de decisões, nos

relacionamentos interno e externo, na produtividade, entre outros factores. Deste modo, a referida autora ressalta que toda a organização tem suas normas e regras, definindo, assim, como deve ser estabelecido o relacionamento e o comportamento dos seus funcionários face ao ambiente organizacional. Neste sentido, os funcionários têm de perceber os objectivos da organização que representam para perceberem melhor as suas funções e o papel que estas têm para o todo organizacional.

Respondendo a uma questão sobre a duração da implementação de uma cultura, esta afirmou que é indiscutível pensar que a mesma cultura pode ser seguida durante muito tempo, mas que é fundamental que as empresas criem estratégias de modo a se conseguirem adequar e responder face às diferentes mutações internas e externas que podem passar no desenvolvimento das suas actividades.

Por vezes, como refere Santos (2012), dentro de cada organização poderão existir disfunções entre a empresa e os seus funcionários. E essas disfunções podem ocorrer, inclusive, pelo facto da alta administração acabar por definir uma cultura muito complexa, de difícil compreensão para os colaboradores, que, por não a compreenderem, acabam criando a sua própria maneira de se comportar na organização, o que pode ocasionar um atrito entre a cultura real e a planificada.

A pesquisa desta autora concluiu que a definição de uma adequada cultura organizacional é o melhor caminho para as organizações, pois esta, quando estrategicamente bem elaborada, dissemina os valores capazes de tratar com igualdade e agregar todos os funcionários ao projecto empresarial, bem como que esses valores incorporados sejam um elemento essencial na condução dos seus negócios e procura da necessária competitividade no mercado.

Os referidos estudos de Carvalho (2015) e Santos (2012) têm uma interligação com a presente pesquisa, na medida em que ambos procuram perceber quais os contributos e a pertinência da cultura dentro de uma organização, ressaltando disto, os objectivos, a missão, visão da empresa e que percepção e papel cada colaborador tem, enquanto membro integrante da empresa. Neste sentido, estes estudos realçam a necessidade de os gestores do topo investirem nos funcionários criando planos de formação, capacitações, mobilidades internas ou externas, investimento em tecnologias de informação e comunicação, diversificação de actividades rotineiras e principalmente que as organizações se reinventem e tracem estratégias para poderem, de modo adequado e específico, responderem às necessidades da Sociedade. No entanto, para tais propósitos é decisivo existirem colaboradores motivados e que compreendam que o alcance de objectivos da empresa passa por um contributo colectivo de todos, antes de qualquer e legítimo interesse individual.

Em épocas pandémicas como a da COVID-19 percebe-se a necessidade de as empresas fortalecerem a sua cultura. Em diferentes contextos quer nacionais como internacionais, o teletrabalho tem sido o mais recomendado, num momento que distanciamento social (Vasco, 2020) é o melhor aliado para combater o vírus. Às empresas privadas vem se reinventando para garantir a sua sustentabilidade. Entretanto verificam-se algumas limitações para ultrapassar os desafios no uso de ferramentas digitais que promovam as actividades. Estas fragilidades (Bachita, 2020) tem afectado de certo modo na produtividade das empresas, podendo levar a atrasos ou falta de vencimento, redução do número de colaboradores, e em casos extremos, ao encerramento da empresa. Assim, entende-se que em momento como este, as empresas precisam

de se empoderar, apostando e investindo em formações de curta duração, palestras, *workshops* que aproximem cada vez mais o colaborador à empresa.

Prado (2020) validando esta percepção, entende que em tempos de isolamento social e *home office*, é fundamental que ocorra a transformação digital nas organizações, o que necessariamente exige uma transformação cultural para que haja uma verdadeira adesão desses recursos. Por mais complexos que possam parecer no momento de sua adoção e implantação, inúmeros benefícios serão obtidos, como consequência, em um segundo momento. Neste sentido, e para que tudo possa funcionar com normalidade, torna-se prioritário para as empresas criar mecanismos, alguns deles informáticos, para que o trabalho à distância seja eficiente, as pessoas estejam seguras, confiantes e, ao mesmo tempo protegidas, sintam acompanhamento e coordenação e, essencialmente, se consiga manter a continuidade das empresas e, consequentemente salvaguardar os postos de trabalho (Basto, 2020).

Metodologia

A opção metodológica adoptada para o presente estudo foi a de se seguir o método qualitativo (Gil, 2002). A preocupação foi de aprofundar a compreensão da cultura organizacional dentro da Universidade Católica de Moçambique, especificamente numa Unidade Orgânica. Da mesma forma, realizou-se a interpretação do fenómeno estudado, em investigação qualitativa suportada em entrevistas semi-estruturadas (Manzini, 2004) e segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participaram no estudo, sem existir uma preocupação excessiva com a procura de representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito.

As técnicas de colecta de dados para o presente estudo sustentaram-se na realização de análise documental, observação participante que permitiram a sustentação da realização de entrevistas semiestruturadas direccionadas aos funcionários da Unidade Orgânica.

As entrevistas foram dirigidas aos funcionários da Unidade Orgânica da UCM em estudo, com o intuito de se conseguir perceber o nível de informação sobre a cultura organizacional da empresa que representam, bem como na sua percepção de interpretação e identificação externa.

A observação participante permitiu uma verificação mais abrangente, no que se refere ao ambiente organizacional da instituição, assim como auxiliou na compreensão e interpretações dos fenómenos conducentes para uma cultura corporativa dentro da faculdade em estudo. Neste contexto, Oliveira (2010) sustenta que a observação possibilita uma análise descritiva de determinado objecto de estudo.

A Unidade Orgânica da UCM é composta por 85 (oitenta e cinco) funcionários. Para esta pesquisa foram inquiridos funcionários com uma antiguidade mínima na Instituição de 5 anos. Participaram, assim, 12 funcionários responsáveis por diversas áreas de trabalho, tais como: pessoal de apoio (três inquiridos), pessoal técnico administrativo (um inquirido), docentes (quatro inquiridos), centro de investigação e pesquisa (dois inquiridos) e o departamento de qualidade (dois inquiridos).

Para a efectivação do estudo de carácter qualitativo fez-se o registo conforme as respostas obtidas pelos envolvidos no processo de entrevista, reformulando as mesmas em categorias inicialmente apresentadas para o efeito. Após a realização das 12 entrevistas não se sentiu a

<http://revista.uem.br>

necessidade de se proceder a mais entrevistas, em virtude das suas respostas já serem conclusivas face aos objectivos inicialmente previstos.

As fontes de informações deste estudo foram descritas, compreendidas e seguiu-se a construção das categorias desenvolvidas no processo das entrevistas, assim como na verificação da cultura organizacional dentro da instituição.

Os dados do estudo qualitativo foram codificados obedecendo as seguintes siglas: PA, para o pessoal de apoio; CTA, para o pessoal técnico administrativo; CD, para corpo docente; CIP, para o centro de investigação e Pesquisa e PFQ, para o ponto focal de qualidade, ambos da Unidade Orgânica. Neste contexto, importa referir que as fontes de informação obtidas a partir das entrevistas e das verificações, foram analisadas usando a técnica da análise de conteúdo.

Discussão dos Resultados

A cultura organizacional é constituída por vários elementos (valores, rituais, crenças, histórias ou mitos, condutas, regulamentos, normas, costumes, comunicação, aspectos materiais, estruturais e outros) sendo a sua implementação subjectiva e o critério de cada empresa de acordo com a sua natureza, dimensão e extensão dos seus negócios. Deste modo, é importante que as empresas encontrem uma correspondência entre os elementos da cultura organizacional e a motivação dos funcionários.

Para o presente estudo foi importante analisar alguns aspectos relevantes como a compreensão, componentes, indicadores, classificações, funções e disfunções da cultura organizacional verificadas na Unidade Orgânica e suportada com alguns estudos desenvolvidos sobre o tema.

Assim, as respostas dos participantes inquiridos indicam que a cultura organizacional é imprescindível em qualquer Instituição, seja qual for a sua dimensão, onde o aspecto a ter em conta é o factor humano. Ou seja, são as pessoas que promovem, dinamizam e cooperam para a efectivação dos avanços organizacionais, em todos os seus níveis hierárquicos e de cariz técnico e funcional. O segundo ponto indicado é o factor intelectual de geração de conhecimento (Minayo, 2008), que necessita de ser mais potenciado na vida organizacional, em complemento com a disponibilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC's).

No contexto da compreensão da cultura organizacional, os participantes entrevistados frisaram a importância das TIC's na Instituição, mas que elas não devem substituir a força de trabalho humano, assim como o facto de alguns trabalhadores se manterem alheios aos usos das TIC's, defendendo que a organização deve conjugar as tecnologias e o factor intelectual, de geração de conhecimento (Minayo, 2008) para a promoção das suas actividades, enquanto Instituição, como nos indicou um dos inquiridos:

“Para uma Instituição de Ensino Superior, a comunicação institucional é fundamental para a efectivação das metas pré-traçadas e os trabalhadores, colaboradores externos e internos têm um papel inexcluível na medida em que contribuem para o alcance dos objectivos estabelecidos pela Organização.” (CIP)

Desta forma, Robbins (2001) sublinha que é compreensível que se pressuponha que a efectivação dos objectivos institucionais depende fundamentalmente da existência de uma boa comunicação organizacional. Da mesma forma que, a ausência da comunicação organizacional é uma fonte de comportamentos desajustados, que pode produzir efeitos adversos ao sucesso da organização.

Nisto, há um aspecto preponderante para a cultura organizacional, que é a diferenciação que trará para a Instituição, por forma a distingui-la de outras instituições externas similares através de uma identidade única da organização. Neste sentido, através da cultura organizacional deve-se estimular mudanças de atitude nas pessoas, fazendo com que elas criem o espírito de colaborador da Instituição, e que, este espírito funcione como um trabalho de equipa para alcance das metas, sem distinção do nível hierárquico da mesma.

Carvalho (2015) ressalta que a dimensão da cultura é incorporada aos indivíduos que ela compõe, e que estes devem enquanto colaboradores carregarem consigo a forma como as empresas atuam. As funções da cultura trarão benefícios não só para as empresas, como também para os colaboradores, por agregar valor a organização e aumentar a frequência do comportamento do funcionário.

Campos, Rédua e Alvareli (2011) acrescentam que as organizações procuram a utilização de uma conduta apontada como fundamental para o bom desenvolvimento: a actuação dos líderes nas organizações, visando a articulação e condução, através de aspectos culturais, para o cumprimento de objectivos que deixem transparecer que a aprendizagem em grupo reflecte os valores da empresa e dos seus colaboradores.

A cultura provê uma identidade para os membros da organização, pois, ela os aloca numa estrutura organizacional e ocupacional que é reconhecível por todos. A cultura também cria um senso de compromisso com uma entidade social maior do que o simples interesse pessoal (Robbins, 2001; Hofstede, 2003 & Fleury, 1991).

Componentes da Cultura Organizacional

Chiavenato (2004) compara a cultura organizacional a um sistema de significados diferenciados compartilhados por toda a empresa, como as crenças, hábitos, valores, normas, atitudes e expectativas. E de acordo com Santos (2012) gerir a mudança organizacional implica a devida adaptação da cultura da empresa, composta pela missão e objectivos diante das constantes transformações do mercado de trabalho.

Nesta vertente, foram fundamentadas três constituintes da cultura organizacional na Unidade Orgânica da UCM, nomeadamente: a missão, adaptabilidade e o envolvimento.

Quanto a missão, os funcionários afirmaram que representa a ferramenta que dá o propósito e direcção a Instituição. Os agentes explicaram que a missão deve ser clara, concisa e objectiva para que não restem dúvidas dos objectivos para o qual a empresa pretenda atingir no momento.

Um dos inquiridos disse:

“A missão da Instituição deve ser vista como uma responsabilidade para todos os colaboradores da mesma, para que ela se objective.” (CTA)

Os objectivos que a empresa pretende atingir não devem ser encarados apenas por uma parte de funcionários, mas, sim, por todos, seja qual for o nível hierárquico. Portanto, é importante que todos os membros conheçam com profundidade a missão da sua Instituição, e trabalhem para que a mesma se efective como planeado.

No mesmo contexto, dada esta constatação, um dos entrevistados indicou que, “Todo o colaborador deve conhecer a missão da sua Instituição, mas nem todos o conhecem, facto que preocupa a Direcção da Faculdade, que pensa oportunamente em realizações de palestras e capacitações a todos os funcionários.” (PFQ)

Na análise das informações expostas pelos entrevistados e diferentes teorias apresentadas ao longo deste estudo, coincide com o observado na Instituição, pois se verificou que todos os membros trabalham para o alcance da sua missão, onde cada trabalhador, independentemente do seu nível hierárquico, dá a sua contribuição, através das actividades sectoriais por eles realizadas.

A adaptabilidade é a segunda componente da cultura organizacional e diz respeito à vontade que o trabalhador tem de aprender e a capacidade de produzir mudanças internas e externas na empresa. Para os entrevistados, a adaptabilidade tem a ver com:

“A criação de motivação por parte do funcionário para aprender continuamente e através dos seus conhecimentos, criar novas ideias para a melhoria e progresso da sua Instituição.” (DO)

Para o alcance das suas metas, sejam elas de curto, médio ou longo prazo, as empresas investem em capacitações, formações e investimentos em tecnologias de informação e comunicação, por forma a acrescentarem valor às suas actividades, que para tal, se carece de pessoas aptas e capazes para entenderem e aceitarem as mudanças institucionais.

Dentro da Instituição em estudo, pode-se observar que a motivação dos colaboradores em todos os sectores é implementada permanentemente, com maior enfoque para o sector pedagógico e administrativo, através de introdução de tecnologias de ponta, capacitações, palestras e formações.

O outro constituinte da cultura organizacional é o envolvimento que concerne ao acto dos trabalhadores da instituição se sentirem parte da mesma, assim sendo, responsáveis por ela.

Neste contexto, a afirmação de um dos inquiridos foi a seguinte:

“A nossa Instituição tem um significado de casa, pois é aqui onde passamos maior parte do nosso tempo, o que faz com que todos nos esforcemos para organizar e contribuir para o seu bem-estar e crescimento.” (PA)

O envolvimento é um item que necessita do comprometimento da pessoa enquanto trabalhador da Instituição se dedicar, compreender o meio onde está inserido e sentir-se como proprietário da mesma, onde cada um realizando as suas actividades com zelo pode criar resultados positivos para a organização.

Assim, Marques (2017) ressalta que além de se dever fazer com que os seus colaboradores sejam orientados aos resultados, uma empresa que deseja ter uma cultura organizacional bem desenvolvida também precisa se focar e valorizar o seu capital humano, porque sabe que é através das pessoas que os processos adequadamente se desenrolam e que os objectivos são devidamente alcançados.

Ainda sobre esta componente, Carvalho (2015) acrescenta que o envolvimento com o trabalho foi apontado como um dos principais vínculos afectivos do indivíduo com as suas actividades profissionais, proporcionando assim um bom ambiente organizacional.

Analisando as percepções que os entrevistados têm acerca do envolvimento com o observado, pode-se afirmar que dentro da Instituição, em análise, existe esta preocupação onde se verifica a ajuda mútua para as realizações de atividades individuais e colectivas em prol da Organização.

De uma forma geral, as organizações estão hoje enfrentando desafios associados ao acirramento da competitividade. A crescente facilidade de acesso à tecnologia, torna a inovação uma ameaça constante e, se esta não for incentivada também dentro das próprias organizações através do uso do capital intelectual imanente de suas forças de trabalho, as organizações terão dificuldade em sobreviver, conforme os depoimentos dos inquiridos no estudo:

“Estar-se-á perante uma cultura organizacional se nela houver os objectivos da Instituição, qualidade e capacidade dos trabalhadores, comprometimento e a monitoração das atividades.”
(DO)

Esta afirmação é coadjuvada com o posicionamento de alguns autores como Marques (2017) ao afirmar que a cultura organizacional de uma empresa é algo que baliza as acções de todos os indivíduos envolvidos em seus processos organizacionais, como as crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas, e ainda em princípios e políticas de gestão implantadas pela organização.

E da mesma forma, outro entrevistado indicou que,

“ As TIC’s só serão úteis na Instituição se os membros da mesma estiverem qualificados para usar e trabalhar com elas e principalmente aptos a se adaptarem as mudanças da mesma, o que significa que o factor intelectual não deve ser substituído pelas tecnologias.” (CIP)

A este respeito, Rossetti e Morales (2007) acrescentam que a evolução tecnológica que envolve o mundo, as organizações e as pessoas atinge praticamente todas as actividades e favorece a veiculação livre e rápida de grande volume de informações por diversos meios.

Neste sentido, Robbins (2001) salienta que a maioria dos altos executivos estão familiarizados com a linguagem e actividades que dão visão aos seus negócios. Porém, todos estes esforços podem ser bem-sucedidos ou falhar, devido a um aspecto bem mais subjectivo e difícil de quantificar: a cultura. A cultura da sua organização determina quão duramente, ou alegremente seus empregados trabalham e o quanto a excelência é recompensada. Portanto, a longo prazo, a cultura também acabará por determinar se sua organização sobreviverá.

Indicadores da cultura organizacional

A pesquisa desenvolvida na Unidade Orgânica da UCM acerca da implementação da cultura organizacional foi fundamental para compreender e analisar os indicadores da cultura organizacional.

Respeitante aos indicadores da cultura organizacional de Schein (2004), pode-se concluir que na Instituição em estudo, verificam-se os seguintes padrões: nível de responsabilidade, liberdade e independência dos funcionários; nível de encorajamento da agressividade, inovação e riscos; clareza em relação aos objectivos e expectativas de desempenho; capacidades das unidades da empresa trabalharem de maneira coordenada; disposição dos gerentes para fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos subordinados; volume de regras e regulamentos e de supervisão directa que se usa para supervisionar e controlar o comportamento dos empregados; grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais que com seu grupo

<http://repositorio.ufmg.br/handle/1802/10000>

imediatos ou colegas de profissão; associação entre recompensas e desempenho; e tolerância na divergência de opiniões: grau de abertura para a manifestação de opiniões e críticas, conforme o depoimento a baixo:

“ A Instituição rege-se pelos indicadores da cultura organizacional, por forma a dinamizar as suas actividades em todos os sectores, onde a exigência dos membros da Direção para com os funcionários é feita continuamente através de monitoração e coordenações.” (PFQ)

Não obstante aos padrões acima mencionados, importa referir que a sua implantação na Instituição alguns deles carecem ainda de envolvimento, monitoração e adaptabilidade, pois uma parcela de trabalhadores ainda tem dificuldades de trabalhar conforme os componentes e indicadores da cultura organizacional.

Os indicadores reportados contrastam com alguns autores que dimensionam que o problema e os objectivos da investigação condicionam a definição e caracterização da cultura organizacional.

Neves (2001) refere que, de acordo com as várias perspectivas, o problema centra-se actualmente nos diversos termos de unidade de análise da cultura que se necessita entender. Põe-se, novamente, o problema de seleccionar os indicadores, a partir dos aspectos e das dimensões de cultura que se pretende abordar e sob que condições.

Fica clara e coerente a necessidade de se descrever teoricamente o funcionamento da estrutura de uma organização, pois permite que se possa decidir pela aplicação da metodologia eficaz para o alcance de respostas sólidas e válidas, de modo a que se consiga englobar todos os mecanismos de coordenação, o estabelecimento de funções, de hierarquias, de cargos, analisar os fluxos entre os vários departamentos e observar as formas, estratégias de gestão e tomadas de decisão.

Na análise comparativa dos indicadores observados e os salientados na literatura, Schein (2004) fundamenta aspectos pontuais que poderão ser acrescidos na estrutura organizacional da instituição em estudo, com maior enfoque para a responsabilidade social e as relações humanas que devem ser praticadas, continuamente, por todos os membros da organização, conforme mostra a tabela seguinte.

Indicadores da Cultura Organizacional na Perspetiva de Schein (2004)

Para a concretização dos objectivos da pesquisa achou-se pertinente testar a implementação dos indicadores propostos por Schein (2004) na Unidade Orgânica da UCM, que ao longo do presente estudo foram evidenciados e comprovados, através de alguns métodos como a observação, entrevistas semi-estruturadas e análise documental, conforme mostra a tabela abaixo.

Indicadores da Cultura Organizacional: Perspectiva de Schein (2004)

Princípios do sistema de trabalho	Caracterização dos princípios
Objectivos	Cumprimento eficaz e completo com os objectivos
Formação	Investimento na formação dos trabalhadores, no recrutamento e na actividade profissional
Profissionalismo	Assunção dos princípios, do estatuto e das práticas formais na actividade profissional, por todos os colaboradores
Compromisso	Grau de envolvimento com a empresa
Comunicação	Aberta, transversal e transparente a todos os níveis
Integração	Fomento da integração de novos colaboradores

Cultura	Consolidação de uma cultura empresarial
Normas e Regras	Caracterização das Normas e regras
Horário Laboral /Localização	
Valores da Estrutura Organizacional	Caracterização dos valores
Burocracia	Estabilidade, normas e procedimentos formalizados
Poder	Organização centralizada do trabalho
Relações Humanas	Bem-estar das pessoas, bom ambiente, interações pessoais
Responsabilidade Social	Ações levadas a cabo com vista ao bem-estar da sociedade
Desenvolvimento	Crescimento e consolidação do mercado e formação dos colaboradores
Iniciativa Individual	Nível de responsabilidade, autonomia e liberdade no trabalho
Espírito de Equipa	Colaboração entre os colegas de equipa e entre equipas
Identidade	Grau de identificação dos colaboradores com a organização como um todo, mais do que apenas com os colegas de equipa
Estabilidade	Tipo de contratos de trabalho, promoções, horário de trabalho, carga de trabalho semanal, etc.

Fonte: Lages (2014, p. 53)

Classificação da Cultura Organizacional

Na perspectiva de Mamede (2011), a cultura de uma empresa pode ser: i) forte - se houver valores essenciais bem definidos e amplamente compartilhados, maior o impacto positivo das lideranças sobre o comportamento dos funcionários; ii) fraca - se os valores essenciais estiverem equivocados e se chocam com os valores adoptados pela maioria, menor o grau de comprometimento com eles; iii) aberta - se houver estímulos aos riscos, solidária, humanística, orientada para a equipa, de fácil convivência e voltada para o crescimento; iv) fechada - se haver um ambiente estruturado, orientado para a tarefa, individualista, tensa e voltada para a estabilidade.

Dadas as observações realizadas na Instituição em análise, pode-se classificar a cultura organizacional como aberta e fraca, pois alguns componentes e indicadores carecem de maior comprometimento, monitorização e adaptabilidade por parte de todos os trabalhadores da organização. Estas fraquezas devem ser testadas continuamente, através de palestras, capacitações, sensibilizações e acompanhamento do nível de percepção de cada colaborador.

Neste contexto, o departamento de qualidade da Instituição, responsável para a avaliação e melhoria da cultura organizacional, fez saber que existem actividades programadas a nível da faculdade para o aprimoramento da mesma, com destaque para palestras aos funcionários acerca da missão da organização, que será feita de uma forma sectorial tendo em conta os departamentos existentes, conforme o depoimento dos pontos focais de qualidade:

“Cada funcionário deve ter um comprometimento pela instituição, não bastando saber o que é certo, é preciso comunicar, é preciso dignificar o seu trabalho. Uma massa significativa dos funcionários desconhece a missão da Instituição. É preciso divulgar mais a missão. Muitos não sabem porque vêm ao trabalho.” (PFQ)

Na opinião de Salgado (2003), uma cultura começa com líderes que conseguem passar para a colectividade seus valores e pressuposições. Caso o grupo tenha sucesso e as pressuposições sejam aceites, tem-se uma cultura que definirá para a próxima geração os tipos de lideranças que serão aceitáveis. A partir desse momento, a cultura define a liderança. Uma cultura organizacional se torna única na medida em que é especificada por características peculiares dos seus membros e da sua inserção no ambiente, resultante do movimento da construção social da

<http://ojs.unma.ac.mz>

realidade de um grupo ou comunidade, ao se entender que os organismos vivos encontram-se em constante dinâmica, acompanhando as mudanças do meio (Zago, 2013).

Funções e disfunções da cultura organizacional

Na percepção de Zago (2013), a cultura de uma organização é a gênese de qualquer estratégia empresarial pelo seu papel preponderante enquanto formadora dos modelos mentais e comportamentos colectivos dos membros organizacionais e a carência de uma clareza na definição dos elementos básicos e estruturais que sustentem a sua compreensão despertaram a necessidade de seu estudo. Para esta autora, a construção da cultura organizacional é um processo de aprendizagem por envolver a promoção tanto de alteração, como de incorporação de conceitos e princípios, assumindo um carácter de redefinição cognitiva dos membros organizacionais.

Para Mamede (2011), a maior disfunção (consequência negativa) da cultura organizacional é a de criar barreiras à mudança e criar conflitos dentro da própria organização. Uma organização com uma cultura forte produz membros com um conjunto de comportamentos explícitos que funcionaram bem no passado e que também funcionam bem no presente. Naturalmente, a expectativa é de que estes comportamentos também sejam, ainda mais eficientes, no futuro. Paradoxalmente, uma cultura forte pode produzir rigidez na organização, dificultando as necessárias mudanças para as novas condições.

Ainda quanto às funções da cultura organizacional, importa salientar que das observações e pesquisas realizadas na organização em estudo, ela existe e é notória através da aceitação que a mesma tem perante os colaboradores e a procura dos seus serviços pelo mercado, e na sua relação de concorrência leal¹. Os indicadores e as componentes são ferramentas que preocupam os órgãos máximos da Instituição que têm dinamizando operações para a sua efetivação por meio de palestras, capacitações, formações do seu quadro de pessoal, campanhas e divulgação dos seus serviços e algumas atividades de responsabilidade social e humanas.

Neste contexto, a Direcção da Unidade Orgânica, num dos encontros regulares na sala Magna com os colaboradores, afirmou que a Instituição possui várias actividades a nível dos sectores, nomeadamente: testagens, aconselhamentos e acompanhamentos voluntários para HIV/SIDA e outras doenças que assolam as pessoas, sendo elas executadas por um profissional qualificado e contratado para o efeito, que colabora com o departamento de HIV implantado na Instituição; arrecadação de vestuário, alimentos e outras ajudas às escolas e centros carenciados através da recolha dos mesmos num depósito implantado na Instituição; e campanhas e eventos que promovem a imagem organizacional e profissional dos seus colaboradores.

A fraqueza da cultura organizacional na Instituição pesquisada, relaciona-se com a comunicação interna por parte dos colaboradores e no comprometimento do funcionário perante as suas actividades, nomeadamente: o conhecimento da missão da organização onde trabalham e passam maior parte do seu tempo e trabalhar com os meios de tecnologias com maior enfoque para o uso da internet e alguns instrumentos de trabalho.

¹ O último ranking das Universidades Africanas, divulgado em princípios do mês de Janeiro de 2017, colocou a Universidade Católica de Moçambique em segundo lugar, ficando apenas atrás da Universidade Eduardo Mondlane.

Considerações Finais

A globalização traz consigo diferentes mudanças no mercado de trabalho, esforçando as empresas a se reinventarem e traçarem estratégias que respondam às necessidades de diferentes utentes. Estas mudanças podem ser físicas, lógicas, estruturais e comportamentais e que têm um significativo impacto direto na cultura Organizacional da empresa. Com a descoberta da pandemia do coronavírus, o mundo passou a portar no distanciamento social para combater o vírus sem cura até ao presente momento, obrigando as empresas a adaptarem se para garantirem a sua sustentabilidade, através do teletrabalho. Portanto, a materialização de actividades através de ferramentas digitais requer dos stakeholders domínio e motivação. Por tanto, os gestores do topo precisam de fortalecer sua cultura através da dinamização de actividades que aumentem a capacidade intelectual, mental e moral dos seus colaboradores (Prado, 2020 & Basto, 2020).

Os resultados do presente estudo destacaram que a cultura organizacional afecta directamente o desempenho da instituição, através das práticas e posturas adoptadas pelos seus recursos humanos enquanto parte integrante da Organização. Desta forma, a cultura Organizacional deve ser assumida como uma prática rotineira na Instituição por meio de capacitações, formações internas e externas sobre os trabalhadores, de modo a se poder melhorar a qualidade das suas tarefas e o alcance das metas pré-estabelecidas na Organização.

O auxílio de algumas literaturas relacionadas com o presente estudo (Mamede, 2011; Zago, 2013; Schein, 2004 & Robbins, 2001) reforçam a importância da cultura no seio dos membros da organização, sendo relevante que os membros de direcção das empresas invistam permanentemente para o acréscimo de valor do ser humano, enquanto funcionário da sua empresa, através de alguns benefícios que apoiem o desempenho das suas actividades na Instituição, mas também, enquanto pessoa.

Da mesma forma, notou-se que os funcionários da Instituição possuem um papel fundamental para a funcionalidade da cultura Organizacional, pois os mesmos devem estar aptos para gerirem a diversidade dentro e fora da empresa, aceitar os investimentos a seu favor para a melhoria das suas tarefas e principalmente a capacidade de auto-investimento, não se acomodando em apenas esperar que a empresa desembolse recursos para capacitações e formações. A cultura organizacional incorpora nela todos os membros da Instituição, independentemente dos seus níveis hierárquicos e funcionais, havendo necessidade de todos trabalharem de acordo com a missão e visão da Instituição.

Assim, pode-se afirmar que uma Instituição saudável é aquela que possui e aplica a sua cultura organizacional. Pois, podem existir as componentes de uma boa cultura dentro da Instituição, mas é preciso que todos os membros da organização a apliquem e dinamizem em prol da empresa e no desenvolvimento das suas capacidades técnicas e humanas.

De modo geral compreende-se que a implantação da cultura organizacional na Unidade Orgânica da UCM de acordo com o proposto por Schein (2004) pode ser melhorado em conformidade com a opinião dos depoentes. A capacitação dos *stakeholders* em diferentes matérias pode agregar valor positivo à Instituição, que passará a ter funcionários mais comprometidos e habilitados para executar as tarefas que contribuam para o alcance das metas. Aliado ao incentivo formativo, está a comunicação, que é uma ferramenta imprescindível para a vida organizacional. A Instituição deve procurar adoptar sempre que necessário, meios mais flexíveis que permitam que

<http://rela.com.mz>

as informações circulem de forma rápida e eficaz, tanto para o meio externo assim como para o interno.

Referências Bibliográficas

- Bachita, E. (2020), *Impacto do Coronavírus sobre a economia moçambicana*. Recuperado em <http://opais.sapo.mz/impacto-do-coronavirus-sobre-a-economia-mocambicana>.
- Basto, F. X. (2020), *COVID 19: O Reinventar do trabalho e a manutenção da cultura organizacional*. Recuperado em <https://inforh.pt/covid-19-o-reinventar-do-trabalho-e-a-manutencao-da-cultura-organizacional/>.
- Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2005), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Campos, F. P.; Rédua, T. S.; Alvareli, L. V. G. (2011). *A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações*. Recuperado em: <http://www.fatea.br/seer/index.php/janus/article/viewArticle/974>.
- Carvalho, P. s. (2015), *Cultura e Mudança Organizacional: Compreendendo o individuo na organização*. Psicologia. O portal dos psicólogos. Recuperado em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0893.pdf>.
- Chiavenato, I. (2004) *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasil, Elsevier.
- Fleury, Maria Tereza Leme (1991). Cultura organizacional e estratégias de mudança: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, 26, 2. São Paulo.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4ª edição. São Paulo: Atlas.
- Guerra, E. L. A. (2014), *Manual de Pesquisa qualitativa*. Belo Horizonte: ânima educação.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Trad. António Fidalgo. Lisboa: Silabo.
- Lages, F. A. (2014), *Cultura organizacional num processo de internacionalização – Um estudo de caso numa empresa de serviços energéticos*. Dissertação submetida à Universidade do Porto. Portugal.
- Mamede, A. A. C. (2011). *A influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança*. Recuperado em: <http://antoniomamede.com/a-influencia-da-cultura-organizacional-nos-processos-de-mudanca/>.
- Manzini, E. J. (2004). *Entrevista semiestruturada: Análise de objetivos e de roteiros*. In: Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos. Anais. Brasil: Bauru. 10p.
- Marques, J. R. (2017), *Importância da cultura organizacional de uma empresa*. Portal IBC. Recuperado em: <https://www.ibccoaching.com.br/porta/rh-gestao-pessoas/importancia-cultura-organizacional-empresa/>.
-

-
- Minayo, M. C. S. (2008), *O desafio do conhecimento*. 11 ed. São Paulo: Hucitec.
- Neves, José (2001). *Clima e cultura organizacional*. Manual de psicossociologia das organizações, J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves e A. Caetano, Lisboa: Mc. Graw Hill, pp. 431-468.
- Oliveira, A. A. (2010). *Observação e entrevista em pesquisa qualitativa*. Recuperado em: <http://facevv.cnec.br/wpcontent/uploads/sites/52/2015/10/OBSERVA%C3%87%C3%83O-e-entrevista-em-pesquisa-qualitativa.pdf>.
- Prado, C. (2020), *Sintomas e efeitos da covid-19 na cultura organizacional*. Recuperado em <https://abrhsp.org.br/conteudo/abrh-sp-no-estadao/sintomas-e-efeitos-da-covid-19-na-cultura-organizacional/>.
- Robbins, S. (2001). *Culture as Communication*. Harvard-Management Communication Letter. Artigo – www.hbsp.harvard.edu.
- Rossetti, A.; Morales, A.B. (2007), *O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. Ciência da Informação*: Scielo. Recuperado em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010019652007000100009&script=sci_abstract&tlng=pt.
- Salgado, S. P. V. (2003). *Importância da cultura organizacional como fatores determinantes na eficácia do pessoal de enfermagem do hospital universitário Antônio Pedro* (Doctoral dissertation).
- Santos, É. M. (2012), *A importância da cultura para as organizações*. Comunicação apresentada no 2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. New York: John Wiley.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vasco, S. A. J. (2020), Aplicabilidade do Marketing Digital Como Meio de Promoção do Marketing Social em Meio a Pandemia da COVID-19 no Contexto Moçambicano. *Rev. Cient. UEM: Sér. Ciênc. Bioméd. Saúde pública. Pre print*.
- Zago, C. (2013). *Cultura Organizacional: formação, conceito e constituição*. *Sistemas & Gestão*, 8(2), 106-117.
-