



ISSN: 2310-0036

Vol. 4 | Nº. 16 | Ano 2025

Estratégias de promoção da Cultura Organizacional da Beta.

Strategies for promoting the Organizational Culture of Beta.

RESUMO

O presente estudo tem como objectivo analisar as estratégias de promoção da cultura organizacional e o processo de selecção da Beta. A cultura organizacional é espelhada pela maneira de agir e pensar de uma empresa que pode ser percebida através dos seus colaboradores, neste sentido, chama especial atenção a necessidade de assegurar que esta cultura acompanhe e garanta atracção de pessoas que agregam valor a missão, visão e identidade da empresa. Esta pesquisa foi realizada mediante um estudo de caso na empresa em referência, com o uso do paradigma interpretativo e abordagem qualitativa, por se mostrarem ideais para a compreensão da temática. Foram entrevistados nove participantes, dentre eles um gestor de recursos humanos, três gestores de departamento, três supervisores e dois recém-contratados. Foram também analisados documentos da empresa. Este exercício permitiu compreender as principais práticas usadas pela empresa na promoção da cultura organizacional como forma viabilizar a sua missão e visão.

Palavras-chave: Cultura organizacional; estratégias de promoção; processo de selecção.

Abstract

The present study aims to analyze the strategies for promoting organizational culture and the selection process of Beta. Organizational culture is reflected in the way a company thinks and acts, which can be perceived through its employees. In this sense, special attention is drawn to the need to ensure that this culture aligns with and attracts people who add value to the company's mission, vision, and identity. This research was conducted through a case study of the company in reference, using the interpretive paradigm and qualitative approach, as they prove to be ideal for understanding the theme. Additionally, explanatory research was conducted to understand the manifestation of the studied phenomenon, and nine participants were interviewed, including a human resources manager, three department managers, three supervisors, and two recently hired employees. Documents from the company were also analysed. This exercise allowed for an understanding of the main practices used by the company in promoting organizational culture as a way to enable its mission and vision.

Keywords: Organizational culture; promotion strategies; selection process.

Abdul Razak Botas

abdulrazakbotas@gmail.com

Saiza Abdul Raimo Ussene

Universidade Católica de
Moçambique

sussene@ucm.ac.mz



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

As organizações são sistemas que recebem influência dualista, isto é, do meio interno e externo, tal influência contribui na consolidação da cultura organizacional, pois nesse quadrante, as organizações operam em um meio em que o público interno e externo carrega uma diversidade cultural. Este fenómeno deve-se ao facto de as organizações serem feitas por e para pessoas, porquanto a estas pessoas são seres culturais.

É popularmente difundida a ideia de que as organizações são criadas para determinados fins que o seu alcance vai além de esforço individual, dito de forma simples e clara, a criação de uma organização começa quando um indivíduo ou mais, identificam uma ampla necessidade social e, pretende ou pretendem atender a esta necessidade. No entanto, a satisfação desta necessidade levanta questões como: qual é a real necessidade a ser atendida? Porquê atender a necessidade? Quem vive a necessidade? Como pode ser atendida? Aonde pretende-se chegar? Quando deve ser atendida ou por quanto tempo? O que é preciso para ser atendida? Estas perguntas despertam nos fundadores a necessidade de criar uma missão, visão, objectivos e, eventualmente, a mobilização de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e outros, de acordo com a natureza do seu propósito.

A missão consiste em justificar o porquê da existência da organização, em contrapartida, a visão espelha onde a organização pretende estar futuramente, ou seja, a projecção da organização ideal. Relativamente aos objectivos, estes consistem numa definição clara dos resultados almejados pela organização (Tavares, 2000; Reis & Silva, 2012; Teixeira, 2013). Estas valências desempenham um papel fundamental para a continuidade e sustentabilidade da organização, pois a partir deles, ao todo, surgem diversos processos organizacionais.

A concretização da missão exige o envolvimento de um grupo de pessoas com diferentes habilidades técnicas e comportamentais, no sentido de unir estas divergências em prol da complementaridade. Embora as divergências sejam importantes, uma vez que a organização necessita que sejam desempenhadas várias e diferentes actividades para a construção dos seus resultados, para algumas dimensões, especialmente a comportamental, é mister a existência de semelhanças. As semelhanças são importantes para preservar a identidade organizacional, ou seja, a missão, visão e objectivos da organizacional.

As pessoas precisam acreditar no porquê e na visão da organização, pois desta forma, maiores serão as chances de andar pela trilha desejada. A missão, visão e objectivos da organização primordialmente moldam a conduta dos colaboradores, porquanto o fim último da organização é atender a sua missão, o que naturalmente exige um padrão comportamental congruente. Acreditar na missão desencadeia comportamentos alinhados a mesma e internalização dos princípios desta, evitando desta forma que hajam desvios e garantindo a preservação da identidade organizacional (Tavares, 2000).

Como resultado da identidade organizacional, as organizações são órgãos que operam através de valores, filosofias, costumes, crenças, princípios, sendo assim detentoras de uma cultura. A cultura organizacional serve de filtro no âmbito do padrão comportamental dos colaboradores,

das práticas da organização e até mesmo o processo de tomada de decisão. Igualmente, a cultura organizacional também abrange os sentimentos dos membros da organização, pois aquando do choque dos valores organizacionais com valores externos podem levar os membros a experienciar frustração.

Neste contexto, a cultura organizacional passa a ser um meio para se chegar ao objectivo organizacional e solidificar a identidade organizacional, a ser assim, é de suma relevância assegurar que exista alinhamento entre estes, pois uma organização que incorpora na sua cultura a segurança dos colaboradores e, em contrapartida, age de forma antagónica, pode aqui enfrentar problemas de desempenho e insatisfação dos colaboradores.

Decerto a cultura organizacional molda o comportamento do colaborador, no entanto, não constitui um processo fácil, pois a organização busca enriquecer o seu pessoal em um mercado onde a diversidade é um factor bastante notório, ou seja, o processo de recrutamento e selecção é inevitavelmente abastecido por uma rica diversidade cultural, onde os candidatos apresentam diferentes culturas.

Certamente que a cultura organizacional é um forte aliado da identidade organizacional, no entanto, a cultura organizacional pode sofrer mudanças decorrentes da diversidade humana, podendo se distanciar da identidade da organização, daí que volta ao processo de recrutamento e selecção, sendo que estes buscam mapear e contratar candidatos que cumprem com as necessidades da organização, ou seja, os que possuem um perfil que possa colaborar para o alcance dos objectivos da organização.

A definição do perfil do candidato desejado não só inclui aspectos técnicos, mas como também comportamentais (Gil, 2019), o que naturalmente contribui na definição e manutenção do padrão comportamental dos colaboradores, ou seja, a que levar em consideração os comportamentos ou cultura que a organização adquiri do ambiente externos e, garantir que o alinhamento através de um programa capaz de transmitir e tornar presente no recém-contratado a cultura da organização.

Sendo que estes dois processos constituem a porta de entrada de colaboradores à organização e com influência directa na qualidade do quadro do pessoal. A falha destes processos pode ocasionar no desalinhamento entre o (os) colaborador (es) e a organização, o que pode naturalmente inviabilizar os objectivos organizacionais e colocar em causa a sua identidade.

As organizações devem repousar em algo no qual acreditam e valorizam, e através disso, são criadas normas e políticas que servem de bússola para nortear as suas acções, emanado a sua identidade. Na mesma senda, surge a cultura organizacional que constitui um grande vector na preservação da identidade organizacional assim como a definição de modus operandi das organizações. As organizações apresentam diferentes ideais, políticas, valores, filosofias, condutas e crenças como consequência das suas missões, visões e objectivos. Ademais, o desalinhamento entre a cultura organizacional e a missão do negócio pode tornar-se um entrave, porquanto a cultura organizacional modela a maneira de agir e pensar dos colaboradores, ou seja, pode ocasionar um desvio da cultura para com a identidade organizacional, tronando-se um factor disfuncional.

Em contrapartida, o processo de recrutamento e selecção constituem a porta de entrada de novos colaboradores que, na qualidade de pessoas, tendem a possuir diferentes proveniências, crenças, valores, ideais, filosofias, costumes e comportamentos. Ainda, quanto mais fortes forem os valores culturais do individuo, mais difícil será impô-los valores antagónicos, significando que obter colaboradores com valores extremamente distantes dos valores da organização pode levar ao desalinhamento e frustração, ocasionando baixa produtividade, desligamentos, desmotivação e insatisfação, o que naturalmente compromete o desempenho organizacional.

Nestas linhas, sondando o contexto da Beta, nota-se que esta preocupa-se bastante em internalizar nos colaboradores a sua cultura e enaltecer a sua missão (comumente denominada por sonho), pois conta com práticas visuais, audíveis (gritos de guerra numa base diária), eventos e um programa de integração de 90 dias com vista a viva e presente a sua cultura. Todas estas práticas não só buscam incutir a cultura organizacional nos colaboradores, mas como também solidificá-las. Simultaneamente, a empresa Beta envereda esforços no sentido de garantir que a sua cultura a acompanhe em todos os passos como uma bússola, através de princípios que orientam a empresa a trilhar o caminho que a interlaça aos seus objectivos.

Lançando um olhar sobre o contexto acima descrito, somos instigados a espionar mais de perto com o intuito de responder a seguinte questão: **de que forma as estratégias de promoção da cultura organizacional influencia no processo de recrutamento e selecção na Beta?**

Nesta senda, o artigo contou com o objectivo de: analisar a estratégias de promoção da cultura organizacional da Beta, em termos específicos, caracterizar os métodos de socialização, explicar a cultura organizacional e perceber as práticas de promoção da cultura organizacional.

Nesta dimensão teórica, o foco é exclusivamente atrelado à exploração de teorias e perspectivas, porquanto a necessidade de estudar ou compreender a cultura organizacional e o processo de socialização. Falar de a cultura organizacional, no seu cerne, torna-se inevitável não mencionar directa ou indirectamente a essência ou ADN da empresa, por conta disso, é necessário partir da compreensão da identidade organizacional, que far-se-á de seguida.

Identidade organizacional

Tal como o individuo, as organizações como sistemas sociais não estão isentas de uma identidade que as caracteriza mediante determinadas singularidades. Estas singularidades podem ser visíveis com base na forma de operar e o que a organização pretende alcançar a longo prazo. Ademais, cada organização igual aos seus integrantes (pessoas) possuem uma identidade própria e única.

Igual afirma Teixeira (2016), a dinâmica identitária está estritamente relacionada ao processo de interacção social, possuindo consequentemente um carácter colectivo. A identificação social decorre da inerente característica de identificação com um determinado grupo e de diferenciação face aos demais.

A identidade organizacional pode ser vista através da analogia de que as organizações constituem grupos sociais e, a ser assim, os grupos são regidos por sistemas de valores e normas que buscam estabelecer alinhamento entre os seus membros, no sentido de que estes apresentem uma conduta semelhante. Tal conduta semelhante, resplandece a unicidade, ou seja, os membros agem como um, o que significa que estes passam a deter a mesma identidade no seio do grupo.

Para Chiavenato e Sapiro (2016), aquando da formação de uma organização alguns aspectos são determinantes para a sua sustentabilidade e continuidade, dito de outra forma, as organizações precisam definir claramente o que buscam, os motivos e onde pretendem chegar a longo-prazo.

Com base na identidade organizacional a organização assegura o seu posicionamento no mercado e constrói uma reputação. Nesta senda, tomando como base a identidade organizacional, esta busca promover o alinhamento entre a organização e os seus recursos humanos, tecnológicos, materiais, financeiros, procedimentos e princípios.

Na mesma senda, Teixeira (2016) coloca que a identidade organizacional diz respeito ao julgamento dos indivíduos relativamente a aspectos distintos, centrais e duradouros da organização. Os aspectos centrais fazem jus o todo um conjunto de sistema de crenças, valores e normas da organização; os aspectos distintos representam a exclusividade da organização. Quanto ao aspecto duradouro, é o que assegura a existência de continuidade e constante transformação da organização.

Cultura organizacional

Abordar a cultura organizacional no contexto organizacional envereda ao contexto social, sendo ainda que a organização é também um sistema social resultando das impressões ou interações humanas. Neste sentido, a ideia da cultura no sio organizacional constitui um fenómeno social, arrastado e construído pelo homem, ou seja, em todas as formações de grupos com objectivos comuns há aqui uma possibilidade de surgir uma cultura nova ou fusão das culturas dos membros do grupo.

Nestes moldes, a cultura organizacional acompanha a identidade da organização, pois uma das premissas da gestão de pessoas é moldar o comportamento dos colaboradores no intuito de promover o alinhamento com os objectivos do negócio e, parte disso, envolve a internalização da cultura organizacional, pois esta define os padrões comportamentais desejáveis e que identificam a organização (Gil, 2019).

Mediante o padrão comportamental dos colaboradores pode-se verificar em certo grau a cultura organizacional, porquanto esta incide também sobre o comportamento do colaborador. Nesta senda, o colaborador pode também apresentar duas culturas, uma da sua proveniência (local de nascimento ou vivência) e a outra da organização, o que significa que a organização exige do colaborador que evoque a cultura organizacional assim que nela estiver ou em qualquer outro contexto necessário.

Nesta senda, os valores, rituais, símbolos e heróis solidificam a cultura e, sendo estes factores os principais para unicidade das culturas, pois os países, povos e grupos sociais vivem em rea-

lidades únicas, ou seja, diferentes dos outros, o que naturalmente influencia na construção dos valores no tocante da interação e construção de parâmetros de convivência, onde algumas pessoas ou figuras se destacam neste processo, tendo ganho o respeito das pessoas e intitulado como herói cujo a causa pela qual defendia deve ser honrada pelo seu grupo social ou povo, igualmente, desenvolvem rituais como formas de pedir bênçãos à entidades superiores ou honrar os antepassados. Ainda, desenvolvem códigos que os permita trocar experiências, conhecimento e preservar a sua cultura.

A ser assim, a que compreender o que de facto significa cultura organizacional. A cultura organizacional diz respeito a todo um conjunto de significados, costumes, crenças, filosofias, saberes, hábitos, valores e papéis definidos por uma organização (Wachowicz, 2012).

O conceito de cultura organizacional emana a ideia que esta serve como um sistema comportamental e sentimental, influenciando nas acções da organização assim como o processo de tomada de decisão, portanto, esta simboliza em grande parte o porquê de a organização dispor de determinadas práticas e o seu grau de intensidade em certos contextos.

Tal como Finuras (2016) postula, todas as culturas tendem a desenvolver normas e regras quer formais quer informais, com vista a reger os comportamentos e interação dos seus membros, tanto que o seu desvio leva à uma certa punição ou reprovação. A cultura organizacionais manifesta-se em diversos níveis mediante meios tangíveis e intangíveis, dito de outra forma, através de conceitos e objectos, podendo apresentar uma dimensão profunda ou superficial.

Os níveis de cultura organizacional conduz a certos comportamentos, sensações e formas de configurar as instalações físicas da organização. Sob ponto de vista genérico, Dessler (2014) e Chiavenato (2014) compartilham os seguintes níveis da cultura: artefactos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

Pese embora as culturas organizacionais sejam diferentes umas das outras, através de determinadas características universais foi possível tipificá-las em duas: culturas conservadoras e adaptativas. A cultura conservadora é mais rígida, estagnada e preservadora, tendo como base a mesmice e aversão à mudança. Já a cultura adaptativa, é completamente diferente da outra, pois é aberta à mudança, investe na inovação e criatividade, buscando sempre acompanhar as mudanças do ambiente circundante (Emerson & Stewart, 2015; Camara, Guerra & Rodrigues 2013).

Socialização organizacional

É amplamente notável a importância dos valores culturais na determinação do *modus operandi* da organização, pois quanto mais central for um valor, mais forte este será e mais baixa será a sua tolerância correlação aos seus desvios (Finuras, 2016; Emerson & Stewart, 2015).

As discrepâncias culturais podem originar conflitos não entre colaboradores, mas como também entre os colaboradores e a organização. A ser assim, para minimizar as discrepâncias, as organizações de antemão submetem os colaboradores em um programa de integração ou socialização, com vista a garantir que haja dentro dos parâmetros desejados pela organização.

A socialização é um processo que consiste em moldar o comportamento do colaborador com base na cultura da organização, pois neste processo o colaborador é exposto a situações que sublinham a cultura da organização, no sentido de transmitir no mesmo os valores, atitudes, filosofias, ideais, normas, filosofias, princípios e crenças da organização (Gomes et al., 2015).

O processo de socialização busca dar a conhecer o colaborador o que é esperado dele como membro da organização, expondo a maneira como este deve se comportar, valores necessários para nortear as suas decisões e como desempenhar as suas actividades, por forma que haja alinhamento entre o colaborador e a organização.

A socialização pode ser entendida como um ritual de transformação do recém-contratado, onde através da qual o colaborador aprende as regras do jogo antes mesmo que entre em campo, com vista a garantir que este entre no jogo mirando na mesma direcção que os seus colegas, pois esta é uma forma de assegurar que o colaborador atenda as expectativas da organização (Silva & Reis, 2014).

Nestes moldes, a socialização organizacional é um factor estratégico quando se trata de êxito organizacional, sobretudo quando combinada com práticas de recrutamento e selecção que promovem a contratação de colaboradores com valores e habilidades sintonizadas à cultura da empresa. Consta referir que a socialização, sendo um processo, este desenrola-se mediante determinadas fases até a sua conclusão, o que significa que não acontece num quadro vazio.

Fases do processo de socialização

Vários estudos mostram de forma clarividente a existência de três fases do processo de socialização, nomeadamente: pré-ingresso, encontro e metamorfose. Estas três etapas são de suma relevância para proporcionar um processo de socialização eficaz.

Na fase de pré-ingresso, o candidato ainda não possui uma experiência directa de trabalho na organização, pois dá-se pela construção de expectativas por parte do candidato através das entrevistas, pesquisas sobre a empresa e outras fontes externas, como o caso de publicações da empresa em diversos canais de comunicação (Gomes et., 2015; Gil, 2019).

Na segunda fase, esta dá-se a partir do momento em que o colaborador assuma a sua posição, onde engrena na realidade da organização, colocando à prova as suas expectativas e cultura. O colaborador aprende e vivencia a realidade da empresa, tanto que pode experienciar choque de realidade caso haja incongruência entre as suas expectativas e a realidade da empresa (Robbins, Judge & Sobral, 2014; Rego et al., 2015). A fase de encontro é, portanto, um momento de cruzamento ou alinhamento das expectativas, dito de outra forma, nesta fase, é determinada se o que o colaborador esperava encontrar ou experienciar é efectivamente o que ele verifica na empresa. E, por último, a fase de metamorfose, consiste na transformação do colaborador, pois este internaliza os valores e as práticas da empresa, sentindo-se confortável desempenhando o seu papel (Chiavenato, 2015).

Na fase de metamorfose o colaborador compreende e internaliza a cultura organizacional, deixando de ser um novato para um membro efectivo da empresa. Portanto, a fase de metamorfose uma vez concluída finda o processo de socialização. O colaborador passa a se sentir con-

fortável e confiante na sua posição, apresentando um claro alinhamento com a missão da empresa e os seus ideais, pronto para contribuir para a consecução dos objectivos da empresa.

Métodos de socialização

A realização do processo de socialização pode contar com diferentes métodos dependendo da natureza da cultura da organização e o seu estilo de gestão, o que significa a utilização dos métodos de socialização não é linear, pese embora todos visem promover a eficiência do processo de socialização.

Dessler (2014), Chiavenato (2015) e Gil (2019) referem os colaboradores recém-contratados passam pelo processo de socialização mediante diferentes métodos, nomeadamente: processo selectivo, conteúdo do cargo, supervisor como tutor, equipe de trabalho e programa de integração.

Os métodos supracitados têm como objectivo assegurar a internalização da cultura organizacional por parte dos novos colaboradores, no sentido de garantir que haja alinhamento entre o colaborador e a organização, o que pode desencadear a manutenção da identidade, cultura e objectivos da organização. Portanto, cumpre não secundarizar a adopção dos métodos de socialização para os colaboradores recém-contratados.

Metodologia

Relativamente aos procedimentos metodológicos pautou-se pelo paradigma interpretativo, numa abordagem qualitativa, do tipo explicativa, na modalidade de estudo de caso, onde contou com a selecção de nove (09) participantes da Beta de diferentes posições, nomeadamente: (1) Gestor de Recursos Humanos, (2) Gestores de Departamentos, (3) Supervisores e (3) colaboradores recém-contratados. A escolha destes candidatos tomou como base determinadas características que os qualifica como valiosas fontes de informação, por forma a viabilizar o alcance dos objectivos deste estudo, portanto, os participantes foram seleccionados de forma. A técnica de colecta de dados foi a entrevista semiestruturada e análise documental, a qual durante o processo de aquisição de dados mostrou-se bastante útil, proporcionou a liberdade para explorar o máximo os temas que iam surgindo durante as sessões de entrevista, sem distanciar-se dos objectivos do estudo.

Discussão dos resultados

Havendo necessidade de responder aos objectivos da pesquisa, foram criadas três subcategorias de análise nomeadamente: métodos de socialização, descrição da cultura organizacional e práticas de promoção da cultura organizacional.

Métodos de socialização

A presente subcategoria ocupa-se na identificação e descrição dos métodos usados pela empresa Beta, com vista a garantir que os seus colaboradores recém-contratados engrenhem na sua cultura. Neste aparato, foi notório que a empresa conta um plano de integração,

conversas semanais e mensais, assim como a atribuição de um tutor que faz o acompanhamento do processo de socialização do recém-contratado.

Como de seguida se pode constatar numa perspectiva comumente compartilhada entre os entrevistados:

“A empresa dispõe de um plano de integração de 90 dias, plano este composto por vários conceitos, desde genéricos à específicos. Neste processo, o novo colaborador passa 2 meses na sala aprendendo sobre a essência do negócio, características e a nossa cultura com base nos 10 princípios” (E1).

“os novos colaboradores não são contratados e deixados no limbo, após a contratação são submetidos a um plano de integração bem estruturado, onde aprendem o modus operandi da empresa” (E2).

“Temos um programa de 90 dias, chamado de onboarding plan, “plano de integração”, em que o colaborador só deve operar após ter concluído este plano” (E3).

“É logo de primeira atribuído um padrinho, onde tem a obrigação de ter conversas semanais com o mesmo para avaliar o seu progresso, corrigindo algumas lacunas” (E4).

“São treinados em termos de segurança, ambiente e qualidade, e outros aspectos que norteiam o negócio” (E5).

“O nosso plano de integração oferece uma visão de o que é esperado dos colaboradores em termos comportamentais e culturais, assim como aspectos técnicos.” (E6).

“No primeiro dia na companhia fui recebido com um vídeo de boas-vindas e dado um plano de integração de 90 dias. (E7).

“Fomos recebidos com muita gentileza, um vídeo de boas-vindas que conta a história de sucesso da empresa. Assinamos políticas globais da empresa, sobre regras de conduta. Tivemos o treinamento de 10 princípios, tivemos padrinhos e conversas semanais com os nossos chefes” (E8).

“Tivemos uma boa impressão pela boa recepção, recebemos brindes de boas vindas como chapéus e camisetas da empresa. Fizemos um passeio pela empresa para ver como os processos são feitos e conhecer colegas (E9).

Notavelmente a empresa desfruta de um programa de integração que busca transmitir a sua cultura nos colaboradores recém-contratados, programa este que se desenrola em três meses, constituindo um ritual de preparação para a nova realidade. Pois o colaborador recém-contratado passa por uma transformação exaustiva antes mesmo de segurar as responsabilidades pelas quais foi contratado, significando que antes de desempenhar as suas actividades deve conhecer a identidade da empresa, a razão do seu ser ou existir, os seus ideais e princípios que a movem.

O plano de integração apresentado pela Beta sublinha a cultura e a identidade organizacional, sendo este um método bastante pertinente tratando de instalar no novo colaborador o sentimento de “eu” como organização, ou seja, agir e sentir como organização e não como

uma parte isolada, isto porque passa a absorver a identidade e cultura da empresa, o que naturalmente reflecte no comportamento do colaborador.

Os entrevistados deram a perceber que o plano de integração da empresa em destaque, demonstra uma certa preocupação em incutir a identidade e a cultura organizacional, por forma a limar o comportamento dos novos colaboradores, pois não foi desenhado limitando-se em aspectos técnicos, mas como também comportamentais e culturais, sublinhando o porquê dos factos ou pormenores.

Com base na análise documental do plano de integração, verificou-se que este contempla uma série de treinamentos, apresentações das áreas, lista de formadores, matérias e objectivos delas, assim como as datas em que estas devem ser ministradas. A Beta deixa o recém-contratado sob responsabilidade de um colaborador experiente, servindo como guia, cuja responsabilidade é orientar o recém-contratado relativamente ao *modus operandi* da empresa e a conduta que este deve adoptar.

Nota-se também um papel activo por parte dos líderes em assegurar que os seus futuros ou recém-liderados tenham uma integração efectiva, pois estes realizam sentadas frequentes com os seu liderados com vista a aferir até que nível estes estão a internalizar a cultura e identidade organizacional, onde aproveitam da mesma sessão para corrigir desvios o que pode constituir um estímulo para liderado na medida em que vai percebendo a preocupação do seu desenvolvimento por parte dos liderados, convidando-o cada vez mais a incorporar as práticas que lhe são ensinadas.

Tal como Chiavenato (2015), França (2014) e Gil (2019) colocam, o programa de socialização ou integração é um plano estruturado cuja configuração consiste em moldar o comportamento do colaborador, onde este é submetido por vários processos formativos e transformacionais, com vista a estabelecer um alinhamento entre o colaborador e a empresa, por forma a assegurar que este caminhe dentro dos moldes desejados e seja de facto um agente de viabilização da preservação dos ideais da empresa assim como a concretização da mesma.

Teixeira (2016), Cascão (2014), Ceitil (2016), Chiavenato e Sapiro (2016), referem que a identidade a missão, visão e valores organizacionais devem ser bem comunicadas às partes interessadas para que se possa preservar a essência da empresa, no sentido de que esta não perca a sua identidade desviando-se da sua razão de ser e existir. Dressler (2014) acrescenta que o “eu” da organização espelha-se nos seus membros, portanto envidar esforços para que os seus membros ajam dentro dos parâmetros tidos como referência, é simultaneamente trabalhar no ser da organização, o que exige especial atenção por parte dos gestores.

A primeira impressão no primeiro contacto directo com a empresa é um momento de suma importância, pois aqui o colaborador absorve a experiência e a conjuga com as expectativas que já trazia do ambiente externo à organização. A forma como o novo colaborador é recebido pode ser um catalisador de motivação ou desmotivação, determinando o seu nível de entrega nos passos subsequentes (Chiavenato, 2014). Neste sentido, nota-se a importância do

enquadramento de métodos de socialização que são activados logo após a chegada do colaborador, como um convite à nova jornada cultural e identitária.

Os colaboradores não podem ser abandonados após a sua contratação, pois este constitui um erro fatal tanto para o desempenho da organização quanto para o índice de desligamento, isto porque a nova contratação sente-se abandonada e perdida, sem saber em que direcção seguir, levando-o a se acanhar, ficar desmotivado e insatisfeito (Gil, 2019). Isto já demonstra a importância de estabelecer aproximação com os recém-contratados, fazendo o acompanhamento de perto aumenta as chances de ter uma contratação de sucesso.

Nestes moldes, o processo de integração da empresa Beta conta com três principais métodos (plano de integração, atribuição de padrinho e conversas frequentes entre os recém-contratados e os seus gestores ou supervisores) que se manifestam de forma conjunta e sistemática, buscando promover o alinhamento entre o novo colaborador e a empresa.

A realidade constatada na empresa Beta corrobora a perspectiva de França (2014), que aponta a atribuição de um tutor ao recém-contratado como um método de socialização, onde o tutorado goza do privilégio de beber da experiência do seu tutor e conhecer as regras de casa, aumentando as suas chances de obter êxito na empresa.

A ser assim, as análises dos depoimentos dos entrevistados assim como dos 10 princípios da empresa Beta, adicionalmente as teorias dos autores acima citados, compreende-se que a empresa Beta envida esforços com vista a submeter os colaboradores num processo de transformação e aceitação cultural através de um programa de integração que compõe diversas matérias e intervenientes que facilitam o sucesso deste processo, neste caso o padrinho que tutora o recém-contratado, o seu gestor que monitora o progresso e RH que audita todo este processo.

Descrição da cultura organizacional

Esta subcategoria buscou obter um retrato da cultura organizacional mediante a percepção dos entrevistados, onde foi possível extrair o foco na inovação, qualidade, cliente, melhoria contínua, segurança dos colaboradores, meio ambiente e comunidade. Estes aspectos são visíveis também nas suas rotinas, princípios e sonho da empresa Beta. Na perspectiva dos entrevistados, a cultura da Beta é descrita como:

“Sem discriminação, fomentando um ambiente onde as pessoas são encorajadas a usar as suas diferenças como forças, sendo que a empresa busca promover a satisfação dos clientes” (E1).

“Forte, em todos os cantos é possível percebê-la, tanto é que fora da empresa acabamos praticados alguns hábitos da empresa. Por questões de segurança, não podemos mexer celular em movimento na empresa” (E2).

“Aberta, valoriza as pessoas, tem grande ênfase na qualidade dos produtos assim como a satisfação do consumidor” (E3).

“Qualidade, segurança e optimização das operações” (E4).

“segurança das pessoas e as pessoas como património, crescimento sustentável da companhia, o cliente é o centro, a inovação e melhoria contínua” (E5).

“Lugar aberto, acolhedor em que todo mundo esteja engajado e alinhado às estratégias da empresa” (E6).

“Acolhedora e preza pela segurança.” (E7).

“respeito, pouca formalidade, demonstra abertura e inclusão (E8).

“simples, onde as pessoas não são oprimidas, são incentivadas a gozar em primeira mão dos seus direitos como pessoa” (E9).

Nesta ordem ideia, há que perceber que a cultura da empresa Beta promove a diversidade no trabalho, acreditando ser uma resposta para lidar com a diversidade na sua carteira de clientes, ou seja, clientes com diversas culturais são mais propensos a serem entendidos por colaboradores também com diferenças culturais, incrementando as chances de atender as demandas externas proporcionando maior satisfação.

Igualmente, os dados evidenciam um esforço contínuo em estabelecer certos padrões comportamentais mediante a transmissão de valores e princípios por parte da empresa Beta, que têm se transformado em hábitos que transcendem o ambiente organizacional, pois os colaboradores passam a agir de acordo com os preceitos da empresa mesmo fora do seu expediente, demonstrando aqui o nível de enraizamento da cultura organizacional.

Simultaneamente, a cultura da Beta abre portas para a criatividade e inovação, colectando ideias dos seus colaboradores para fazer face aos desafios vividos, ou seja, as soluções dos seus Problemas vêm dos seus colaboradores.

Nota-se uma cultura fortemente inclinada na qualidade dos seus produtos como um requisito inegociável, priorizando a satisfação do consumidor, ou seja, tudo o que eles fazem traduz-se na busca da satisfação do consumidor.

Um outro ponto que também sobressaiu durante a análise dos dados, é a característica de inclusão da empresa e que os seus membros se chamam pelo nome e não usam o título da função, assim criando um nível de tratamento equilibrado e aceitável, onde as pessoas trabalham a vontade e com relacionamentos interpessoais saudáveis.

As culturas fortes chegam aos níveis mais profundos, moldando claramente o comportamento dos seus intervenientes, de tal maneira que observando estes é possível ter noção da cultura da empresa. Culturas do género tendem a estabelecer um padrão comportamental forte, passando a associar-se em certo grau à identidade dos colaboradores (Sousa et al., 2014).

Portanto, esta premissa serve de base na compreensão da manifestação de alguns traços culturais das empresas do lado da sociedade, pois o colaborador mesmo distante das suas obrigações laborais se deparar com certos traços comportamentais da sua cultura

organizacional, manifestando-se de forma involuntária, tendo se enraizado no seu ser como um comportamento ou atitude predominante em determinado contexto.

Buscando o lado da inovação, criatividade e a diversidade são valências que andam de mãos dadas, pois possuir experiências similares assim como linhas de pensamento, limitam as chances de criatividade, o que pode ameaçar o desempenho organizacional. Igualmente, operando em um meio repleto por uma diversidade cultural na qual constituem o alvo da empresa, rejeitar essa diversidade na força de trabalho, transmite uma imagem negativa para o meio externo levando a sentimento de repulsão, o que certamente impactará negativamente a empresa. Alguns consumidores também almejam fazer parte da empresa pela qual usufruem dos seus produtos ou serviços, portanto, a empresa Beta reconhece este ponto e vela pelo mesmo.

Para Emerson e Stewart (2015), as culturas organizacionais devem estar sempre alinhadas aos objectivos da mesma, pois assegurar que estas valências andem de mãos dadas já é um passo rumo ao sucesso. Olhando para Beta, percebe-se que esta possui uma cultura aberta às mudanças, buscando novas formas de atender a demanda do mercado sem violar os princípios que a orientam.

Práticas de promoção da cultura organizacional

A presente subcategoria tem como objectivo identificar as práticas usadas pela empresa Beta para alavancar a sua cultura. Neste aparato, foi possível identificar questões como afixação dos princípios da empresa em locais visíveis e leitura dos mesmos diariamente, vídeos que promovem a sua cultura, inclusão dos princípios no termo de referência de todas as reuniões departamentais, assim como o uso destes princípios como critérios de reconhecimento. Os entrevistados anunciaram as seguintes práticas de promoção da cultura organizacional:

“Reuniões diárias com o ritual de leitura dos 10 princípios. Treinamentos semestrais e afixação dos 10 princípios em locais visíveis” (E1 e E2).

“Avaliação de desempenho baseada na conduta face aos 10 princípios. A informação da cultura está acessível em plataformas, reuniões e são afixados em locais estratégicos (E3).

“Quadros e escritas dos 10 princípios em paredes, treinamentos e pesquisas, reconhecimentos de pessoas que vivem os princípios (E4).

“Leitura em voz alta dos 10 princípios na reunião, revisão do desempenho do dia anterior e actos inseguros que são desviados da cultura.” (E5).

“Treinamento, massificação dos 10 princípios e programas de reconhecimento com enfase nos 10 princípios, reuniões.” (E5)

“Workshops, vídeos e reconhecimento de colaboradores pelo uso dos 10 princípios” (E7).

“Revisão do sonho para ver se foi alcançada ou não, o que se pode melhorar.” (E8).

“A companhia se preocupa em comunicar os seus valores através de eventos e actividades. Os departamentos têm critérios de reconhecimento face aos 10 princípios” (E9).

Nesta dimensão, notou-se a existência de várias práticas tendentes a promoção da cultura organizacional, pois a empresa assegura a existência de workshops que visam lembrar aos colaboradores quem eles de facto são, o que os move, de onde saem e para onde vão, demonstrando que o caminho certo para alcançar os seus objectivos é vivendo os seus princípios.

Ainda, os seus princípios são acessíveis, pois encontram-se afixados em diversos cantos com imagens de colaboradores fazem actividades que representam cada princípio e, simultaneamente, o seu grito de guerra diário consta a leitura conjunta dos 10 princípios para que seja internalizado. São também feitas pesquisas periódicas para medir o nível de assimilação da cultura organizacional e como também vídeos de colaboradores explicando como viver os 10 princípios.

A empresa em estudo incluiu os seus 10 princípios como um critério de reconhecimento, como uma forma de incentivar e destacar os colaboradores que demostram estes princípios na sua vida laboral. Este facto é verificado nas auditorias internas que acontecem duas vezes ao ano, numa perspectiva semestral. Um outro aspecto que merece atenção é a avaliação de desempenho que envolve a cultura como uma variável qualitativa, onde olha-se pela conduta do avaliado em comparação com a cultura da empresa, no sentido de aferir a compatibilidade ou desvio entre estes.

A empresa aposta notavelmente em canais visuais, ou seja, artefactos, que na perspectiva de Dessler (2014) constituem vias de manifestação da cultura organizacional sob ponto de vista tangível. O envolvimento de colaboradores como agentes de promoção da cultura organizacional mediante vídeos constitui uma estratégia bastante interessante, pois estimula aos demais a abraçarem a causa no sentido de seguirem os passos demonstrados por colaboradores com as mesmas experiências e desafios que eles. Quanto mais as pessoas repetem ou experienciam algo, mais domínio elas ganham. Esta premissa sente-se na empresa a partir do momento em que os colaboradores lêem de forma uníssona os 10 princípios nas suas reuniões rotineiras, permitindo a fácil assimilação dos mesmos e de certa forma comprometimento em segui-los nas suas actividades.

Tal como Almeida (2012) e Camargo (2009) salientam, as pessoas tendem a reter e preservar na memória o que constantemente visualizam ou experienciam, tornando-se em alguma medida parte delas, razão pela qual a prática leva à perfeição. Pois quanto mais a pessoa pratica ou experiencia, mais domínio ganha e, o contrário acontece quando menos se experiencia.

Adicionalmente, percebe-se a vinculação dos critérios de reconhecimento com os princípios, ou seja, a empresa Beta reconhece os seus colaboradores com base nos seus princípios, significando que os colaboradores que demostram os princípios da empresa durante as suas actividades são merecedores de reconhecimento. Esta prática reforça e solidifica os princípios aos reconhecidos, assim como estimula aos demais a aderi-los. Pois de acordo com Gil (2019), reconhecer um comportamento positivo é ao mesmo tempo reforça-lo tornando-o recorrente, ou seja, ser reconhecido por boas práticas ou resultados constitui uma necessidade humana,

elevando o sentimento de valorização e importância dos seus contributos, servindo de incentivo na busca de resultados desejados ou melhores.

Na mesma linha, a Beta demonstrou usar os treinamentos como base para a transmissão da sua cultura, ensinando os seus colaboradores como devem pensar e agir, deixando claro que a adesão da cultura constitui matéria de avaliação de desempenho, o que naturalmente desperta nos colaboradores que não se espera neles apenas os resultados das suas habilidades, mas também conduta, ou seja, ser rosto da empresa, o que significa ser o que a empresa representa para o seu meio interno e externo.

Este facto convida a perspectiva de Chiavenato (2014), Ceitil (2016), França (2014) e Finuras (2016), a cultura e a identidade de toda e qualquer empresa pode ser percebida através dos seus colaboradores, na maneira como eles agem e executam os processos, as pessoas constituem o espelho da empresa. Neste sentido, a forma como a cultura é manifestada pelos colaboradores depende fortemente da forma como a empresa transmite a sua cultura, uma vez que estas não assimilam a cultura apenas porque ela existe, pois é necessário que existam meios ou canais que a comuniquem efectivamente e como também a existência de exemplos a serem seguidos. A empresa tem a responsabilidade de ensinar aos seus colaboradores a maneira como ela espera que estes se comportem e trabalhem, o que nos remete às formações constantes e necessárias.

Considerações finais

A análise feita ao longo da presente dissertação deixou bastante visível a importância da cultura organizacional no processo de recrutamento e selecção, que se reflecte no desempenho da empresa assim como na preservação da sua identidade, isto através da forma como a empresa define e difunde os seus valores, crenças, missão, visão e práticas.

Evocando o primeiro objectivo específico que consistiu em identificar as estratégias de promoção de cultura organizacional, foi visível que a empresa Beta empenha esforços que visam na criação e implementação de estratégias com o fim de promover a sua cultura, por forma a enraizar as suas crenças, princípios, valores, objectivos e missão nos seus colaboradores.

A empresa possui uma cultura forte e bem definida, onde os colaboradores são dados a abertura de desenvolver o seu potencial e usar as suas fortalezas mediante a diversidade, fomentando um ambiente acolhedor e virado ao excelente desempenho, na busca constante de superação das metas definidas. Vale referir que a cultura desta empresa estimula o cumprimento do procedimento em busca de segurança do colaborador, qualidade dos seus produtos e a satisfação do consumidor.

Esta cultura é percebida a partir dos anúncios de vagas, onde a empresa descreve detalhadamente a sua cultura juntamente com a necessidade de achar pessoas que se identificam com ela. Igualmente, durante o processo de recrutamento a empresa faz questão de destacar a sua cultura para os candidatos como forma de prepará-los para a realidade que os aguarda.

Uma vez apurados, estes são recebidos com brindes com marcas da empresa e um vídeo de boas vindas, causando uma boa impressão e abertura para aceitação da cultura da empresa. São também submetidos a um processo de socialização bem elaborado, onde são dados a conhecer a identidade, valores, missão, visão, objectivos e cultura da empresa.

Neste processo de socialização, os recém-contratados conhecem a empresa como um todo numa perspectiva geral, observando os seus processos nas várias etapas e departamentos, tendo dois meses de treinamento de sala e um mês na função, como requisito obrigatório para abraçar efectivamente as suas responsabilidades.

Durante o período de socialização ou integração, o recém-contratado lhe é atribuído um mentor seleccionado com base na sua experiência e capacidade de transmissão de conhecimento. Este mentor tem a responsabilidade de instruir e guiar o novo colaborador, mostrando-o as regras de casa, a conduta desejada e a forma de trabalhar.

Ainda no mesmo processo, pese embora o novo colaborador tenha um mentor, este realiza sentadas semanais com o seu gestor de linha onde é avaliado o seu progresso, verificando a aderência ao plano de integração, assim como a identificação de desvios a serem corrigidos. As lacunas identificadas pelo gestor de linha são imediatamente corrigidas ou endereçadas a pessoas com mais domínio da área de conhecimento em questão. Já o pessoal de RH, audita o cumprimento do plano de integração fazendo constante acompanhamento.

A empresa Beta também encoraja os seus colaboradores a fazer vídeos falando dos seus 10 princípios como forma de vender os conceitos e reforçar nos seus colaboradores, assim como assegura que estes princípios estejam afixados em locais com boa visibilidade e alto fluxo de circulação de pessoas, assim como em todos os departamentos, como uma forma de garantir que estes princípios sejam assimilados e parte do dia-a-dia dos seus colaboradores.

Estes princípios, são constantemente comunicados através de treinamentos quer para novos quer para antigos colaboradores, assim como através de pesquisas e leituras conjuntas antes de início de reuniões rotineiras. Estas práticas contribuem fortemente para a retenção da cultura da empresa.

Uma outra estratégia bastante interessante na promoção da cultura, a empresa Beta, nos seus critérios de reconhecimento, incluiu os seus 10 princípios, no sentido de reconhecer colaboradores que demostram os 10 princípios da empresa ou vivem a cultura. Ou seja, o simples facto de a pessoa viver a cultura da empresa é brindada por isso. Esta estratégia com certeza possui um forte impacto na promoção da cultura da empresa, convidando os colaboradores a agirem e pensarem mediante a identidade e os valores da empresa.

Referências Bibliográficas

- Almeida, F, N. (2012). *A arte de gerir pessoas. Guia completo de técnicas e competências essenciais*. Lisboa, Portugal: Actual Editora.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento: o estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas*. Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2ª. ed.). Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2016). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados* (3ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas. o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2015). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (10ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora.
- Dessler, G. (2014). *Administração de recursos humanos* (3ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education do Brasil.
- Finuras, P. (2016). *Globalização, diferenças culturais e gestão internacional de recursos humanos: para melhor compreender a gestão das pessoas e das diferenças culturais num mundo complexo e global*. Lisboa, Portugal: Sílabo.
- França, A, C, L. (2014). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
- Gil, A, C. (2019). *Gestão de Pessoas* (2ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gomes, J. F., Pina, M., Rego, C. A., Campos, R., Cardoso, C. C. & Marques, C. C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª. ed.) Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Reis, F, L. & Silva, M, J, R. (2012). *Princípios de gestão: com exemplos práticos e casos de estudo*. Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Robbins, S, P., Judge, T, A. & Sobra, F. (2014). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (12ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson.
- Sousa, M, J., Duarte, T., Sanches, P, G. & Gomes, J. (2014). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. Lisboa, Portugal: Lidel.
- Tavares, M. C. (2000). *Gestão estratégica*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
- Teixeira, H, H, D. (2016). *Perceção da identidade organizacional e identificação pelos colaboradores da administração pública portuguesa*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior Novas Profissões, Lisboa, Portugal.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª. ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Wachowicz, M, C. (2012). *Psicologia do trabalho*. Curitiba, Brasil: Instituto Federal Editora.