



A RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

Victor Miranda

victor91jf@yahoo.com.br

Ana Valéria Vargas Pontes

avvpontes@uol.com.br

Juliana Maioli Laval Bernardo

juliana.bernardo@granbery.edu.br

Luiz Otávio Ribeiro da Silva

luiz.silva@granbery.edu.br

Abstract: *The aim of this article is to analyze the relationship of organizational culture with the quality of services provided by Br Malls in the Independência Shopping, located in Juiz de Fora, MG. Foundation was sought on theoretical framework of organizational culture and on services, explaining its basic and essential characteristics, exposing, throughout the task of the association between the mentioned themes. The method used was a quantitative exploratory research from an adaptation of a method already validated study of organizational culture. The discussion involved seven factors analysis proposed in the Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), in that way, facilitating the understanding of the organizational culture. This research outlines, among other things, that organizational culture has a direct impact on the behavior of employees affecting, therefore, the quality of services..*

Keywords: *Organizational culture, Organizational behavior Quality of services.*

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem relação direta com o comportamento dos colaboradores. Entender esta correlação é necessário para que se estabeleça um ambiente interno favorável aos valores competitivos que trazem consigo a busca pela inovação e pelo crescimento contínuo.

Atualmente, dadas às mudanças significativas nos paradigmas mercadológicos decorridos da globalização, não basta fazer bem feito e atender às expectativas dos clientes; é preciso superá-las. Para isso, não se deve focar apenas no produto a ser oferecido, é necessário se atentar para o interior da organização e trazer ao planejamento o foco nas pessoas.

Assim sendo, ao perceber que a cultura organizacional tem influência nos padrões comportamentais dos colaboradores, a questão de investigação deste artigo mantém-se focada em analisar a pressuposição de que a cultura organizacional influencia, também, na qualidade dos serviços prestados pela organização.

Este estudo tem como objetivos expor o conceito de cultura organizacional, definir a qualidade nos serviços e expor suas características básicas, bem como analisar a cultura organizacional, a fim de saber se a mesma impacta na qualidade dos serviços prestados, na percepção dos colaboradores da unidade da BRMalls em Juiz de Fora localizada no Shopping Independência.

Como pilar para atingir a proposta deste artigo, a metodologia decorreu de revisão bibliográfica de autores como Marcondes (2005), Schein (1985), Robbins (2004), Keller e Kotler (2006), Las Casas (2006), dentre outros, além de consulta a artigos e trabalhos monográficos, e uma pesquisa de campo na qual foi aplicado um questionário como instrumento de levantamento de dados adaptado do modelo proposto no Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)

Nota-se que a cultura organizacional contribui para o sucesso ou fracasso da organização, sendo assim, o gestor deve trabalhá-la de forma a favorecer o alcance dos objetivos organizacionais e a perpetuidade da organização, ainda que a cultura organizacional não decorra somente de seus planos de ação.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura e cultura organizacional são assuntos diferentes, apesar de serem semelhantes em seus processos de formação e em seus impactos sobre o comportamento dos indivíduos, sejam estes atingidos pela cultura organizacional, uma vez que fazem parte de uma determinada empresa, ou pela cultura propriamente dita, seja esta decorrida de um contexto nacional, estadual, municipal, tribal, etc.

Sobre o conceito de cultura tem-se: “que é um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar” (NETO BASTOS et al., 2005, p. 61).

De acordo com Marcondes (2005), por mais forte que seja a cultura organizacional de determinada empresa na modelagem comportamental de seus colaboradores, a cultura nacional será sempre mais influente. O autor reforça exemplificando: “Os funcionários da IBM em Munique, portanto, são mais influenciados pela cultura alemã do que pela cultura organizacional da IBM.” (MARCONDES, 2005, p. 377)

Segundo Carvalho (2008), estudos sobre a cultura organizacional estão presentes na literatura acadêmica há muito tempo, no entanto, somente nos anos 1980 esses estudos ganharam maior enfoque, não só na literatura acadêmica, mas também gerencial.

Inúmeros autores trazem um conceito próprio do que seja cultura organizacional, como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir identidades organizacionais, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações (CARVALHO, 2008, p. 25).

Nessa perspectiva pode-se levantar outros conceitos que vêm colaborar na construção desse conceito:

conjunto de idéias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir expressas em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou uma organização, com uma certa regularidade no tempo e no espaço (NETO BASTOS et al., 2005, p. 56).

A fim de que se tenha mais clareza sobre o tema observa-se nas pesquisas de Carvalho (2008) que dentre os muitos conceitos acerca do que venha a ser cultura organizacional, o conceito firmado por Schein (1985) é o mais amplo.

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985, p. 9; apud CARVALHO, 2008, p. 24).

2.1 Os níveis da cultura organizacional

Para Carvalho (2008) a cultura organizacional possui três níveis: os artefatos visíveis, os sistemas de valores declarados e as certezas tácitas compartilhadas. O nível de artefatos é o mais fácil de observar em uma organização. Está associado aos elementos físico-estruturais da empresa, como por exemplo, sua decoração, se há cartazes contendo missão e princípios distribuídos em áreas de circulação. Por outro lado está associado, também, aos colaboradores: se estes estão uniformizados e como se comportam uns com os outros. Ainda de acordo com o autor, o nível de valores declarados são os valores abertos e sujeitos a debate, uma vez que não se encontram no nível mais profundo da cultura.

Por fim, as certezas tácitas compartilhadas ou pressupostos básicos englobam todos aqueles valores que levaram a comportamentos que resolveram determinados problemas. Para a autora este é o nível que impacta diretamente no modo de ser, agir, pensar e perceber a organização.

2.2 Elementos componentes da cultura organizacional

Como exposto anteriormente, a cultura organizacional é constituída a partir de uma gama de elementos correlacionados. De acordo com Carvalho (2008), os elementos de maior influência sobre a cultura organizacional são: as crenças, as cerimoniais, os rituais. Conforme o quadro um.

| Alguns elementos de influência sobre a cultura organizacional | |
|---|--|
| Crenças | É o que se compreende como correto e serve de base para o entendimento das “coisas”. |
| Cerimônias | Encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes; |
| Rituais | Ocorrem para destacar um determinado evento ou para dramatizar os valores e crenças que dão identidade e sentido à empresa. São operações rotineiras executadas para êxito das atividades. |

Quadro 1 – Alguns elementos da cultura (CARVALHO, 2008)

Fonte: elaborado pelos pesquisadores

Pode-se perceber que a cultura é um conjunto de valores e crenças compartilhados e dessa consistência depende o desempenho organizacional.

2.3 As organizações têm culturas uniformes?

De acordo com Robbins (2004) a cultura organizacional desperta percepções comuns entre os colaboradores. Isso fica claro quando se define que cultura é um sistema compartilhado de valores. Portanto, quando se depara com pessoas com históricos, pensamentos e níveis distintos, geralmente identificam-se abordagens semelhantes da cultura organizacional.

Ainda de acordo com o autor, pode-se perceber a presença de subculturas na empresa. É comum que existam as culturas dominantes, porém elas não conseguem descrever todo e qualquer tipo de situação. Quando se fala de fato da cultura de uma organização, está referindo-se a dominante, ou seja, aquela que sempre prevalece, que se tornou a essência dos valores para a grande maioria dos colaboradores. Já as subculturas definem certos valores mais específicos, como por exemplo, de um setor comercial, onde os indivíduos têm costumes e cerimônias diferenciadas para refletir a realidade daquela unidade.

Vale ressaltar:

Se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido. Por quê? Porque não haveria uma interpretação uniforme do que representam os comportamentos considerados apropriados ou inapropriados. É o 'valor compartilhado' da



cultura organizacional que a torna um instrumento poderoso de orientar e modelar o comportamento (ROBBINS, 2004, p. 241).

Dessa forma compreende-se a importância do 'valor compartilhado' para a cultura organizacional. O autor salienta que o fato da cultura ser forte, ou seja, com maior aceitação e impacto sobre a conduta dos indivíduos, conseqüentemente pode proporcionar redução do *turnover*. Desta maneira, quanto mais colaboradores aderirem a este perfil, maior será o grau de compartilhamento e vivacidade, transformando o clima interno.

Robbins (2004) ainda comenta sobre a influência deste tipo de cultura na rotatividade da organização, ao afirmar que:

Um resultado específico desse tipo de cultura é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho. Uma cultura forte demonstra elevado grau de concordância dos membros sobre os pontos de vista da organização. A unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Essas qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização (ROBBINS, 2004, p. 242).

À vista disso, pode-se verificar a intensidade com que a cultura atua em uma organização.

3 SERVIÇOS

De acordo com Keller e Kotler (2006), o setor de serviços é de grande variedade, abrangendo áreas governamentais, organizações não governamentais (ONGs) e boa parte da área empresarial.

Assim, como afirma Las Casas (2006), o setor dos serviços tende a ser um dos mais prósperos da economia. Além de contribuir exponencialmente na geração do Produto Interno Bruto (PIB), é um dos setores que mais demanda mão de obra.

Ainda segundo o autor, o faturamento do setor de serviços corresponde a 55% (cinquenta e cinco por cento) do PIB brasileiro, ao passo que em países de primeiro mundo o percentual pode chegar a 67% (sessenta e sete por cento).

A definição de serviço:

é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução

de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto (KELLER; KOTLER, 2006, p. 397).

Para Keller e Kotler (2006) e Las Casas (2006), os serviços possuem quatro características básicas: Intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade ou variabilidade. Las Casas (2006) afirma que estas características estabelecem paradigmas diferenciados para comercialização dos serviços. Na intangibilidade, Keller e Kotler (2006) ressaltam que os serviços se diferem dos produtos físicos pelo fato de não poderem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos. Já na inseparabilidade, os serviços, tão logo sejam produzidos devam ser consumidos. O que não se aplica aos bens materiais, onde há possibilidade de serem estocados e distribuídos ao cliente final.

Sobre a perecibilidade, Las Casas (2006) afirma que a prestação do serviço não ocorre sem a presença do cliente, portanto, a capacidade não utilizada é desperdiçada, o que embasa o raciocínio de os serviços não poderem ser estocados. Já no que tange a heterogeneidade Keller e Kotler (2006) ressaltam que os serviços possuem certa variabilidade, pois dependem diretamente de onde e quando são ofertados, bem como por quem são produzidos. Por exemplo, segundo Las Casas (2006) o comportamento humano é suscetível a fatores tanto internos quanto externos que afetam diretamente no humor, estado mental e disposição do indivíduo.

4 QUALIDADE EM SERVIÇOS

De acordo com Paladini (2000) para que qualquer empresa possa sobreviver e garantir crescimento, é preciso que seus produtos e serviços sejam comprados e, portanto, a necessidade de que os mesmos se diferenciem dos demais, isto é, apresentem qualidade.

Nesta perspectiva o autor ressalta que:

Um elemento que altera inteiramente o processo de qualidade no setor de serviço é o fato de, por estar fisicamente presente em sua geração, o cliente interfere na produção de serviços. O atendimento pleno ao cliente, portanto envolve expectativas expressadas por ele durante o próprio processo e requer extrema flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação (PALADINI, 2000, p. 188).

Segundo Keller e Kotler (2006), toda vez que um serviço é prestado, a qualidade da empresa é colocada à prova. Para Las Casas (2006), serviços prestados de forma satisfatória faz com que os clientes voltem a comprar e/ou indiquem tais serviços a outros de seu relacionamento, portanto, “a qualidade de serviços está ligada à satisfação” (LAS CASAS, 2006, p. 297).

A qualidade dos serviços prestados por determinada empresa está atrelada às quatro características básicas do serviço expostas anteriormente. Para Keller e Kotler (2006), o fato dos serviços serem intangíveis pode gerar certa incerteza a respeito da qualidade dos mesmos. A fim de reduzir esta incerteza, as empresas prestadoras de serviços focam em expor a qualidade de seus serviços por meio de provas físicas e apresentação. Para Keller e Kotler (2006), para facilitar a percepção da qualidade, as empresas prestadoras de serviços podem aderir às seguintes ferramentas: Instalações, pessoas, equipamentos, material de comunicação e símbolos.

Sobre as instalações Keller e Kotler (2006) afirmam que, para expor uma boa imagem gerando a percepção da qualidade pelos clientes, os espaços destinados ao fluxo dos clientes devem estar sempre desobstruídos. Outro ponto a ser reforçado que, caso haja filas, é de grande importância que estas sejam mantidas curtas. Ainda segundo os autores sobre as pessoas é necessário um número suficiente de colaboradores para a gestão do volume demandado. Já os equipamentos usados pelos colaboradores devem transmitir ao cliente uma imagem de modernidade. No que tange ao material de comunicação todos os textos e imagens devem transmitir a ideia de eficiência e rapidez. Em relação aos símbolos, os mesmos devem transmitir a ideia de um serviço rápido e eficiente.

Segundo Las Casas (2006), um ponto importante a ser discutido sobre a inseparabilidade dos serviços é a forma com que a qualidade precisa ser trabalhada frente a esta característica. Para o autor, diferente dos bens tangíveis, que podem permanecer em laboratórios de testes por anos até serem aprimorados e só então serem ofertados ao mercado, os serviços dependem da qualidade implícita decorrente da experiência e treinamento percebida através do desempenho do prestador dos serviços. “Desenvolver o potencial humano no setor de serviços corresponde ao trabalho de pesquisa e desenvolvimento de uma indústria” (LAS CASAS, 2006, p. 25).

No que diz respeito à precibilidade, Las Casas (2006) alega que os prestadores de serviços têm um breve espaço de tempo para proporcionar ao cliente a ideia de satisfação.



Para o autor o tempo de duração de um serviço, seja breve ou de longa duração, é o tempo que a organização tem para gerar uma boa impressão.

Segundo Keller e Kotler (2006), um modo de controlar a qualidade dos serviços mediante ao fato de serem variáveis é adotar providências como investir em bons processos de contratação e treinamento, padronizar a metodologia de execução dos serviços e acompanhar a satisfação do cliente.

Ries e Ries (2000) contribuem ao afirmar que a percepção da qualidade reside na mente do cliente, portanto, caso queira construir uma marca forte, tem-se que construir uma forte percepção da qualidade em sua mente.

5 METODOLOGIA

A metodologia adotada no desenvolvimento deste trabalho partiu, inicialmente, de pesquisa bibliográfica embasada na literatura acadêmica de autores cuja obra permitiu explorar os temas propostos como Carvalho (2008), Marcondes (2005), Schein (1985), Robbins (2004), Keller e Kotler (2006), Las Casas (2006), dentre outros.

Posteriormente, fora adotada uma pesquisa de cunho quantitativo na empresa Br Malls: maior empresa integrada de *shopping centers* da América Latina, com participação em 48 *shoppings*. A pesquisa foi realizada na unidade de Juiz de Fora e seu universo compreendeu os seis colaboradores dos níveis estratégico e tático do setor comercial e auditoria do Independência *Shopping*.

5.1 Instrumento de pesquisa

Esta pesquisa se baseou em uma ferramenta já validada com natureza quantitativa, ou seja, a avaliação será através de coleta de dados numéricos utilizando-se da estatística descritiva.

O instrumento adotado para coleta de dados foi um questionário estruturado a partir de uma adaptação do instrumento já validado, conhecido como Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). De acordo como Minho e Patias (2012), o IBACO tem como objetivo avaliar a cultura organizacional por meio de seus valores e práticas segundo seus membros.



| Fatores quanto a valores e a práticas organizacionais. | Característica | Questões |
|---|---|--------------------------------------|
| 1 Valores de profissionalismo cooperativo | Valorização do profissional, comprometido com a visão da organização. | 1; 5; 7; 10; 22; 25; 27; 28; 31; 32; |
| 2 Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder | Valores centralizadores e autoritários que dificultam o crescimento e reconhecimento do profissional | 9; 15; 21; 23; 37; 38; |
| 3 Valores de profissionalismo competitivo e individualista | Valorização do desempenho individual do profissional para alcance dos objetivos desejados, sem se preocupar com os colegas que almejam os mesmos objetivos. | 33; 35; 40; 42; |
| 4 Valores associados à satisfação e bem-estar dos servidores | Relativo a motivação do profissional e a um ambiente organizacional mais humanizado e agradável | 19; 20; 26; 34; 41; |
| 5 Práticas de integração externa | Relacionado ao planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, focado nos escalões superiores da organização. | 4; 6; 8; 12; 13; 18; 24; |
| 6 Práticas de recompensa e treinamento | Relacionado ao profissional, e aos sistemas oferecidos pela organização de recompensa e treinamento. | 3; 11; 17; 30; 36; 39; |
| 7 Práticas de promoção do relacionamento interpessoal | Referente ao relacionamento dos profissionais dentro da organização favorecendo a coerção interna. | 2; 14; 16; 29; |

O instrumento usado neste artigo é composto por 7 fatores, distribuídos em 42 questões, onde a escala de respostas obedece a Escala de *Likert*, permitindo ao respondente atribuir a cada questão um valor de 1 a 5, onde 1 equivale a não se aplica de modo nenhum, 2 pouco se aplica, 3 aplica-se razoavelmente, 4 aplica-se bastante e, por fim, 5 quando aplica-se totalmente. As questões foram aplicadas na empresa e visa analisar os respectivos fatores de acordo com a tabela um.

Tabela 1 – Fatores organizacionais abordados no questionário

Fonte: Elaborado pelos autores com base no modelo de Ferreira et al. apud Minho e Patias (2012)

5.2 Análise da pesquisa

Esta pesquisa se baseou em uma ferramenta já validada, Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), e a análise de dados se deu de forma quantitativa com o auxílio da metodologia aplicada a estatística descritiva.

Foram 6 respondentes do setor administrativo, Comercial e Auditoria do Independência *Shopping*. No início, houve um pouco de resistência devido a grande exposição de opiniões. Posteriormente, esta resistência ganhou ainda mais força devido ao fato de um dos respondentes participar da construção deste estudo, caracterizando uma pesquisa ação.

O primeiro fator está atrelado aos valores de profissionalismo cooperativo, ou seja, a maneira que a organização valoriza e preza pelo desempenho do colaborador para que este consiga desempenhar de forma satisfatória seu papel mantendo, sobretudo, o foco no objetivo organizacional. Vale ressaltar o que diz Neto Bastos (2005): a cultura organizacional traz consigo diversos significados que mostram aos colaboradores o que se deve valorizar e como se deve agir. Portanto, o gestor deve se atentar à maneira com que a cultura da organização influencia a forma com que o colaborador executa as tarefas que lhe são atribuídas.

Este item obteve uma média de 4,18, o que permite a interpretação de que o nível de reconhecimento por parte da organização, bem como dedicação dos funcionários, está acima da média. A mediana teve valor central de 4. A moda valor de 5, ou seja, esta avaliação se repete na maioria das vezes, o que segundo a escala utilizada significa "aplica-se totalmente".



O desvio padrão teve valor de 0,85, mostrando assim, um baixo nível de variação em relação à média. O intervalo apresentou valor de 3. E o coeficiente de variação é de 0,2, ou seja, o grau de concordância dentre os colaboradores está aquém da média. O fator 1 é representado pela tabela dois.

| Variáveis | Valores de profissionalismo cooperativo |
|-------------------------|---|
| Média | 4,18 |
| Mediana | 4 |
| Moda | 5 |
| Desvio Padrão | 0,85 |
| Intervalo | 3 |
| Coeficiente de Variação | 0,2 |

Tabela 2 - Variáveis correspondentes ao fator 1: Valores de Profissionalismo cooperativo
Fonte: Elaborado pelos autores

O segundo fator expõe os valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, isto é, a forma em que os valores centralizadores e autoritários se apresentam e dificultam o crescimento e reconhecimento do profissional.

A média foi de 3,33, o que significa que, em determinadas situações, na opinião do colaborador, a empresa trabalha de forma rígida, não concedendo aos colaboradores autonomia para tomada de decisões, portanto, o colaborador deverá cumprir as regras e valorizar a hierarquia.

A mediana teve valor central de 3,5. A moda valor de 5, ou seja, esta avaliação se repete na maioria das vezes, o que segundo a escala utilizada significa "aplica-se totalmente". O desvio padrão teve valor de 1,4, mostrando assim, um baixo nível de variação em relação à média. O intervalo, obtido através da subtração dos extremos da escala, teve valor 4.

O coeficiente de variação teve valor de 0,42, o que representa um baixo nível de concordância dos respondentes em relação à média. A tabela três representa o fator 2.

| Variáveis | Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder |
|-------------------------|--|
| Média | 3,33 |
| Mediana | 3,5 |
| Moda | 5 |
| Desvio Padrão | 1,4 |
| Intervalo | 4 |
| Coeficiente de Variação | 0,42 |

Tabela 3 – Variáveis correspondentes ao fator 2: Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder

Fonte: Elaborado pelos autores

O terceiro fator trata dos valores de profissionalismo competitivo e individualista e avalia o modo com que é valorizado o desempenho individual para alcance dos objetivos desejados, cada um com suas competências e habilidades, sem se preocupar com os colegas que almejam os mesmos objetivos. De acordo com os autores Siqueira e Mendes apud Minho e Patias (2012), a competitividade entre os colaboradores impacta no objetivo final. Sendo assim, o gestor deve controlar a competitividade, porém, não extingui-la desfavorecendo aqueles que se destacam positivamente pelo desempenho individual.

A média obteve valor de 3,2, ou seja, em determinadas situações existe excesso de competitividade, podendo gerar desconforto no ambiente de trabalho e impacto no clima organizacional. A mediana teve valor central de 3,5. A moda teve valor de 5, sendo este o valor que mais foi assinalado pelos respondentes.

O desvio padrão teve valor de 1,61, mostrando assim um baixo nível de variação em relação a média. O intervalo apresentou valor de 4. E o coeficiente de variação, utilizado para avaliação da precisão da pesquisa, é de 0,5, o que representa que os respondentes estão divididos em relação à média. Tem-se na tabela quatro os dados sobre o fator 3.

| Variáveis | Valores de profissionalismo competitivo e individualista |
|-------------------------|--|
| Média | 3,2 |
| Mediana | 3,5 |
| Moda | 5 |
| Desvio Padrão | 1,61 |
| Intervalo | 4 |
| Coeficiente de Variação | 0,5 |

Tabela 4 – Variáveis referentes ao fator 3: Valores de profissionalismo competitivo e individualista
Fonte: Elaborado pelos autores

O quarto fator compreende os valores associados à satisfação e ao bem-estar dos servidores. Para isso, a organização precisa manter o ambiente organizacional mais humanizado e agradável, além de entender o grau de motivação dos profissionais.

A média obteve valor de 4, portanto, é perceptível a satisfação dos colaboradores em trabalhar na organização, podendo considerar existir um ambiente motivado e favorável às relações interpessoais, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais.

A mediana teve valor central de 4. A moda teve valor de 4, o que demonstra a resposta de maior frequência e com isso garante um resultado ainda mais positivo, devido ao

fato da maioria dos respondentes acreditarem que estas abordagens aplicam-se bastante no cotidiano da empresa.

O desvio padrão teve valor de 0,82, mostrando assim um baixo nível de variação em relação à média. O intervalo apresentou valor de 3. E o coeficiente de variação 0,21, o que representa uma baixa concordância entre os respondentes em relação à média. A tabela cinco expressa os dados do fator 4.

| Variáveis | Valores associados à satisfação e ao bem-estar dos servidores |
|-------------------------|---|
| Média | 4 |
| Mediana | 4 |
| Moda | 4 |
| Desvio Padrão | 0,82 |
| Intervalo | 3 |
| Coeficiente de Variação | 0,21 |

Tabela 5 – Variáveis referentes ao fator 4: Valores associados à satisfação e ao bem-estar dos servidores

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quinto fator se refere às práticas de integração externa, englobando, sobretudo, a relação entre a organização e o cliente por intermédio dos colaboradores. Segundo Minho e Patias (2012), todo o modo de agir da organização deve estar voltado para o cliente, para isso o gestor deve se atentar às necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas, caso contrário a melhoria dos serviços se faz necessária.

O fator 5 obteve média de 3,8 o que se pode interpretar que, ainda que exista um planejamento traçado afim de melhor atender o cliente, ainda existe falhas na execução. A mediana deste fator teve valor central de 4. A moda teve valor 5, sendo esta a resposta que mais se repete. O desvio padrão do quinto fator obteve valor 1,21. O intervalo, obtido através da subtração dos extremos da escala utilizada obteve valor 4.

O coeficiente de variação obteve valor 0,32, expondo que a opinião dentre os respondentes não estão em concordância. O quinto fator está representado na tabela seis.



| Variáveis | Práticas de integração externa |
|--------------------------|--------------------------------|
| Média | 3,8 |
| Mediana | 4 |
| Moda | 5 |
| Desvio Padrão | 1,21 |
| Intervalo | 4 |
| Coefficiente de Variação | 0,32 |

Tabela 6 – Variáveis referentes ao fator 5: Práticas de integração externa
Fonte: Elaborado pelos autores

O sexto fator 6 está atrelado às práticas de recompensa e treinamento adotadas pela organização afim de extrair o ápice do potencial de cada colaborador. O sexto fator obteve a maior média: 4,23. O que permite a afirmação de que existe na organização práticas de treinamento as quais o colaborador está submetido desde sua admissão. Em relação às práticas recompensa, pode-se afirmar que quando o colaborador trabalha motivado obtém melhor desempenho e resultados, agregando valor ao serviço prestado e, por conseguinte, à organização.

A mediana deste fator obteve valor central 5. A moda obteve valor 5, sendo está a opinião mais frequente dentre os colaboradores. O desvio padrão teve valor 1,04, representado a variação em relação à média. O intervalo, obtido pela subtração dos extremos da tabela adotada teve valor de 4.

Por fim, o coeficiente de variação teve valor de 0,25, expondo o baixo grau de concordância entre os respondentes. A tabela sete expõe os dados do fator 6.

| Variáveis | Práticas de recompensa e treinamento |
|--------------------------|--------------------------------------|
| Média | 4,23 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 5 |
| Desvio Padrão | 1,04 |
| Intervalo | 4 |
| Coefficiente de Variação | 0,25 |

Tabela 7 – Variáveis referentes ao fator 6: Práticas de recompensa e treinamento
Fonte: Elaborado pelos autores.

O fator 7 está relacionado com as práticas de promoção do relacionamento interpessoal. Este fator obteve média de 3,95, expondo que o relacionamento entre os colaboradores se mantém saudável e favorece o convívio no ambiente de trabalho. A mediana correspondente a este fator obteve valor central 4. A moda obteve valor 5, sendo o valor que mais vezes foi assinalado pelos respondentes.

O desvio padrão que representa a variabilidade em relação à média tem valor 1,28. O intervalo, obtido a partir da subtração dos extremos da escala utilizada, obteve valor 4. O coeficiente de variação obteve valor de 0,32, expondo o baixo grau de concordância dentre os respondentes. O fator 7 está representado pela tabela oito.

| Variáveis | Práticas de promoção do relacionamento interpessoal |
|-------------------------|---|
| Média | 3,95 |
| Mediana | 4 |
| Moda | 5 |
| Desvio Padrão | 1,28 |
| Intervalo | 4 |
| Coeficiente de Variação | 0,32 |

Tabela 8 – Variáveis referentes ao fator 7: Práticas de promoção do relacionamento interpessoal
Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da análise dos dados obtidos por meio do questionário adotado adaptado do modelo proposto pelo IBACO, percebe-se que, de uma forma geral, a cultura organizacional da Br Malls tem impacto positivo na forma com a qual os colaboradores percebem e são influenciados pelas práticas e políticas adotadas pela pelo nível estratégico.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos pelo qual este trabalho foi desenvolvido foram: expor o conceito de cultura organizacional, definir a qualidade nos serviços e expor suas características básicas, bem como analisar a cultura organizacional, a fim de saber se a mesma impacta na qualidade dos serviços prestados, na percepção dos colaboradores da unidade da BRMalls em Juiz de Fora localizada no Shopping Independência. Após a coleta e análise dos dados, percebe-se que a cultura da organização objeto de estudo está relativamente dentro do esperado, no entanto, tendo em vista certos aspectos analisados que obtiveram médias altas como 4,23 e 4,18 numa escala de variação entre 5 e 1, pode-se interpretar que a cultura organizacional da Br Malls impacta positivamente nos serviços prestados a seus clientes.

Analisando-se os sete fatores, tem-se no fator 6, referente as práticas de recompensa e treinamento, a maior média, expondo assim, a partir da opinião de seus colaboradores, que a política de recompensas e de treinamento profissional da empresa favorece e influencia na motivação dos mesmos. O próprio fato de o colaborador desenvolver bem o seu papel faz com se sinta parte vital para o alcance dos objetivos organizacionais previamente estipulados pela direção, tornando-o motivado a desempenhar-se de forma eficaz. Dada a aptidão e motivação do colaborador, os resultados obtidos pela prestação dos serviços tendem a refletir este estado de satisfação.

Da mesma forma, a análise do fator 1 teve a segunda maior média, trazendo a tona que a empresa tende a estimular e valorizar o desempenho do colaborador, mostrando a necessidade de que este tenha desempenho satisfatório e favorável à organização.

A partir da análise do fator 2, apesar de ter tido segunda menor média com valor de 3,33, a disposição hierárquica da organização favorece os processos e procedimentos de trabalho, uma vez que os gestores de nível hierárquico superior não assumem uma postura centralizadora; tem-se o controle das ações dos colaboradores subordinados, no entanto, pelas práticas de desenvolvimento e treinamento de pessoal salientados pelo fator 1 nota-se que a empresa pratica a liderança participativa, trazendo-os às tomadas de certas decisões.

O fator 3 inerente a valorização de profissionalismo competitivo e individualista, evidencia, através da média mais baixa com o valor de 3,2, que o colaborador interpreta a política da empresa como não sendo estimulante ao desenvolvimento e às práticas individualistas. O impacto dessa interpretação sob os colaboradores pode ser positivo, quando



o clima no ambiente de trabalho se mantém saudável não havendo individualismo exacerbado, ou negativo, o que pode gerar certa acomodação e pouca proatividade.

A análise do fator 5 permite a afirmação de que a organização se mantém preocupada com a qualidade da prestação dos seus serviços aos clientes, bem como exige o comprometimento dos colaboradores em atendê-los da melhor forma possível, agregando valor ao serviço por intermédio de suas ações que, por conseguinte, são capazes de cumprir e possivelmente superar suas expectativas.

O fator 4, ao obter média 4 em uma escala de cujo os valores variam entre 1 e 5, expõe que os colaboradores se sentem satisfeitos e que o ambiente de trabalho é amigável e tende a favorecer o seu bem estar, o que foi evidenciado também pela interpretação do fator 3. Da mesma forma, o fator 7, referente às práticas de relacionamento interpessoal, permite afirmar que o relacionamento interpessoal é valorizado e estimulado pela gestão. Pode-se afirmar, ainda, que a gerência busca estimular o relacionamento interpessoal com o intuito de gerar integração e valorizar o trabalho em equipe, almejando o alcance dos objetivos organizacionais pela pluralidade dos colaboradores.

É possível perceber que os 7 fatores nos quais a pesquisa fora decomposta estão interligados entre si e com o comportamento do colaborador. Nota-se, também, que a cultura organizacional favorece à prestação dos serviços, uma vez que traços de comprometimento e motivação podem impactar positivamente nos resultados pretendidos.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Sueli Galego de. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson e Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONDES, Reynaldo Carvalho. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson e Prentice Hall, 2005.

MINHO, Caren Silvana Vieira; PATIAS, Tiago Zardim. **As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos.** 2012.

NETO, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos; OLIVEIRA, Gercina Alves de; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

RIES, AL; RIES, LAURA. **As 22 consagradas leis de marcas.** São Paulo: Makron Books, 2000.

ROBBINS, STEPHEN PAUL. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.