

AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA SOB A PERCEPÇÃO DO TRABALHADOR PCD

MARCELO LUDVICH

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA - UNISUL

GABRIÉLLI DO LIVRAMENTO GONÇALVES

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA - UNISUL

IVONE JUNGES

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA - UNISUL

CRISTINA MARTINS

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA - UNISUL

Introdução

A contemporaneidade dos paradigmas sociais induz as organizações a buscarem formas de promover movimentos integrativos aderentes à proposição do alcance de uma nova cultura organizacional. Publicações anteriores confirmam que as pessoas com deficiência contribuem para a formação de quadros funcionais diversificados e que as suas experiências enriquecem a cultura do local de trabalho. Em contrapartida, a cultura e os valores organizacionais interpõem os modelos de gestão e a forma como as pessoas com deficiência percebem as relações sociais no ambiente laboral.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Os projetos institucionais de inclusão, integração e diversidade revelam um esforço empresarial em criar um ambiente cultural de equidade entre os funcionários. Em oposição, o acesso ao emprego inclusivo e a integração profissional resultante da cultura corporativa indicam lacunas e oportunidades de estudos. Problema: como as pessoas com deficiência percebem a cultura organizacional em uma instituição financeira privada? Objetivo geral: analisar como as pessoas com deficiência percebem a cultura organizacional onde atuam profissionalmente em uma empresa de grande porte do segmento financeiro.

Fundamentação Teórica

A cultura organizacional se manifesta em um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo e mantidos no processo contínuo de interação. Identificar o seu tipo permite que a organização adeque a aderência dos costumes internos com a estratégia do negócio. O método CVF (Competing Values Framework) é hoje um dos mais importantes da área dos negócios, sendo amplamente utilizado para o estudo e compreensão de fenômenos organizacionais e individuais, entre eles a cultura organizacional.

Metodologia

A presente pesquisa é classificada como descritiva, de natureza empírica e abordagem qualitativa-quantitativa, a partir do emprego das métricas do método Competing Values Framework (CVF) de Cameron e Quinn (1991). No que tange aos procedimentos, esta é uma pesquisa de campo, elaborada com base em processos de realização de entrevista e aplicação de questionários com funcionários que se enquadram no público Pcd de uma instituição financeira privada.

Análise dos Resultados

A cultura predominantemente reconhecida na instituição financeira estudada pelas pessoas com deficiência que fizeram parte da amostra do quadro funcional, representa a mescla dos aspectos ponderados pelo questionário OCAI. Dentre as suas características dominantes destacam-se as questões relacionadas às normatizações, estrutura funcional hierarquizada, tradição com origem nas práticas corporativas pregressas, incentivo ao trabalho em equipe, ambiente estável e formal com preocupação do bem-estar dos empregados. Burocracia presente e percebida nas relações sociais e profissionais.

Conclusão

No que se refere às pessoas com deficiência, a literatura aponta para o levantamento de questões próprias do ambiente corporativo que impactam no modo como elas entendem o emaranhado das relações laborais. Os modelos mentais dos funcionários sem deficiência e as atitudes dos empregadores nos processos de contratação, criação de oportunidades e da retenção de talentos. Apontam para um desalinhamento entre a imagem institucional transmitida para o mercado e a percepção das pessoas com deficiência em relação a esta instituição

Referências Bibliográficas

BARBETTA, P. A. Estatística aplicada às ciências Sociais. 9. ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2017. Baumeister RF, Leary MR. A necessidade de pertencer: desejo de vínculos interpessoais como motivação humana fundamental. *Touro Psicol.* 1995;117(3):497–529. Bruyère, S. M., & Saleh, M. C. (2018). Leveraging employer practices in global regulatory frameworks to improve employment outcomes for people with disabilities. *Social Inclusion*, 6(1), 18-28. CAMERON, K S; QUINN, R. E; Diagnosing and Changing Organizational Culture. USA: Addison Wesley Longman, 1999. Carvalho-Freitas, M. N. D., & Marques, A.

Palavras Chave

Cultura organizacional, Instituição financeira privada, PCD

Agradecimento a órgão de fomento

Os autores gostariam de agradecer à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio à realização desta pesquisa.

AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA SOB A PERCEPÇÃO DO TRABALHADOR PCD

1. INTRODUÇÃO

A cultura de uma organização é constituída pela manifestação de valores, costumes, comportamentos, história, significados, heróis e fatos que influenciam e identificam os seus membros. Autores como Hofstede (1980) e Schein (1985) trataram em suas pesquisas a complexidade da cultura organizacional e a definiram a partir da combinação dos artefatos, das crenças e das conjecturas que os elementos pertencentes à organização corroboram acerca de determinadas condutas laborais.

Conhecer a cultura organizacional é essencial para manter a eficácia da estratégia corporativa e, segundo Cameron e Quinn (1999) constitui um importante vetor de sucesso. É pelo compartilhamento dos elementos visíveis e não visíveis da realidade da organização que o propósito comum é disseminado em um conjunto de normas e costumes que permeiam as suas relações internas. Portanto, escrutinar o conceito de cultura organizacional contribui para manter o alinhamento entre a expectativa dos resultados de desempenho da organização e a identificação dos funcionários com o seu papel neste processo.

A cultura organizacional é dinâmica e suscetível à influência de fatores internos (liderança, comportamentos, habilidades, aprendizados) e externos (mercado, legislação, sociedade, economia) da organização (MACHADO, 2012). Dessa forma, a tendência de transformação contínua do ambiente organizacional aponta para a premissa de que, assim como organismos vivos, as organizações são únicas e divergem entre si, sobretudo em sua capacidade de gerar inovações. Dobni (2010) correlaciona o fator de sucesso das organizações com a forma pela qual a inovação é absorvida em sua cultura e na sua gestão.

Adota-se nessa produção a assumpção que, a capacidade de gerar transformações positivas em uma empresa é decorrente principalmente dos atributos específicos da cultura organizacional. Esses preceitos estimulam ou desfavorecem o engajamento dos funcionários a contribuir cooperativamente com a construção de um ambiente propenso à inovação. É possível que uma organização seja dotada de múltiplas culturas ou subculturas, visto que os seus funcionários experimentam as suas próprias percepções, absorvem crenças e valores e, transmitem por meio de interações com outros indivíduos do grupo as interpretações da realidade em que estão inseridos. A inclusão na cultura organizacional perpassa pela diversidade dos diferentes sujeitos e, pela conectividade dos procedimentos, das crenças e dos valores que os conectam às pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Pérez-Conesa & Romeo & Yepes-Baldó, 2020).

A contemporaneidade dos paradigmas sociais induz as organizações a buscarem formas de promover movimentos integrativos aderentes à proposição do alcance de uma nova cultura organizacional. Cameron e Quinn (1991) enfatizam que as culturas organizacionais são edificadas na compreensão do sujeito e das suas cognições, sendo assim, a imagem corporativa para os funcionários resulta do reflexo dos empregadores (Vornholt, Uitdewilligen & Nijhuis; 2013). Publicações anteriores confirmam que as pessoas com deficiência contribuem para a formação de quadros funcionais diversificados (Bruyère & Saleh, 2018) e que as suas experiências enriquecem a cultura do local de trabalho (Gould & Harris & Mullin & Jones, 2020).

Múltiplos componentes próprios da cultura organizacional afetam o tratamento das pessoas com deficiência (Gould & Harris & Mullin & Jones, 2020). A cultura e os valores organizacionais interpõem os modelos de gestão (Pérez-Conesa & Romeo &

Yepes-Baldó, 2020) e a forma como as pessoas com deficiência percebem as relações sociais no ambiente laboral.

O artigo compõe um estudo de caso e foi organizado em cinco seções, a introdução com a apresentação da temática, do problema de pesquisa e o objetivo do estudo. Na seção dois estão as principais discussões teóricas abordadas por alguns dos estudiosos da área. Na seção três são apresentados os procedimentos metodológicos com o detalhamento do desenho metodológico da pesquisa. Na seção quadro está a apresentação do caso, incluindo os principais achados do estudo. Por fim, as considerações finais com os principais resultados, limitações da pesquisa e propostas de estudos futuros.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Os projetos institucionais de inclusão, integração e diversidade revelam um esforço empresarial em criar um ambiente cultural de equidade entre os funcionários. Em oposição, o acesso ao emprego inclusivo e a integração profissional resultante da cultura corporativa indicam lacunas e oportunidades de estudos. A fim de atingir o intento apresentado, foi realizada a seguinte pergunta de pesquisa: **“como as pessoas com deficiência percebem a cultura organizacional em uma instituição financeira privada”**? Para responder esse questionamento, o presente artigo tem como objetivo geral: **analisar como as pessoas com deficiência percebem a cultura organizacional onde atuam profissionalmente em uma empresa de grande porte do segmento financeiro.**

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as principais abordagens de autores reconhecidos na literatura acadêmica, visando propor ponderações ao entendimento de conceitos fundamentais para a elaboração do artigo relacionados a Cultura Organizacional, a avaliação da Cultura Organizacional e às pessoas com deficiência.

3.1 Definições sobre Cultura Organizacional

O estudo da cultura deixou impressões nas teorias organizacionais (HOFSTEDE et al., 1990) e, o respectivo termo vem sendo aplicado nas últimas décadas por alguns pesquisadores organizacionais e também por gerentes, para se referir a um sistema de valores, crenças e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais (MOTTA ; VASCONCELOS, 2002).

Assim como os indivíduos possuem características típicas e desempenho diferenciado, tal qual são as empresas, dotadas de individualidades que as diferenciam umas das outras (CROZATTI, 1998). A cultura organizacional se manifesta em um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo e mantidos no processo contínuo de interação — entre atitudes e comportamentos, como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir as coisas (GOMES, 2017; SCHEIN, 1992).

Apesar de não existir uma definição básica e universal para o termo, algumas características comuns surgem no trabalho dos pesquisadores que buscam conceituar cultura organizacional, uma vez que diversos autores concordam que a cultura organizacional é historicamente determinada, socialmente construída e difícil de ser modificada (PIRES ; MACEDO, 2006).

Quadro 1. Conceituação de ‘cultura organizacional’.

Conceito	Autor	Ano de publicação
"É a maneira como os membros de uma organização se relacionam uns com os outros, com o seu trabalho e com o ambiente externo, comparado a outras organizações" (p. ?)	HOFSTEDE, Geert.	1990
"O conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas" (p. ?)	SCHEIN, Edgar H.	2004
"A cultura é uma propriedade de qualquer grupo que está junto há tempo suficiente para compartilhar experiências que levam a sucessos, fracassos ou ambos" (p. 726).	MARKER, Anthony.	2009
"O núcleo da cultura organizacional são os valores compartilhados [...] e a internalização dos valores organizacionais deve levar a uma congruência dos objetivos da administração e dos funcionários. Assim, apresenta uma importante função coordenativa, pois as atividades dos indivíduos desempenham um papel fundamental na formação dos processos de inovação" (p. 4).	BÜSCHGENS, Thorsten; BAUSCH, Andreas; BALKIN, David B.	2013
"Cultura organizacional refere-se aos valores e crenças que dão origem às normas de comportamentos esperados que os funcionários podem seguir"	HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V	2014
"A cultura organizacional descreve o ambiente em que as pessoas trabalham e a influência que este tem sobre como essas pessoas pensam, agem e experienciam o trabalho" (p. 2).	WARRICK, Donald D.	2017
"Cultura organizacional é o processo de comportamentos, valores, crenças e hábitos que direcionam o comportamento dos indivíduos em uma organização" (p. :)	KHAN, Muhammad Asad et al.	2020

Elaboração: Os Autores.

A cultura organizacional tem um importante papel dentro das organizações. Tema consolidado nos estudos de administração, o interesse no tópico aumentou consideravelmente a partir da década de 1980, tendo muitos autores argumentando que, através de tal conhecimento, é possível atuar estrategicamente e de forma mais eficiente dentro de uma empresa (ZAVAREZE, 2008).

A cultura predominante de uma organização pode ser impactada por vários aspectos da configuração organizacional (MACHADO, 2012) e se fragmentar na medida em que os seus membros experimentam situações plurais em subgrupos, de departamentos ou regiões distintas. Assim, constata-se a tendência dos indivíduos em compreender a cultura de acordo com as suas perspectivas e vivências. Martin (2002) sustenta que as culturas organizacionais podem ser integradas, diferenciadas ou fragmentadas. Schein (2009) acede e enfatiza a importância do reconhecimento de uma cultura organizacional fragmentada ou diferenciada, visto que na consciência compartilhada há suposições em comum com a cultura dominante.

É oportuno propor a reflexão de que a cultura afeta o comportamento engajado do trabalhador com a organização, partindo do pressuposto de que, tanto a cultura quanto “o compromisso organizacional apontam para o grau em que o trabalhador se identifica com

a sua organização e trabalho” (RAMIREZ et al., 2020). Dessarte, há pertinência na ação de avaliar a cultura organizacional na perspectiva de como determinados grupos e/ou indivíduos absorvem a cultura de uma organização, posto que é influenciado pelas interações com o ambiente em que está inserido.

Diversos autores discorreram sobre a Cultura organizacional. Na esteira da presente pesquisa, assume-se a abordagem de Cameron e Quinn. Cameron e Quinn (1999) observam a cultura organizacional nos vieses da fundamentação antropológica e da sociologia sendo que, enquanto na primeira perspectiva as organizações constituem a cultura, na outra perspectiva, as organizações detêm a cultura. Invariavelmente a cultura organizacional se faz presente no cotidiano das organizações que caracterizam aos seus membros (CAMERON; QUINN, 1999), mantendo relações estreitas com o perfil das lideranças e o desempenho do grupo.

3.2 Tipos de Cultura Organizacional

Após o delineamento teórico sobre as contribuições conceituais da Cultura Organizacional e a admissão da possibilidade de diferentes atores interpretarem o mesmo fenômeno analogamente, neste ponto serão apresentadas as tipologias identificadas em proposituras de Hofstede et al. (1990) e Cameron e Quinn em suas incursões científicas.

Hofstede et al. (1990) dissocia a cultura nacional da organizacional e assente que, qualquer modelo empresarial é dotado de seis dimensões independentes da cultura organizacional, discernindo a cultura de uma organização para outra pelo predomínio de variáveis. Cada dimensão trabalhada pelos autores reflete os fatores e as contraposições que caracterizam a cultura organizacional, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: 6 Dimensões Culturais de Hofstede et al. (1990)

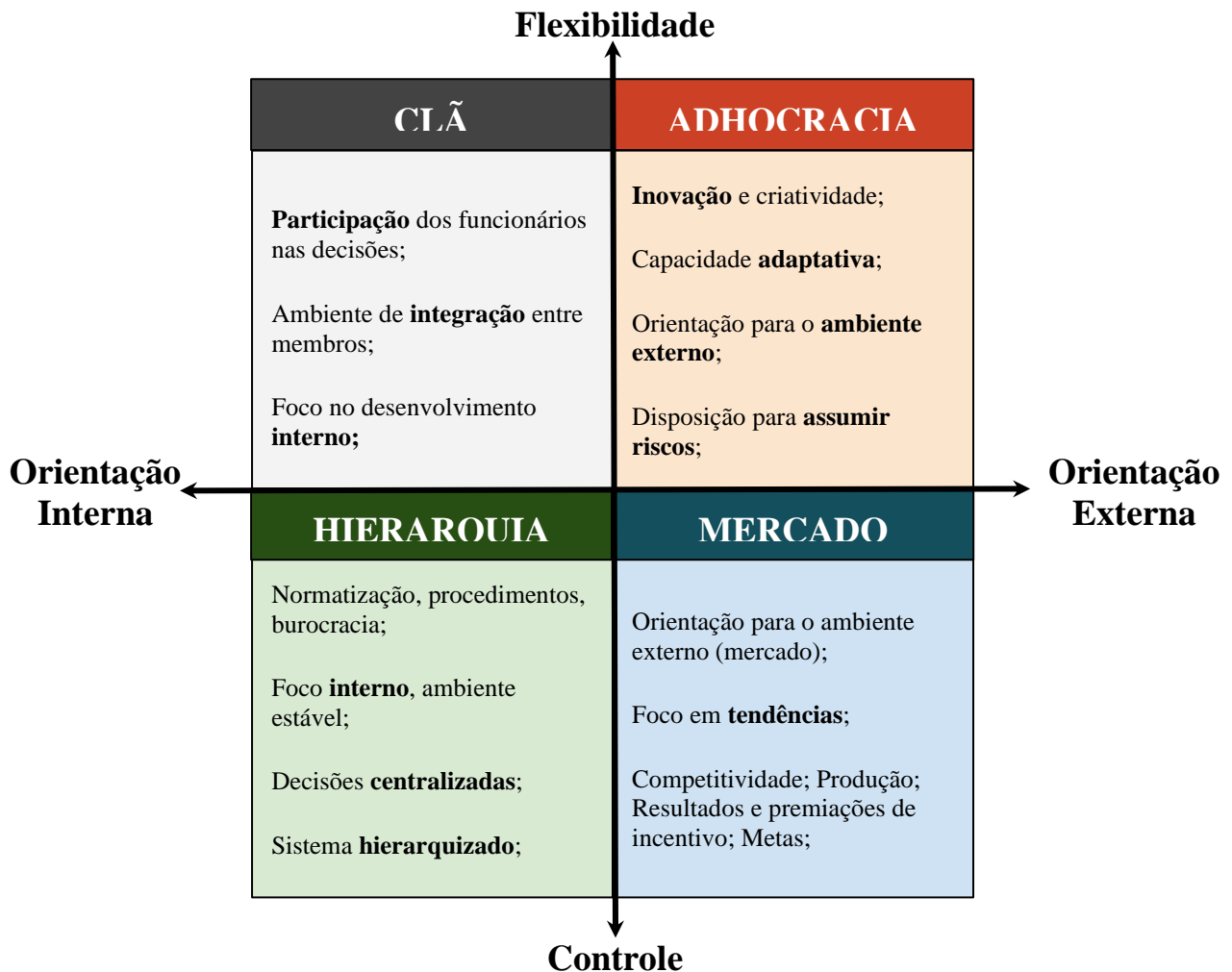
#	DIMENSÃO	POSIÇÃO	ABORDAGEM	CONTRAPOSIÇÃO	ABORDAGEM
1	DISTÂNCIA DO PODER	Maior distância do poder	<i>Funcionários apoiadores que tendem a não contestar as relações hierarquizadas</i>	Menor distância do poder	<i>Funcionários com baixa predisposição a desigualdade do poder</i>
2	COLETIVISMO E INDIVIDUALISMO	Maior dependência entre os membros	<i>Proteção das relações organizacionais e lealdade entre os membros</i>	Menor dependência entre os membros	<i>Despreocupação e baixo interesse com os membros da sua organização</i>
3	MASCULINIDADE E FEMINILIDADE	Masculina	<i>Ambiente competitivo e individualista; êxito profissional como recompensa dos resultados</i>	Feminina	<i>Ambiente cooperativista; prioriza as relações interpessoais e a qualidade de vida</i>
4	PREVENÇÃO À INCERTEZA	Certezas, insuspeição	<i>Maior adaptabilidade, menor influência de normatizações; disposição para mudanças</i>	Incertezas, ambiguidades	<i>Propensão a resistência / dificuldade ante cenários de mudanças; baixa adaptação</i>
5	ORIENTAÇÃO AO TEMPO	Longo prazo	<i>Viés econômico; busca por ambientes sustentáveis; durabilidade</i>	Curto prazo	<i>Imediatismo nos resultados; busca pela satisfação instantânea dos seus membros</i>

6	INDULGÊNCIA E RESTRIÇÃO	Indulgência	<i>Baixo controle dos desejos; traços de indisciplina; perda do foco para decisões de longo prazo</i>	Restrição	<i>Normas e condutas rígidas dos membros; maior envolvimento organizacional</i>
---	-------------------------	--------------------	---	------------------	---

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Hofstede et. al (1990).

Identificar o tipo de cultura organizacional permite que a organização adeque a aderência dos costumes internos com a estratégia do negócio (personificados pela missão, visão e valores), ditando um caminho gerencial que visa alcançar as medidas adaptativas viáveis para minimizar dicotomias. Cameron e Quinn (1999) atentam para a subjetividade das variáveis culturais na organização e afirmam que a sua aferição é importante para diagnosticar a cultura organizacional. A Figura 1 propõe ilustrar as tipificações de cultura adotadas neste trabalho.

Figura 1: Tipificações da Cultura



Elaboração: Adaptado pelos autores (Cameron e Quinn, 1999).

O método CVF (*Competing Values Framework*) foi desenvolvido, originalmente, a partir de pesquisas conduzidas por membros do corpo docente da Universidade de Michigan, sobre os principais indicadores para um desempenho organizacional eficaz. O modelo é hoje um dos mais importantes da área dos negócios, sendo amplamente utilizado

para o estudo e compreensão de fenômenos organizacionais e individuais, entre eles a cultura organizacional (Cameron & Quinn; 1999).

O modelo de Cameron e Quinn apresenta dois eixos bi-direcionais para definir quatro tipos de cultura organizacional: clã, adhocracia, hierarquia e orientação para o mercado (ver figura 1). O eixo horizontal considera a orientação interna versus a orientação externa. À esquerda temos o foco no ambiente interno, ou seja, refere-se à integração e ao processo unitário, enquanto à direita temos a diferenciação e a rivalidade como tentativas para se adquirir valores orientados para os clientes e para o mercado. O eixo vertical difere a flexibilidade do controle: com mais flexibilidade, temos mais dinamismo, criatividade e inovação, enquanto, por outro lado, o controle significa mais estabilidade, padronização e ordem (FERREIRA, 2014).

A Cultura de Clã é composta por valores compartilhados, e definida pela atmosfera de coletividade e suporte mútuo, com ênfase no empoderamento dos indivíduos e maior participação dos funcionários nos processos de decisão. Na Cultura da Adhocracia, o foco é voltado puramente para a finalização das tarefas, desse modo, podendo os grupos institucionais serem dissolvidos e rapidamente realocados com o surgimento de novos ofícios. A Cultura Hierárquica, por sua vez, é caracterizada por uma estrutura organizacional clara, com regras, procedimentos padronizados e responsabilidades definidas. Finalmente, a Cultura de Mercado concentra sua atenção no ambiente externo à instituição, ao invés de focar na gestão do ambiente interno. O objetivo organizacional é obter lucros através da competição de mercado (YU; WU, 2009).

O CVF no contexto desta pesquisa consiste em um instrumento essencial para identificar a cultura organizacional predominante em uma instituição bancária brasileira. É por meio deste *framework* que as características do ambiente de trabalho e a fenomenologia das interações coletivas são compreendidas. Os resultados obtidos derivam da aplicação da metodologia para um grupo de pessoas com deficiência que exercem atividade profissional na empresa estudada.

3.3 Pessoas com Deficiência (PcD)

O termo Pessoas com Deficiência (PcD) vêm sendo utilizado em periódicos e normatizações internacionais e nacionais, com variadas conceituações e explicativas a respeito. Foucault (2001) nos escritos das Relações de Poder aponta para o preconceito às pessoas com deficiência por meio das diferentes percepções de diferentes sociedades sobre diferentes corpos. Em 1986, o autor apresentou as discussões entre o sujeito ideal como força motriz necessária ao capitalismo e a exclusão social do deficiente em diversas culturas, por meio das práticas de separação.

Consideram-se factuais as restrições impostas às pessoas com deficiência quanto à sua participação nas esferas sociais, que restringiram por décadas as suas possibilidades de alcance ao estudo e ao trabalho (Dutra, Paz, Cavalcanti, Aramaki, & Kososki, 2020). No decorrer da história, as pessoas com deficiência estiveram relacionadas às práticas preconceituosas, rotuladoras e discriminatórias (Marques, Romeo, Matalinares & Yepes-Baldó, 2020). Em uma perspectiva atual, a inclusão da pessoa com deficiência requer o preparo da sociedade em receber, reduzir barreiras sociais e incentivar a participação social destas, de forma que, independente se portadores ou não de deficiências, as pessoas possam estar juntas e com possibilidade de realizar tudo aquilo que quiserem (Simonelli et al., 2020).

Apesar das transformações significativas no mercado de trabalho, a subjetividade da cultura das organizações dificulta a participação das pessoas com deficiência nos

campos laborais. A forma como as pessoas com deficiência são percebidas se modificam por meio da cultura (Carvalho-Freitas & Marques, 2010) e, em situações de trabalho, a deficiência pode ser entendida de diferentes formas. Assim, a visão do mundo organizacional é complexa, diversificada, singular, compreendida e interpretada de forma distinta pelos seus diferentes atores (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006). Frequentemente as pessoas com deficiência empregadas relatam que se sentem menos incluídas em comparação com os demais colegas do trabalho sem deficiência (Baumeister & Leary, 1995).

Outrossim, a literatura evidencia amplamente o retrato de desigualdade estrutural enfrentado pelas pessoas com deficiência em relação a incompatibilidade de diversos fatores de influência promovidos nos locais de trabalho: (i) o pensamento preconceituoso do empregador em relação ao recurso, (ii) a falta de oportunidades de progressão na carreira, (iii) o desinteresse pela identidade do indivíduo e (iv) o ambiente interno predominado pelo capacitismo (Kwon, 2021).

É notável o aquecimento nas discussões sobre a diversidade e também sobre os benefícios de uma cultura organizacional inclusiva. Pondera-se sobre a temática da diversidade, que esta dificilmente abraça as pessoas com deficiência, sendo uma dimensão em fase evolutiva (Gould & Harris & Mullin & Jones, 2020). Já no que tange as práticas de inclusão no mercado de trabalho das pessoas com deficiência, os empregadores suscitam reconhecer os benefícios da contratação e alegam propensão em repetir a experiência quando possível (Morgan & Alexander, 2005).

4 DISCUSSÃO

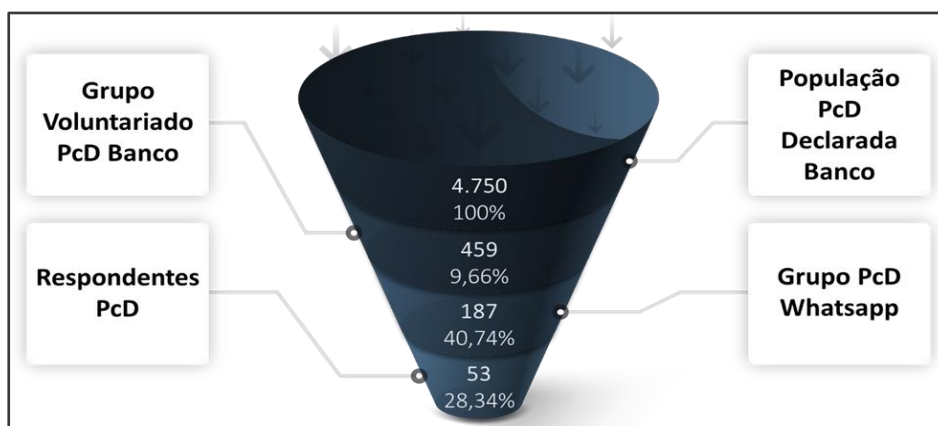
Esta seção visa apresentar os resultados obtidos na pesquisa e as análises esquadrihadas que se embasam nas interpretações acadêmicas dos pesquisadores. A linha mestra seguida é de manter a integridade dos dados, a análise isenta e desprovida de juízo de valores.

4.1 Característica da Amostra e Perfil dos Respondentes

No levantamento dos dados de dimensionamento de pessoas no ano de 2021, o público PcD foi composto por aproximadamente 4.500 funcionários, ocupantes de cargos distintos, de ambos os gêneros, multiétnicos, de diversos níveis de escolaridade e lotados fisicamente em diferentes praças. Desta população, 459 pessoas participam voluntariamente de um grupo interno de pessoas com deficiência. 187 pessoas que estão inseridas no grupo PcD organizacional também participam voluntariamente de um grupo do aplicativo whatsapp.

O questionário CVF foi endereçado para este último segmento, em forma de convite voluntário ao público de pessoas com deficiência da organização em janeiro de 2022. Das 187 pessoas convidadas a responder o conteúdo, 53 pessoas concordaram em participar da pesquisa. A Figura 2 representa a estratégia de delimitação do público.

Figura 2: Estratégia de Filtro para Delimitação do Público PcD



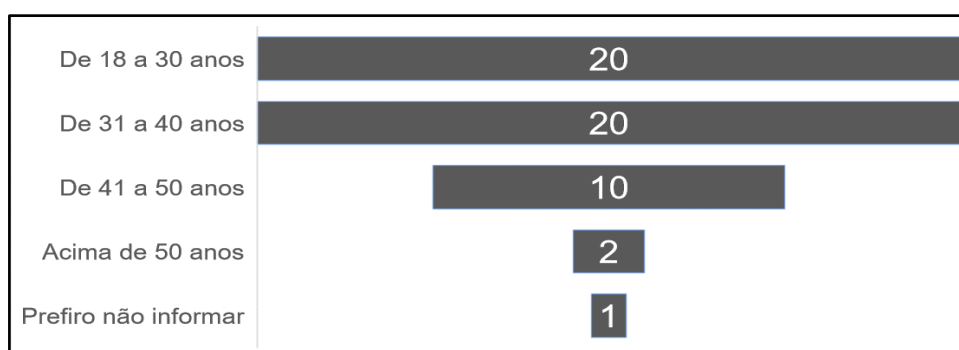
Elaboração: Os autores.

A fim de descrever a conjuntura profissional das pessoas com deficiência que integram a organização, foram direcionadas 3 questões preliminares que determinaram o enquadramento dos 53 respondentes em relação aos critérios de Faixa Etária, Escolaridade e Gênero.

A primeira pergunta do questionário buscou levantar a distribuição etária (idade dos indivíduos). As opções passíveis de seleção foram:

- A. De **18 a 30** anos de idade;
- B. De **31 a 40** anos de idade;
- C. De **41 a 50** anos de idade;
- D. **Acima de 50** anos de idade;
- E. **Prefiro não informar** - caso o respondente não se sinta confortável em responder a pergunta.

Gráfico 1: Identificação por Gênero



Elaboração: os Autores

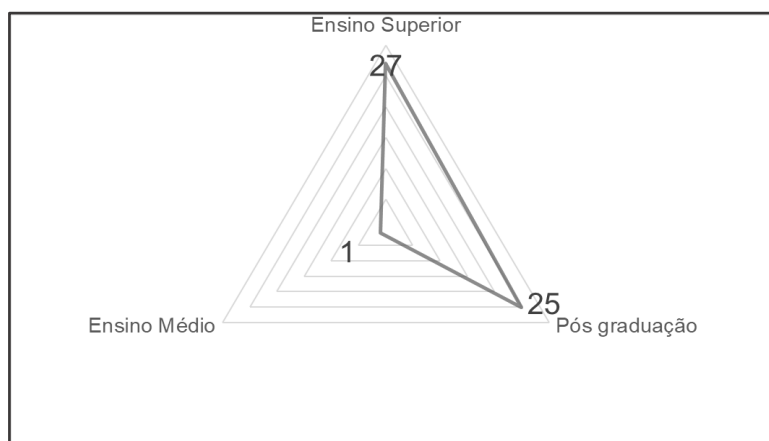
Constata-se que 75% dos respondentes possuem menos de 40 anos de idade, apontando para um caminho de renovação do público interno. Em contrapartida, 4% da amostra corresponde às pessoas com mais de 50 anos de idade atuando no banco na condição de PcD. Apesar das recentes iniciativas do Governo em estimular a contratação das pessoas com mais de 50 anos de idade, os dados sugerem que não há influência destas ações voltadas ao público-alvo.

A questão 2 detectou a escolaridade das pessoas com deficiência em regime de contratação CLT no banco. Os respondentes se depararam com as seguintes alternativas:

- A. **Ensino Fundamental** - anterior 1º grau (1ª a 9ª séries);
- B. **Ensino Médio** - segundo grau;
- C. **Ensino Superior** - graduação em qualquer área do conhecimento, independente das modalidades presencial, semipresencial e à distância;
- D. **Pós-graduação** - especialização posterior à graduação; em qualquer área do conhecimento, independente das modalidades presencial, semipresencial e à distância;
- E. **Mestrado** - em qualquer área do conhecimento, independente da modalidade Profissional ou Acadêmico;
- F. **Doutorado** - em qualquer área do conhecimento, independente da modalidade Profissional ou Acadêmico;
- G. **Prefiro não informar** - pós-graduação em qualquer área do conhecimento, caso o respondente não se sinta confortável em responder a pergunta.

A leitura do Gráfico 2 indica que 98% dos pesquisados são graduados (cursos de nível superior reconhecidos pela contratante) e destes, 48% possuem pós-graduação. Estes números desmistificam a limitação histórica presente no discurso das áreas de recursos humanos sobre a dificuldade em prospectar recursos alinhados com os descritivos funcionais. Em contraponto, nenhum dos respondentes sinalizou possuir Mestrado ou Doutorado.

Gráfico 2: Quantidade de pessoas por nível de escolaridade



Elaboração: Autores

No terceiro questionamento que tratou da identificação de gênero pelos respondentes foram oferecidas as seguintes opções de respostas:

- A. **Masculino** - para aqueles que se identificam com o respectivo arquétipo;
- B. **Feminino** - para aquelas que se identificam com o respectivo arquétipo;
- C. **Não binário** - para aqueles (as) que não se identificam com nenhum dos arquétipos anteriores;
- D. **Prefiro não informar** - caso o respondente não se sinta confortável em responder à pergunta.

Tabela 1: Gênero dos pesquisados

Masculino	Feminino
45%	55%
Respondentes: 24	Respondentes: 29

Fonte: Os autores

A Tabela 1 corrobora com a mudança de paradigma nas organizações, no que diz respeito ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Não foram registradas respostas nas opções “C” e “D”.

A Tabela 2 compreende os critérios preliminares em uma visão unificada que visa oferecer uma análise cruzada dos dados obtidos.

Tabela 2 : Análise Cruzada Preliminar

Gênero	Faixa etária	Ensino Superior	Pós graduação	Ensino Médio	Total Linhas
Masculino	De 18 a 30 anos	5	4	1	10
	De 31 a 40 anos	3	6	0	9
	De 41 a 50 anos	2	2	0	4
	Acima de 50 anos	1	0	0	1
	Prefiro não informar	0	0	0	0
Subtotal		11	12	1	24
Feminino	De 18 a 30 anos	8	2	0	10
	De 31 a 40 anos	3	8	0	11
	De 41 a 50 anos	4	2	0	6
	Acima de 50 anos	0	1	0	1
	Prefiro não informar	1	0	0	1
Subtotal		16	13	0	29
Total Colunas		27	25	1	53

Fonte: Os Autores

4.2 Cultura Organizacional

A percepção da cultura organizacional é respaldada pela experiência individual e indivisível de cada membro participante da pesquisa. A partir das dimensões estruturais

e da observação cotidiana dos comportamentos de funcionários do banco, os pesquisadores identificaram a presença de subculturas departamentais e de uma multiplicidade abrangente de processos e normatizações.

O questionário OCAI foi requisito para o desenvolvimento do Competing Value Framework (CVF) de Cameron e Quinn (1999). O OCAI consiste em uma ferramenta para avaliação quantitativa de dimensões (atributos) que visa identificar e classificar o tipo da cultura predominante em uma determinada organização. O questionário obtém por meio da percepção e da experiência dos indivíduos inseridos em um determinado contexto, a aplicação de 6 afirmações com 4 possibilidades de respostas, sendo 1 o valor mínimo, 5 o valor médio ou neutro e 10 para o valor máximo. Tal metodologia possui confluência com a escala Likert, fato este que contribuiu para suavizar a necessidade de adaptação às condições de pesquisa deste artigo (EDMONSON, 2005; HODGE; GILLESPIE, 2003).

O referido questionário foi adaptado em forma de frases afirmativas aplicadas tendo em mente a abordagem de atributos pré-definidos e que se relacionam entre si. Os maiores valores obtidos no comparativo dos atributos foram os parâmetros assumidos para regular as análises que seguem.

- a) **Atributos Predominantes do Ambiente:** examina a percepção dos funcionários em relação ao ambiente em que pertencem na organização (lugar que estimula a troca de experiências entre pessoas; predisposição das pessoas em assumir riscos; pessoas orientadas aos resultados; procedimentos e normativos orientando as ações das pessoas).

Resultado: 47% dos pesquisados distinguem a organização como um ambiente em que os processos e normas predominam. Baixo potencial para o compartilhamento e a troca de experiências entre as pessoas. Cultura predominante de controle com pontuação obtida de 37,65.

- b) **Atributos da Liderança:** destinada a mapear como os funcionários percebem a influência da liderança para atingimento dos resultados organizacionais (líder facilitador; líder inovador; líder agressivo e líder eficiente).

Resultado: 43% da amostra do público PcD do banco não reconhece a capacidade da liderança organizacional em estimular ou facilitar a jornada do funcionário. A pontuação mínima também foi atingida quando o olhar se volta para capacidade de inovação e o apetite em assumir riscos para o negócio. Cultura predominante de controle com pontuação obtida de 41,24.

- c) **Atributos da Gestão de Pessoas:** constata como os liderados compreendem os estilos de gestão (estímulo da gestão em promover ações participativas; gestão que incentiva a inovação; gestão que incita à competitividade; gestão pautada na segurança e estabilidade funcional).

Resultado: as pessoas afirmam que são geridas com pouca liberdade para atuar nos seus trabalhos e que, são limitadas por um ambiente de baixa interatividade entre as pessoas. 45% dos respondentes não correlacionam a gestão de pessoas com os processos de inovação. Distribuição de pontos similares nos resultados da dimensão avaliada. Cultura predominante competitiva com pontuação obtida de 26,19.

- d) **Atributos de Consistência:** verifica a relação entre o discurso e a prática a partir do entendimento dos funcionários (construção de relações de confiança; compromisso com a inovação; compromisso com as entregas de resultados e a estabilidade organizacional).

Resultado: os valores máximos de 42% revelam que os funcionários percebem que os compromissos organizacionais estão concentrados na

manutenção de um ambiente estável, pautado por processos e normatizações internas. Cultura predominante de controle com pontuação obtida de 34,81.

- e) **Atributos Estratégicos:** averigua a conformidade estratégica com ênfase nos direcionamentos para utilização dos recursos na captação de oportunidades (busca por desafios e oportunidades; ganhos de competitividade e estabilidade nas operações).

Resultado: os valores médios que orbitam a pontuação de 47% sugerem que a organização atua de modo intermediário na busca por conquistar a liderança do mercado em que atua. Cultura predominante de colaboração com pontuação obtida de 40,49.

- f) **Atributos de Eficácia e da Eficiência Operacional:** certifica os meios adotados pela organização para atingir o sucesso (investimento em pessoas; inovação e exclusividade de produtos; posicionamento em relação aos concorrentes e eficiência operacional).

Resultado: quando a métrica é voltada para os esforços de fazer mais com menos recursos, a organização é vista pela amostra de respondentes com operações pouco planejadas e baixa eficiência para o alcance de resultados. Cultura predominante criativa com pontuação obtida de 39,09.

A atribuição das notas dos atributos que formaram os rankings gráficos foi embasada considerando os atingimentos de Máximo, Médio e Mínimo resultantes das notas ponderadas pelos usuários:

Valores Máximos: somatório dos resultados obtidos das pontuações de 8 a 10 ÷ total de respostas (53).

Valores Médios: somatório dos resultados obtidos das pontuações de 4 a 7 ÷ total de respostas (53).

Valores Mínimos: somatório dos resultados obtidos das pontuações de 1 a 3 ÷ total de respostas (53).

4.2.1 Cultura Organizacional predominante de Hierarquia com características secundárias da Cultura Clã

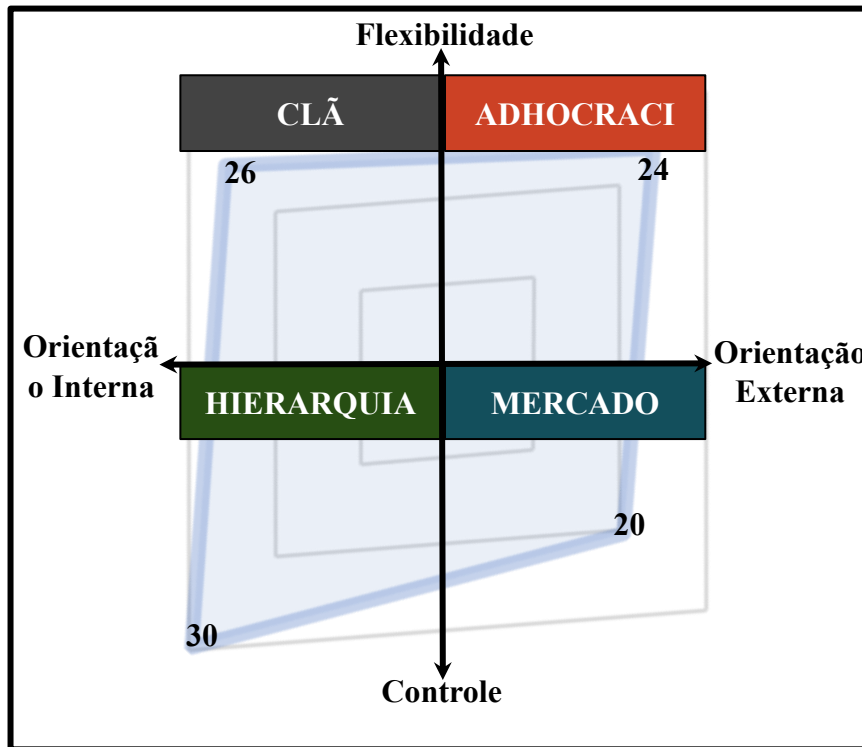
Na concepção dos funcionários que responderam o questionário, a instituição financeira pesquisada apresenta orientação interna, com foco combinado entre os controles estruturais e o quadro funcional estável. A preocupação com o desempenho mercadológico desvela um ambiente de baixa visão sistêmica, com estímulos ao trabalho em equipe e de rápida resposta à competitividade no mercado.

A estrutura hierarquizada expõe o retrospecto dos aprendizados organizacionais na formação histórica das lideranças. Constatação de diversos níveis de camadas, com degraus acentuados entre as posições de gestão e as equipes operacionais. O comportamento dos líderes influenciando nas posturas individuais e coletivas dos grupos de trabalho. A comunicação interna dos departamentos é vista como lenta desalinhada com o discurso corporativo.

Portanto, a Cultura predominantemente reconhecida no objeto de estudo pelas pessoas com deficiência que fazem parte da amostra do quadro funcional, representa a mescla dos aspectos ponderados pelo questionárioOCAI. O gráfico 3 ilustra o enquadramento das culturas percebidas, sendo os coeficientes mais significativos identificados nos tipos de culturas com orientação interna, respectivamente a de Hierarquia seguida pela de Clã.

Dentre as suas características dominantes destacam-se as questões relacionadas às normatizações, estrutura funcional hierarquizada, tradição com origem nas práticas corporativas progressas, incentivo ao trabalho em equipe, ambiente estável e formal com preocupação do bem-estar dos empregados. Burocracia presente e percebida nas relações sociais e profissionais.

Gráfico 3: Quantidade de pessoas por nível de escolaridade



Elaboração: Os autores

5 CONCLUSÃO

A imersão da pesquisa em cultura organizacional reforça a multiplicidade das abordagens presentes nas publicações progressas. Os diferentes vieses convergem para o reconhecimento da cultura organizacional como fator chave para a compreensão dos fatores responsáveis pela forma como o empregado reconhece o contexto em que está inserido. A percepção das características empresariais é influenciada pela complexidade das interações laborais e pela trajetória vivenciada com o grupo de trabalho.

No que se refere às pessoas com deficiência, a literatura aponta para o levantamento de questões próprias do ambiente corporativo que impactam no modo como elas entendem o emaranhado das relações laborais. Discutem-se também os modelos mentais dos funcionários sem deficiência e as atitudes dos empregadores nos processos de contratação, criação de oportunidades e de retenção de talentos.

A cultura organizacional não é a única responsável pela formação do pensamento crítico da pessoa com deficiência em relação ao empregador e ao ambiente de profissional em que faz parte. A transformação do pensamento do empregado está condicionada, portanto à capacidade da sociedade de trabalho em promover as práticas de aceitação, inclusão e integração nas suas relações.

A mensuração da cultura organizacional de uma amostra do quadro de funcionários, demonstrou um desalinhamento entre a imagem institucional enviada para o mercado e a percepção das pessoas com deficiência em relação a esta instituição. O questionário OCAI indicou no geral baixa autonomia para a realização das atividades cotidianas, não reconhecimento de oportunidades profissionais regidas pela meritocracia, ambiente regulado por normas rígidas e burocracias e, não propenso às práticas de inovação, inclusão e diversidade.

O presente estudo apresenta as limitações de ter utilizado uma amostra não probabilística por conveniência, sendo direcionado a uma parcela dos profissionais PcD que desenvolvem atividade profissional na instituição pesquisada. Também se restringe por não se caracterizar como generalista, visto que a revisão bibliográfica corresponde a uma parcela da literatura avaliada como relevante pelos autores. Por fim, os pesquisadores contribuem com a comunidade acadêmica recomendando estudos futuros que promovam o comparativo das percepções acerca da cultura organizacional a partir das perspectivas das pessoas com e sem deficiência.

Referências

- BARBETTA, P. A. Estatística aplicada às ciências Sociais. 9. ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2017.
- Baumeister RF, Leary MR. A necessidade de pertencer: desejo de vínculos interpessoais como motivação humana fundamental. *Touro Psicol.* 1995;117(3):497–529.
- Bruyère, S. M., & Saleh, M. C. (2018). Leveraging employer practices in global regulatory frameworks to improve employment outcomes for people with disabilities. *Social Inclusion*, 6(1), 18-28.
- CAMERON, K S; QUINN, R. E; *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Addison Wesley Longman, 1999.
- Carvalho-Freitas, M. N. D., & Marques, A. L. (2010). Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11, 100-129.
- COSTA, J. F. et al. . Uma análise da atitude e do interesse dos estudantes de contabilidade quanto à área de métodos quantitativos. *Revista Gestão Organizacional*, v.2, n.2, p.123-137, jul./dez. 2009.
- Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência: Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência: decreto legislativo nº 186, de 09 de julho de 2008: decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. - 4. ed., rev. e atual. – Brasília: Secretaria de Direitos Humanos, Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2011.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*; tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2ed – Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 2008.
- Dutra, F. C. M. S., Paz, I. T. M., Cavalcanti, A., Aramaki, A. L., & Kososki, E. (2020). Opportunities in the labor market: analysis of job vacancies available for people with disabilities. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 28, 147-163.
- EDMONSON, D. R. Likert scale: A history. Retrieved from CHARM database, 2005.
- FIGLIARESI, Romeu. *Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico*. João Pessoa: EDU, 2003.
- FOUCAULT, M.; RABINOW, P.; ROSE, N. S. *The essential Foucault: Selections From Essential Works of Foucault, 1954-1984* New York: New Press, 2003.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1986. 296p.

Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29-42.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D. & SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 1990.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2019: Características gerais da população. Rio de Janeiro, 2000.

Kwon, C. K. (2021). Resisting ableism in deliberately developmental organizations: A discursive analysis of the identity work of employees with disabilities. *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), 179-196.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em administração. *Revista Organizações em Contexto*, 2009.

MARCHIORI, M.; *Cultura e comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, Difusão, 2006.

Marques, A. L., Romeo, M., Matalinares, M., & Yepes-Baldó, M. (2020). Managers' conceptions and their effects on the perception of employees with disabilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7039.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Caderno de Saúde Pública*, 1993.

Morgan RL, Alexander M. A percepção do empregador: emprego de indivíduos com deficiências de desenvolvimento. *J Vocat Rehabil*. 2005;23:39-49.

NETTO MACHADO, D. P.; CARVALHO, L. C.; HEINZMANN, L. M.. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. *Revista de Administração*, 2012.

NETO, M. F. et al. CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO: A PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE 2008 A 2018. *Revista Reuna*, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, 2006.

Pérez-Conesa, F. J., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M. (2020). Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 785-804.

RAMÍREZ, M. F. M.; OSTOS, J.; ARTEAGA, A. R. S.. O papel do empoderamento e da identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho para um clima de inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 2020.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985.

SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

Schloemer-Jarvis, A., Bader, B., & Böhm, SA (2022). O papel das práticas de recursos humanos para a inclusão de pessoas com deficiência na força de trabalho: uma revisão sistemática da literatura. *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (1), 45-98.

SERAPIONI, M. *Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: Algumas estratégias para a integração*. Ciência e Saúde Coletiva, 2000.

Simonelli, A. P., Jackson Filho, J. M., Teixeira, A. C., Oliveira, B. A. D., Friebe, E. C. D. L., Canali, R. D., ... & Oliveira, V. P. M. D. (2020). Framing of the theme of the inclusion of people with disabilities at work by a wide-circulation newspaper in Parana state since 1991 until 2006. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 28, 452-466.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos pesquisa em administração*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: A literature review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(4), 463-475.