



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
Instituto Multidisciplinar em Saúde
Campus Anísio Teixeira - Colegiado de Psicologia

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



**Daniele Blesa
Elder Gomes
Gabriel Mendes
Jackeline Rodrigues
Letícia Souza
Marcel Gomes
Marcela Furtado**

Vitória da Conquista - BA

Dezembro/2017

DANIELE BLESÁ, ELDER GOMES, GABRIEL MENDES, JACKELINE RODRIGUES, LETÍCIA SOUZA, MARCEL GOMES, MARCELA FURTADO

Diagnóstico Organizacional

NUTRIR - Empresa Junior de Nutrição da UFBA

Trabalho apresentado ao Instituto Multidisciplinar em Saúde da Universidade Federal da Bahia (IMS/UFBA) – Campus Anísio Teixeira, como requisito para aprovação na primeira unidade do Componente Curricular Psicologia e Organizações, obrigatório para o curso de Psicologia.

Docente: Lhaís Alves

VITÓRIA DA CONQUISTA, 19 DE DEZEMBRO DE 2017

INTRODUÇÃO

De acordo com Laiola et Al. (2004) o funcionamento de uma organização dar-se por três dimensões. Estas dimensões conferem o dinamismo, a singularidade e a complexidade da organização. Assim sendo, a análise organizacional buscaria compreender a Estrutura da organização, a relação organização-ambiente e as estratégias organizacionais. Por razões metodológicas será tratado apenas das duas primeiras.

Na dimensão relativa a estrutura organizacional busca-se analisar os processos relacionados as funções de cada indivíduo, suas dinâmicas próprias voltadas para atividades comuns à organização. Os autores apontam as dificuldades de encontrar um referencial empírico para esta análise, deste modo, buscam compreender por uma perspectiva descritiva. Assim, os processos de construção de uma estrutura organizacional fundamentam-se, segundo Robbins (1988), na ideia da complexidade deste processo no objetivo de responder questões chaves que constituem dois mecanismos básicos: Divisão ou diferenciação; e Coordenação ou Integração.

No primeiro mecanismo busca-se responder em que níveis as tarefas devem ser subdivididas (Especialização) e em que critérios os trabalhos serão agrupados (Departamentalização). O segundo mecanismo diz respeito a quem os trabalhadores devem se reportar (Hierarquia), a quantidade de trabalhadores para cada coordenação (Esfera de controle), a localização da autoridade para uma tomada de decisão (Centralização) e qual nível das regras e regulamentações que orientam a conduta (Formalização). Além disso, Laiola et al. (2004) ainda propõe três grandes possibilidades de estruturas organizacionais, a saber: as estruturas pré-burocráticas, as burocráticas e as pós-burocráticas.

As estruturas pré-burocráticas são estruturas pouco complexas com baixa especialização, baixo grau de departamentalização e controle, e autoridade concentrada em uma única pessoa. As burocráticas, por sua vez, são identificadas por uma elevada diferenciação horizontal e vertical, por um intenso uso de regras e hierarquias bem definidas. Esse tipo de estrutura é dividida em dois tipos de burocracias: funcional e divisional. Enquanto na primeira busca-se uma organização em termos de uma atividade e um fim em comum, estruturada em funções específicas, na segunda cada unidade desenvolve, comercializa e produz seus próprios bens e serviços. Há também um terceiro tipo que combina tanto a funcional quanto a divisional: estrutura matricial.

Durante um longo tempo as organizações eram caracterizadas por modelos rígidos e estáticos até que surgem as estruturas pós-burocráticas que vão representar um novo paradigma de organização. Nesse novo modelo uma estrutura ideal seria aquela onde há uma relação de dependência entre a organização e seu ambiente. São estruturas de governança em substituição à governança hierárquica.

No modelo de organização pós-burocrática destaca-se dois tipos de organização: organização em rede e organização virtual. A primeira é compreendida como sistemas constituídos de subsistemas que se relacionam entre si, apresentando padrões variados de integração. Em outras palavras, trata-se de estruturas que representam um novo paradigma organização, isto é, valorizam a horizontalidade. A organização virtual, por sua vez, baseia-se na dependência de suas comunicações nos meios eletrônicos para a

condução de seus processos produtivos, além de não possuírem uma localização central e física.

Desde a Roma antiga, passando pela Antiguidade, marcados nos escritos filosóficos de Heródoto, Confúcio e até relatos de Marco Polo e colonizadores europeus, houve inquietações no sentido da necessidade de compreendermos as diferenças de comportamento de nações e grupos, assim como as mudanças do que entendemos por “cultura”. No final do século XVIII e início do século XIX, o campo de conhecimento científico englobou os estudos culturais ao seu escopo. A partir de então, foi desenvolvido estudos neste campo, dentro das perspectivas sociológicas, antropológicas e psicológicas. Desta forma, a compreensão da cultura dentro das organizações tornou-se um tema relevante na atualidade a qual teve seu início a partir dos anos 80 e 90.

De acordo com Silva e Zanelli (2004) uma das maneiras de compreender o funcionamento e comportamento de uma organização é perceber que a cultura de uma organização é atravessada por influências da cultura nacional que é decisiva no modo como surge estruturas e processos organizacionais. Dentro da organização percebe-se uma relação dialógica entre membros e organização onde ambos se relacionam no processo de aprendizagem coletiva. Em outras palavras, a cultura de uma organização é constituída do conhecimento trazido pelos seus membros e do conhecimento já cristalizado na organização.

Segundo Silva e Zanelli (2004), a cultura de uma organização possui uma dimensão objetiva e subjetiva. A dimensão objetiva constitui os artefatos criados pela organização como, por exemplo, logotipos, vestuários, arquitetura etc Na dimensão subjetiva encontram-se os padrões de crenças compartilhadas e expectativas dos integrantes como, por exemplo, os mitos, tabus e ritos. Um fenômeno que comumente emerge das culturas organizacionais são as subculturas que são grupos de indivíduos de padrões de crenças singulares, mas que não são avessos à cultura maior. No entanto, apontam os autores, que a partir das relações estabelecidas entre a cultura nacional e organizacional pode emergir movimentos de contracultura. Esses grupos são caracterizados por possuírem padrões de crenças antagônicos à cultura dominante.

Os autores salientam sobre a existência de diferentes níveis de tratamento e análise da cultura organizacional. A cultura pode ser tratada como uma variável da organização quando é considerada sua função de promover a adaptação e quando os estudos focam nas histórias, mitos, ritos e rituais. A cultura também pode ser tratada como a própria organização, ou seja, a organização é uma expressão cultural. No que se refere aos níveis de análise da cultura, o modelo de Schein é categoricamente explicativo conforme sugeriu os autores (SILVA e ZANELLI, 2004). Assim, Schein propõe que a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis que vão do mais profundo ao mais superficial, são eles: Artefatos visíveis, Valores e Pressupostos básicos.

O nível Artefatos visíveis é o mais superficial e compreende o ambiente físico da organização, sua arquitetura, tipos de vestuários e comportamentos visíveis e audíveis. Tem-se também um nível intermediário que é representado pelos valores racionalizados ou idealizados que funcionam como justificativas para os comportamentos que são visto como corretos ainda que não praticados. Por último, localizados nos mais profundos níveis, estão os pressupostos comuns, ou seja, os valores que um dia já estiveram no nível intermediário e que já foram testados na realidade, tornando-se cada vez mais enraizados e naturalizados.

Foi exposto, anteriormente, os conceitos de cultura e como este fenômeno se relaciona com a própria cultura organizacional e vice-versa. Podemos concluir então que a característica cultural humana é próprio de sua natureza e é o que o distingue das demais espécies, principalmente pelo fato dele pensar e produzir a cultura por meio de expressões simbólicas, como afirma Laraia (1997). Logo, surge o questionamento inicial deste tópico: “é relevante e viável diagnosticar e gerir a cultura nas organizações da atualidade?”. A resposta dos autores do capítulo é afirmativa e justifica que cultura mostra-se como produto das construções humanas, logo podem ser desconstruídas e reconstruídas por meio das ações dos indivíduos.

Para a compreensão dos contextos seguintes, é necessário aqui acrescentar uma outra perspectiva psicológica para o conceito de cultura: a da psicologia cognitiva e do interacionismo simbólico. Segundo os autores do capítulo, nesta perspectiva, entende-se por cultura, padrões de suposições básicas compartilhadas, ao qual foi aprendido através de um grupo pioneiro de pessoas chamadas “grupo fundador”, por meio de enfrentamentos de problemas relativos tanto à adaptações internas quanto externas. Desta forma, para Shein (2009), quando este modelo se torna válido em determinado grupo, tal processo passa a ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar, sentir e agir diante de problemas.

Anteriormente, também descrevemos os níveis da cultura organizacional e seus conceitos (Artefatos visíveis e audíveis; Crenças e valores esposados/racionalizados e os Pressupostos básicos). A partir disso, os trabalhos de Shirivastava (1985) foram desenvolvidos no sentido de encontrar conexões ou contradições entre os pressupostos e artefatos culturais com escolhas e ações humanas nas organizações, ou seja, detectar padrões de coerência e incoerência cultural. O objetivo deste procedimento específico de análise cultural, é que a partir dessas constâncias e inconstâncias, pode-se acessar aspectos culturais reais de uma determinada organização. Para tanto, o autor define a cultura organizacional através de elementos que considera fundamentais, propondo quatro categorias para orientar o chamado “processo de investigação”: 1) Mitos e sagas (compreendidas como relatos de situações já ocorridas porém sem comprovação e relatos de fatos considerados heróicos); 2) Tipo de linguagem (termos, jargões e metáforas utilizados o que fornecem interpretações dos eventos sociais conectadas ao contexto e à realidade social); 3) Rituais e cerimônias (atividades planejadas que expressam o que se considera como certo e desejável); e 4) Sistema de valores (aquilo considerado certo serve de guia) e as Normas de comportamento (regras que orientam procedimentos padrões para a maior parte das situações).

Quanto ao diagnóstico da cultura organizacional, os autores sugerem compreender tal processo a partir de uma “metáfora com uma cebola”, ou seja, elementos simbólicos visíveis (expresso nos comportamentos), seriam a camada mais superficial, enquanto que as histórias, visão de mundo e mitos, localizam-se nas camadas mais profundas e no seu interior, encontram-se os valores centrais das organizações. Decodificar os motivos por trás de comportamentos individuais e coletivos não questionáveis (tidos como naturais), seria o cerne da compreensão da cultura organizacional.

Métodos para essas análises são citadas pelos autores do capítulo, como por exemplo: métodos indiretos, como a construção do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO); uma escala construída através de entrevistas, como a Escala de Valores Organizacionais, por Tamayo e Gondim (1996); instrumento estruturado, baseado no modelo de valores culturais (Schwartz; Ros, 1995)

chamado Inventário de Valores Organizacionais; e a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT) desenvolvido por Porto e Tamayo (2002).

DESENVOLVIMENTO

Para compor o que foi teorizado, optamos por conhecer a estrutura e a cultura da Nutrir. A Nutrir é uma Empresa Junior de Nutrição da Universidade Federal da Bahia – Instituto Multidisciplinar em Saúde/ Campus Anísio Teixeira (UFBA-IMS/CAT), fundada em 2011 e administrada por alunos do curso de Nutrição da UFBA. A Empresa Junior se propõe a prestar serviços de alta qualidade e com preços abaixo da média do mercado. Trata-se de uma associação civil sem fins econômicos e com fins educacionais formada exclusivamente por alunos do ensino superior. A Nutrir funciona dentro das normas legais que regem uma Empresa Junior, com o CNPJ: 13.699.407/0001-09.

A relação da Nutrir com a UFBA dá-se parcialmente de forma autônoma, isto é, não há a participação de um professor que determine as atividades a serem realizadas. A Nutrir recebe a solicitação de participação em eventos e projetam sua realização entre os próprios membros. Depois de estruturada, a projeção é apresentada à coordenação, a qual confere e consente a execução. Em alguns casos, é solicitada a participação de professores em palestras. Além disso, a Nutrir possui um espaço físico de referência da Empresa Junior no IMS, cedido pelo Diretor do Instituto.

A Nutrir oferece serviços de Coffee Break, palestras sobre Nutrição e Educação Alimentar e ações sociais em creches e escolas, com fins de enriquecer a formação profissional de seus membros, na busca por vivenciar na prática o que aprendem na teoria em sala de aula. A empresa é composta por nove membros, destes, cinco ocupam cargo de diretorias – presidência, marketing, administrativo-financeira, projetos e recursos humanos – e quatro membros atualmente ocupam o cargo de trainee. A distribuição dos cargos são decididas em Assembleia Geral, esta é definida como um órgão deliberativo máximo da Empresa Júnior e é composta pelos seus membros efetivos. Sempre que convocados por editais, obedecendo à disposição do Estatuto, os membros se reunirão em assembleias ordinárias e extraordinárias. Sua competência privativa é eleger e destituir os administradores, aprovar as contas e alterar o Estatuto.

O cargo ocupado pelo Presidente da empresa tem a responsabilidade de administração geral, a organização do seu trabalho, a distribuição das tarefas de maneira racional. Deverá procurar os elementos básicos para as tarefas, criando uma estrutura para o desenvolvimento das mesmas. Com o planejamento em mãos, zelará pelo

desenrolar das atividades dentro do cronograma previsto. Coordenará a equipe, sendo o responsável pela avaliação das tarefas. É o presidente quem responde legalmente pela empresa.

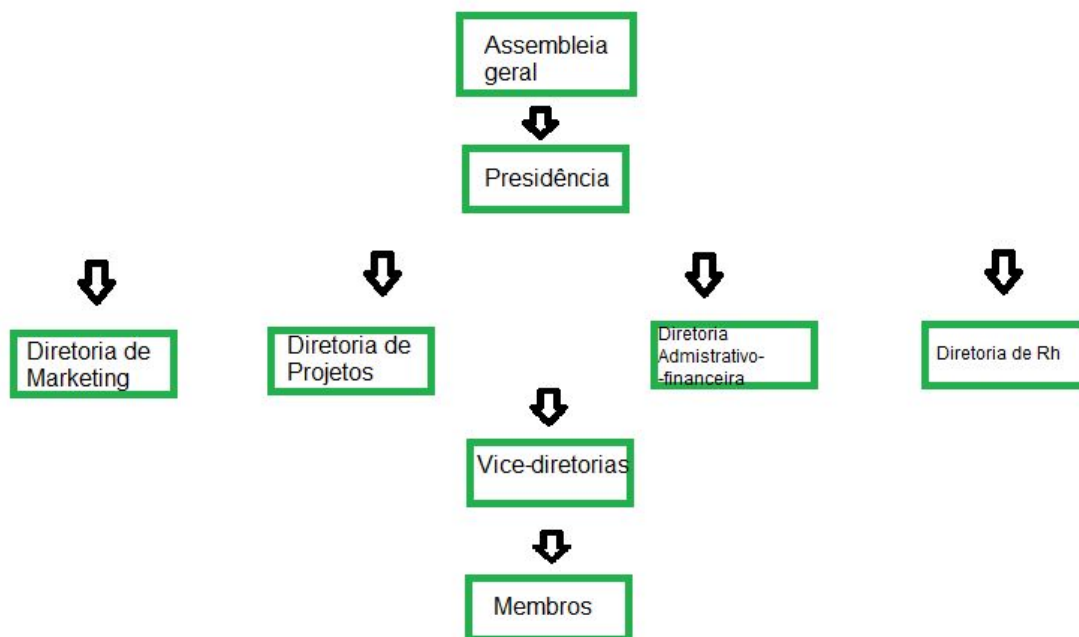
A diretoria de Marketing é responsável pelo papel estratégico dentro da empresa, por buscar novos mercados, novos serviços, novas oportunidades de negócios. Trata-se de uma das áreas mais ativas dentro da Empresa Júnior, a qual traz inovações e propostas de mudanças estruturais, operacionais e adaptações para atender aos clientes. É também responsável por promover programas de divulgação e pesquisas contínuas, extraíndo as melhores oportunidades. Atua junto à mídia e mantém um banco de dados atualizado sobre os clientes. De um modo geral é a responsável pela imagem da empresa. É sua responsabilidade também manter um feedback constante para saber a opinião dos clientes, sugerindo novas posturas e políticas para atender às necessidades e corrigir as falhas do trabalho da Empresa Júnior.

A diretoria administrativo-financeira é responsável pela administração interna da Nutrir, compras e manutenção do material e patrimônio da Empresa Júnior, organização de cadastros e arquivos, administração da comunicação interna. Esta área também será responsável por padronizar os procedimentos adotados na empresa.

A diretoria de Projetos tem suas funções divididas em quatro etapas. 1) Contato Inicial com o Cliente: No contato inicial com o cliente é feito um levantamento dos dados técnicos e as características da empresa e/ou cliente, a partir desse levantamento discute-se sobre problemas/ sugestões/ soluções possíveis; 2) Viabilidade do Estudo: Trata-se do interesse de realização do estudo pela Empresa Júnior (aprendizado); existência de membros associados interessados em participar do estudo; existência de professor orientador ligado à área para o estudo; capacidade de realização do estudo na UFBA – IMS/ CAT; 3) Elaboração da Proposta Técnica: A proposta técnica será elaborada a partir dos dados técnicos, do número de membros participantes do estudo e número de horas necessárias para a realização do trabalho; 4) Elaboração de Contrato de Instrumentos de Estudo: Com a aceitabilidade da proposta, firma-se um contrato de desenvolvimento de estudo, que consta basicamente da proposta entregue, mais as cláusulas de responsabilidades e, se necessário, cláusulas de sigilo.

O trabalho da diretoria de Recursos Humanos consiste em criar uma cultura de qualidade na gestão da empresa. É responsável pela criação dos manuais de padronização das tarefas, pelo feedback das atividades, rendimento da empresa, ou seja, pela avaliação constante da empresa para que ela não se desvie de sua missão. É responsável pela administração interna da Empresa Júnior, recrutamento, seleção, treinamento, adequação e supervisão das pessoas da empresa. Será responsável ainda pela captação de pessoas para Empresa Júnior, para treiná-los e acompanhar o seu desenvolvimento, encontrando a melhor colocação para cada um deles.

A composição dos membros pode ser evidenciada no organograma abaixo ofertado pela Empresa Junior:



Além dos cargos de diretorias citados, segundo o Regimento Interno na Empresa Junior, há uma sexta diretoria, a Área de Qualidade, e as vice-diretorias. No entanto, esses cargos não estão ocupados atualmente, visto que o número mínimo de membros está reduzido, não havendo pessoas para compô-lo. Segundo foi relatado nas entrevistas, o interesse principal dos membros não é compor um número mínimo de participantes, mas ter participantes comprometidos com a empresa, para isso, realizam uma seleção a cada seis meses.

Trata-se de uma seleção complexa dividida em quatro etapas. A etapa inicial é um questionário com dados cadastrais e perguntas pontuais como: “o que faz para alcançar seus objetivos?”; a segunda etapa é uma prova escrita com aproximadamente dez questões a cerca de uma Empresa Junior (O que é uma empresa Junior? O que faria de diferencial em uma Empresa Junior?); a terceira etapa é uma dinâmica de grupo, em que são colocados problemas a serem solucionados em grupos pelos candidatos; e, por fim, a quarta etapa é uma entrevista feita em parceria com estudantes de Psicologia da UFBA. As duas últimas etapas possuem maior peso, visto que são nelas que os membros podem perceber a compatibilidade dos objetivos da empresa vinculados aos dos candidatos. *“A gente tem que perceber desde o processo seletivo, por isso que a gente tem um processo seletivo muito criterioso, porque a gente não pode correr o risco de colocar uma pessoa dentro da empresa que ela entre pensando nela e não na Nutrir, por isso que quando a gente envia todo o material para a pessoa estudar, ela tem que entender que desde o princípio que a Nutrir, ela não é para você, ela é para os outros, então na dinâmica de grupo, que a gente dá um problema pra pessoa resolver, ela tem que entender que com esse problema que ela tem que tá ali pra ajudar a solucionar problemas, dentro e fora da empresa.”* (Entrevistado 4). Segundo relatado, é o

momento de *“realmente puxar o máximo das qualidades, dos defeitos, o que pode ser melhorado ou não”* (Entrevistado 3).

Os cargos de trainee são ocupados por membros que entraram recentemente na empresa, estão em estágio de aprendizado e podem vir a ocupar cargos de diretorias ou se integrarem a empresa como membros efetivos. Isto, pois, não necessariamente todos os cargos de diretoria precisam estar ocupados. Para ocupar um cargo, faz-se necessário a manifestação formal de interesse exposta aos membros, seguida por votação anônima pela Assembleia Geral.

A existência de diretorias não significa, nesse caso, a existência de hierarquias. Tal fato mostrou-se claro no decorrer das entrevistas realizadas, tanto com membros mais antigos, quanto mais recentes. *“Uma coisa é deixada clara desde que a pessoa entra na NUTRIR é que não tem cargo maior que o outro, isso é extremamente claro. A presidência não sobrepõe uma coisa que nenhum dos outros membros vai aceitar. Isso pra gente assim é bem definido. Toda e qualquer tipo de decisão tem que ser tomada em conjunto.”* (Entrevistado 3). A horizontalidade da empresa é reafirmada pelo depoimento de uma participante mais recente da empresa: *“A gente tem muita liberdade pra fazer diversas ações, então a gente trabalha muito com os projetos internos. Então os trainees, nós membros, tem essa liberdade de criar projetos e poder colocar esses projetos em ação. Então é uma coisa que me interessou muito quando entrei pra NUTRIR, que é justamente essa liberdade que a gente tem de você poder chegar a dar sua opinião e todo mundo aceitar ou não, todo mundo contribuir.”* (Entrevistado 1). Deste modo, pode-se caracterizar a Nutrir como uma empresa pós-burocrática, a qual representa um novo paradigma de organização, que preza pela horizontalidade entre os membros da empresa, havendo a distribuição de diretorias como estratégia de divisão de tarefas não-rígida.

Partindo-se do pressuposto que a estrutura de uma organização é influenciada pela cultura vigente, isto, pois, a sua expressão cultural é influenciada pelas culturas a nível macro e micro. Pode-se evidenciar tal fato quando, por exemplo, os cargos são eleitos democraticamente, assim como rege a Constituição Brasileira. Não obstante, pode-se considerar a influência da cultura instituída no IMS/ CAT, que apesar de ser subdivida em cargos e ter hierarquias, possui uma fluidez das relações, com fácil comunicação entre os setores e usuários. Assim, sob a influência cultural, são traçados a missão, a visão e os valores da organização.

A missão da Nutrir apresenta-se no Regimento Interno como *“Oferecer serviços de qualidade para a sociedade, promovendo aos alunos de graduação de Nutrição da UFBA melhor experiência de mercado, incitando o crescimento profissional e pessoal dos alunos membros e dando ênfase à responsabilidade social”*. Missão reafirmada nas entrevistas *“Antes de mais nada tentar deixar um legado, que as pessoas que entrem por aqui, acho que a principal missão seria que elas abraçassem a Empresa Junior, entendesse a importância, pra propagar, (...) então é realmente que as pessoas que*

entrem na Nutrir consigam abraçar, acho que a principal missão, pra dar realmente a sequência”(Entrevistada 3).

Quanto a visão e os valores, estes não são descritos no Regimento Interno, no entanto, são percebidos na fala dos entrevistados. Assim, a visão dos membros da Nutrir mostra-se correlacionado a sua missão, isto é, propagar a empresa, preservando a integridade da Nutrir com qualidade de serviços e contribuição na formação profissional de seus membros. Para isso, buscam por meio de uma seleção complexa, eleger membros que compartilhem dessa responsabilidade, bem como, relatam reafirmar essa visão constantemente na promoção de capacitações (educação permanente) e nos seus processos diários. Enquanto que os valores explicitados referem à humanização e qualidade nos serviços prestados.

Além disso, pode-se compreender também que a atual cultura tecnológica reflete na divulgação e comunicação da Nutrir. Isto porque as redes sociais são, segundo os membros, a maior ferramenta de divulgação da empresa, que ocorre via Facebook e Instragram. Sendo assim, o espaço físico que possuem não é necessariamente o local de referência, pois a maior parte das contratações de serviços acontece via e-mail. Os membros não se restringem a prestar serviços para Empresa Junior apenas no período que direcionam para estar no espaço físico (um turno por semana), pelo fato de receberem as demandas via redes sociais, não há restrição de horário. Além disso, a comunicação entre os membros da empresa dá-se na maioria das vezes via grupo de WhatsApp, devido a dificuldade que têm em encontrar um horário compatível entre todos os membros para reunião e tomadas de decisões. Deste modo, as reuniões presenciais foram extintas do cronograma. Pode-se constatar, então, que a disponibilidade de horário é uma dificuldade encontrada, pelo fato de serem estudantes e terem demandas da Universidade, como provas e estágios, fato que motivou o desligamento de alguns membros da empresa. Em confronto a isso, os membros que permanecem declararam-se motivados pela própria missão da Nutrir.

A participação dos membros nos eventos oferecidos pela empresa dá-se de forma fluída, isto é, não necessariamente todos os membros precisam estar em todos os eventos. A presença no evento é dada de acordo com a disponibilidade de cada, a qual busca-se respeitar. Entretanto, na preparação do evento há um acordo intrínseco de colaboração, tal qual pôde ser percebido na fala de um dos membros: *“Normalmente quem não participa do evento propriamente dito, já se prontifica a fazer alguma coisa antes, então, não é aquela coisa imposta de quem não ta no evento tem que fazer tal atividade. Na maioria, na verdade sempre, a gente teve isso, de quem não participa do evento, ela sempre fala, gente precisa disso disso e disso, o orçamento deu tanto, na Nutrir tem isso, e a gente precisa disso. Então, assim, acho que já tem uma responsabilidade implícita de quando você entra na empresa de que tudo é a gente que faz por a gente e pela empresa, então, acaba que cada um se dispõe a fazer aquilo que pode, dentro do seu tempo, das necessidades da empresa.”*(Entrevistado 4).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das exposições feitas, pôde-se apreender alguns aspectos da estrutura, da organização, da relação com o meio ambiente e o desenvolvimento da cultura da empresa.

Sendo a organização um sistema complexo de arranjos multidimensionais, a realização de uma avaliação metodológica poderá oferecer uma melhor visualização do panorama gerencial e possibilitar reflexões sobre a dinâmica da empresa e ocasionar possíveis reajustes, caso necessário.

A empresa júnior Nutrir, com seis anos de criação e com gerenciamento feito por estudantes de graduação do curso de Nutrição, mostrou-se bem organizada estruturalmente e possuínte de uma cultura organizacional independente do seu contexto macro (UFBA) no qual está inserida. No nível estrutural, a Nutrir se organiza em diretorias, entretanto, essas não adquirem funções de subordinação ou superioridade, mas sim, uma relação de complementaridade. Por meio da fala dos entrevistados, identificou-se o perfil de uma organização pós burocrática em rede, porquanto as atividades desenvolvidas são frutos das contribuições de todos os membros da equipe, desse modo, a empresa se estrutura, predominantemente, num modelo horizontal.

A cultura de uma empresa é um elemento importantíssimo para assegurar sua desenvoltura social e de produtividade, podendo essa ser readequada de acordo as necessidades circunstanciais. Em relação a cultura da empresa, essa mostrou-se bem difundida entre os membros e pode-se perceber a valorização e empenho para que a cultura da Nutrir se perpetue dentro e fora do seu espaço físico. Ficou bastante evidenciado nas falas dos entrevistados a valorização da seleção de um perfil ativo e voltado para exercer trabalho em grupo, pois o principal legado da Nutrir é conseguir com que os estudantes desenvolvam vivências práticas, mas que, primordialmente busquem beneficiar e promover a evolução da Nutrir.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ZANELI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo & BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

BORGES, L. O. & MOURÃO, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

Nutrir. Disponível em: <<http://ejnutriufba.wixsite.com/nutrir>>. Acesso em: 16 de dezembro de 2017.

APÊNDICE

Roteiro semi-estruturado de Entrevista 1:

- 1) O que é a Nutrir?
- 2) No âmbito jurídico como a Nutrir é identificada?
- 3) Quais os serviços oferecidos pela Nutrir?
- 4) Onde vocês se localizam como organização?
- 5) Como a ocorre a comunicação entre a Nutrir e a UFBA?
- 6) Como vocês se organizam administrativamente?

Roteiro semi-estruturado de Entrevista 2:

- 1) Qual o sentido da Nutrir existir? (Missão)
- 2) Quais os objetivos da Nutrir? O que faz para conseguir e quais as dificuldades encontradas?
- 3) Quais são os valores dessa empresa?
- 4) Como acontece a rotina da Nutrir?
- 5) Como vocês se organizam na realização de um evento?
- 6) Quais os critérios de seleção de eventos realizados pela Nutrir?