

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

RUBIANA VALIM DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS PILARES DO
JEITO DE SER MAIOJAMA**

Porto Alegre

2019

RUBIANA VALIM DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS PILARES DO
JEITO DE SER MAIOJAMA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado cultura Organizacional: Uma Análise a Partir dos Pilares do Jeito de Ser Maiojama, de autoria de Rubiana Valim da Silva, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 24 de junho de 2019.

Assinatura:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Rubiana Valim da Silva

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS PILARES DO
JEITO DE SER MAIOJAMA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

Prof. Dra. Fabiane Sgorla (UFRGS)

Prof. Dra. Mônica Pieniz (UFRGS)

Porto Alegre, 01 de julho de 2019.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Léia, companheira dessa e de outras vidas, tenho certeza. À minha irmã, Amanda, minha fonte de energia e alegria. Ao Mauro, cuja paciência e calma me inspiram.

Às professoras Fabiane e Mônica, por terem gentilmente aceitado o convite para fazer parte da banca examinadora. E em especial, à minha orientadora, professora Ana Karin, pelas orientações e contribuições ao longo dessa pesquisa.

RESUMO

Este trabalho propôs uma pesquisa exploratória descritiva, em forma de estudo de caso, com o objetivo geral analisar a cultura organizacional da construtora Maiojama, a fim de compreender como se dá o processo de construção e transmissão da mesma. Para isso, buscou-se compreender os conceitos de cultura e comunicação organizacional, através de revisão bibliográfica; e empregados diferentes instrumentos de pesquisa como observação participativa, análise documental, entrevista entre os gestores, visando captar a forma como estas pessoas percebem a cultura organizacional de modo geral e a cultura da empresa em questão, e questionário aplicado entre os demais colaboradores, a fim de correlacionar as percepções de ambos quanto à cultura da Maiojama. Ainda, foram feitas considerações com base na observação da autora. Constatou-se que a cultura da Maiojama pode ser identificada através dos artefatos visíveis, tais como arquitetura, os chamados pilares do jeito de ser Maiojama, a figura do herói, e outros, além das crenças e valores expostos. Com a análise dos dados obtidos através das entrevistas, foi possível compreender como a cultura da Maiojama foi construída e é disseminada. Em etapa posterior, foram confrontadas as percepções destes gestores com os dados obtidos por meio de pesquisa quantitativa, a fim de perceber a consonância entre o seu discurso e o entendimento dos colaboradores. Por fim, verificou-se, ainda, que a cultura organizacional, além de contribuir como atrativo de mercado, auxilia na retenção de colaboradores.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Comunicação organizacional. Público interno.

ABSTRACT

This work proposes a qualitative descriptive research, in the form of a case study, with the general objective of analyzing the organizational culture of the real estate developer Maiojama, in order to understand how the process of creation and transmission of such culture takes place. To do so, it was sought to understand the concepts of culture and organizational communication, through a bibliographical review. Likewise, a research was conducted among the managers, aiming to understand how these people perceive the organizational culture in general and the company culture, as well as a quantitative research among the other employees, in order to correlate perceptions both in relation to the culture of the company Maiojama. Considerations were also made based on the author's observation. Maiojama's culture can be identified through visible elements such as architecture, the pillars of culture, the figure of the hero, and others, as well as the beliefs and values displayed. With the analysis of the data obtained through the interviews, it was possible to understand how the Maiojama culture was constructed and disseminated. Likewise, it was possible to glimpse how managers understand the company culture and compare this perception with the data obtained through quantitative research, in order to verify the alignment between managers discourse and employee perception. Finally, it was also verified that the organizational culture influences the organizational climate, besides helping in the permanence of employees.

Keywords: Organizational culture. Organizational communication. Internal Public.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nível dos artefatos	22
Figura 2 – Teia de aranha	36
Figura 3 – Templo grego	38
Figura 4 – Rede.....	40
Figura 5 – Estrelas agrupadas	42
Figura 6 – Logo da Maiojama.....	52
Figura 7 – Selo LEED.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pergunta 01: há quanto tempo você trabalha na Maiojama?.....	75
Gráfico 2 – Pergunta 02: qual o setor onde você trabalha?	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resposta gestor comercial e resposta(s) membro(s) equipe comercial .	83
Quadro 2 – Resposta gestora controladoria e resposta(s) membro(s) equipe controladoria.....	84
Quadro 3 – Resposta diretor executivo e resposta(s) membro(s) equipe diretoria ...	84
Quadro 4 – Resposta gestor engenharia e resposta(s) membro(s) equipe engenharia	84-85
Quadro 5 – Resposta gestora jurídico e resposta(s) membro(s) equipe jurídico.....	85
Quadro 6 – Resposta gestora marketing e gestão do cliente e resposta(s) membro(s) equipe marketing e gestão do cliente	85
Quadro 7 – Resposta gestora recursos humanos e resposta(s) membro(s) equipe recursos humanos	86

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.1	ABORDAGENS TEÓRICAS E FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2	NÍVEIS DE CULTURA	21
2.3	ELEMENTOS DA CULTURA.....	24
2.3.1	Artefatos e símbolos	24
2.3.2	Ritos, rituais e cerimônias	25
2.3.3	Estórias e mitos	26
2.3.4	Heróis	27
2.3.5	Normas	28
2.3.6	Tabus	28
2.3.7	Processos de comunicação	28
2.3.8	Valores, crenças e pressupostos	29
3	TIPOS DE CULTURA E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO	31
3.1	ABORDAGENS SOBRE TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS	31
3.2	TIPOS DE CULTURA, SEGUNDO CHARLES HANDY.....	34
3.2.1	Zeus e a cultura de clube	35
3.2.2	Apolo e a cultura de função	37
3.2.3	Atena e a cultura de tarefa	39
3.2.4	Dionísio e a cultura existencial	41
3.3	COMUNICAÇÃO E TRANSMISSÃO DA CULTURA ENTRE O PÚBLICO INTERNO.....	44
4	ESTUDO DE CASO	47
4.1	METODOLOGIA	47
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO CASO	51
4.3	A CULTURA DA MAIOJAMA E A VISÃO DOS GESTORES.....	58
4.4	CORRELACIONANDO PERCEPÇÕES: GESTORES E COLABORADORES	74
4.5	ANÁLISE DOS PILARES DO JEITO DE SER MAIOJAMA	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	94

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES DA MAIOJAMA	96
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM COLABORADORES DA MAIOJAMA	97
ANEXO A – MODELO DE AUTORIZAÇÃO DE CONCESSÃO DE ENTREVISTA	100
ANEXO B – MODELO DE AUTORIZAÇÃO DE GRAVAÇÃO DE ENTREVISTA	101
ANEXO C – ORGANOGRAMA MAIOJAMA	102

1 INTRODUÇÃO

A cultura é um importante componente das organizações e seu estudo é essencial para compreendê-las. Segundo Schein (2009), ela reúne elementos acumulados durante o processo de aprendizado que, tendo apresentado êxito em resposta às adversidades, são apreendidos como válidos e, portanto, disseminados entre os membros de uma organização. Desta forma, as diversas maneiras de solucionar problemas, dentro das organizações, contribuem para uma diversidade cultural. Da mesma maneira como cada organização é dotada de uma cultura particular, elas podem ser estudadas a partir de óticas diversas. Handy (2012), a título de exemplo, propõe uma tipologia onde os deuses da mitologia grega são usados a fim de simbolizar essas diferentes culturas, caracterizando-as quanto aos relacionamentos entre seus membros, seus processos, entre outros aspectos.

A cultura organizacional manifesta-se de maneiras bem diferentes. Enquanto em algumas organizações ela se apresenta explicitamente através da formalização de regras, metas e estrutura organizacional, por exemplo, em outras, é necessário um olhar mais crítico a fim de perceber elementos que, manifestados informalmente, também se configuram como produtos da cultura. Além de evidenciar a essência da organização e configurar-se como fundamental para suas estratégias mercadológicas e permanência no mercado, a cultura organizacional, como será visto nessa pesquisa, é significativa na retenção de colaboradores, incitando políticas que visam promover o bem estar.

A Maiojama, objeto de estudo desse trabalho, é uma construtora gaúcha que atua no segmento imobiliário desde 1975 e conta com 75 colaboradores, distribuídos entre a sede da empresa e suas obras que estão em andamento. A fim de promover um alinhamento entre gestores e revisitar seus propósitos, em um dado momento de sua história a empresa constituiu seis pilares do seu jeito de ser, ou seja, os princípios que devem nortear cada ação e decisão dos seus membros. Tendo como base esses pilares, a campanha Ser Maiojama foi idealizada a partir da necessidade de reforçar a importância do cliente e da marca Maiojama entre os colaboradores e surgiu da ânsia de comunicar aquilo que a empresa entendia como inerente à sua existência, no entanto, aparentemente não perceptível para alguns de seus colaboradores.

A partir do estudo de caso apresentado, o presente trabalho buscará responder ao seguinte problema de pesquisa: como se dá o processo de construção e transmissão da cultura organizacional da Maiojama? Portanto, ao analisar o ambiente organizacional da construtora Maiojama, objetiva-se compreender como se dá o processo de construção e transmissão da sua cultura. Dessa maneira, parte-se da averiguação de como os gestores da Maiojama entendem a cultura organizacional no contexto da estratégia da organização, e também da análise das estratégias de transmissão da cultura da Maiojama a partir do contraponto discurso gestores versus percepção colaboradores.

Considerando os objetivos descritos acima, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, enquanto que as metodologias empregadas foram a de revisão bibliográfica e o estudo de caso. Para a coleta de dados necessários ao estudo de caso, utilizou-se de observação, análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionário.

O capítulo dois apresenta diferentes conceitos sobre cultura organizacional, a partir da ótica de diferentes autores, além de apresentar os níveis em que os fenômenos culturais podem ser observados e, ainda, os diferentes elementos que permitem a visualização da cultura. O capítulo seguinte introduz algumas abordagens sobre tipologias culturais e como elas contribuem para as análises da cultura organizacional, e discorre sobre a relação entre cultura e comunicação, configurando a comunicação como agente transmissor da cultura, sobretudo entre o público interno. O capítulo quatro, por fim, apresenta os procedimentos metodológicos empregados a fim de alcançar o objetivo dessa pesquisa, a caracterização do objeto de estudo e os resultados e limitações da investigação.

A partir desta monografia, espera-se introduzir um entendimento sobre cultura organizacional e elucidar a sua importância para a elaboração de diretrizes organizacionais. Essa temática ganhou a atenção da autora por estar relacionada a sua prática profissional e devido a sua atuação na empresa objeto desse estudo, cuja cultura organizacional é amplamente disseminada através de políticas específicas. Além disso, a pesquisadora tem a percepção de que, embora o profissional de relações públicas seja capacitado para atuar como gestor da comunicação interna, esta área é comumente assistida por profissionais com outras formações – extravasando o quanto ainda é preciso validar sua habilidade nesse campo. Dessa forma, este trabalho acadêmico, além de documentar algumas

práticas e processos constatados em seu objeto de estudo (mais uma competência do profissional de relações públicas), contribui para considerar outras possibilidades de atuação do profissional de relações públicas.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura sempre foi amplamente discutida, resultando em uma variedade de conceitos. Fundamentalmente, ela é caracterizada a partir da concepção do compartilhamento. Neste capítulo, a cultura é vista sob a ótica do compartilhamento entre membros de uma mesma organização. Apresentam-se diferentes perspectivas de cultura organizacional, a partir de diferentes autores, ampliando as possibilidades de análise. Na sequência, considerando os níveis em que os fenômenos culturais podem ser observados, descreve-se cada um deles. A manifestação da cultura pode ser percebida, de forma concreta, a partir dos elementos que a compõem. Desta forma, a descrição de alguns destes elementos encerra este primeiro capítulo.

2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS E FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Marchiori (2008), o conceito de cultura evoluiu e segue evoluindo. Os estudos a cerca deste assunto propõem variadas formas de reflexão sobre a cultura humana através da sua definição, do seu reconhecimento em contextos específicos, ou, ainda, enquanto um sistema de símbolos. A cultura sempre esteve ligada à Antropologia, portanto, nada mais natural do que relacionar seus conceitos sob a luz dessa ciência. A autora afirma que “[...] a antropologia moderna tem sido a responsável por boa parte das teorias sobre cultura” (MARCHIORI, 2008, p. 63), e cita Edward Taylor (1832-1917, *apud* MARCHIORI, 2008), considerado o fundador da Antropologia britânica, cuja primeira definição formal de cultura é a ele atribuída, na conceituação da cultura sob o aspecto intelectual.

[...] cultura ou civilização, tomadas no seu amplo sentido etnográfico, é todo aquele complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade (SACKMANN, 1991, p. 8, *apud* MARCHIORI, 2008, p. 64-65).

Esta concepção indica a cultura como sinônimo de civilização, caracterizada pela sua dimensão coletiva, sustentando a ideia da cultura aprendida e compartilhada. Trata-se da expressão da totalidade da vida social do homem adquirida, em grande parte, inconscientemente. A autora cita, também, o alemão Franz Boas (MARCHIORI, 2008), antropólogo que propôs o princípio do

particularismo histórico. Para ele, cada cultura contém algo único (singularidade cultural) e detém uma autonomia (relativismo cultural). Sob essa perspectiva, a cultura se manifesta pelos costumes e a diferença fundamental entre os grupos humanos é de ordem cultural e não racial. O objetivo do pesquisador alemão era o estudo das culturas e não da cultura.

Numa perspectiva mais contemporânea, o antropólogo americano Clifford Geertz traz a concepção de cultura com a função de estabelecer significados e inspirar o entendimento de mundo. “[...] é um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida” (GEERTZ, 2008, p. 66). Deste modo, a cultura, nessa perspectiva, equivale-se, basicamente, a um sistema de símbolos, através dos quais os indivíduos dão sentido à suas ações. Ela ocorre nas relações dos indivíduos entre si, produzindo sentidos e significados.

Conforme exposto, existe uma variedade de abordagens antropológicas sobre cultura: evolução cultural, particularismo histórico, antropologia simbólica, entre outras. No entanto, mesmo diante de diferentes linhas de pensamento, identificam-se certos conceitos percebidos como universais: “As definições trazem componentes como ideias, ideologias, valores, atitudes, objetivos, normas, comportamentos aprendidos, símbolos, ritos, rituais, costumes, mitos, hábitos, artefatos, entre tantos outros conteúdos” (MARCHIORI, 2008, p. 74).

Schein (2009) esclarece que todos os conceitos de cultura refletem a ideia de compartilhamento ou aquilo que os membros do grupo assumem em comum. Deste modo, ainda que o conceito varie de acordo com a perspectiva empregada, a cultura é caracterizada, essencialmente, pela interação. Pode ser apreendida como um produto social e resultado de um processo de comunicação.

É possível examinar os significados da cultura e sua repercussão dentro das mais diferentes práticas sociais. Segundo Schein (2009, p. 11), “[...] qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”. Em consonância com essa percepção, essa temática será aqui explorada no âmbito das organizações, caracterizadas como “[...] sistema(s) de recursos que procura(m) realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)” (MAXIMIANO, 2012, p. 4). Segundo essa perspectiva, a cultura é um dos importantes componentes das organizações, e seu estudo é fundamental para

compreendê-las. Existe um conceito amplamente referenciado de cultura, de autoria de Schein (2009, p. 16):

[...] a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Isto posto, conclui-se que a cultura reúne elementos acumulados durante o processo de aprendizagem para solucionar problemas de adaptação e convivência entre os membros da organização. Na mesma direção, observa-se que esses elementos foram desenvolvidos pelos antepassados e são transmitidos aos veteranos sob a noção de que trazem êxito.

Além da tradicional conceituação de Schein (2009), serão aqui lançadas duas perspectivas que, na medida em que se diferem, contribuem para a edificação da análise do objeto aqui examinado. A primeira delas discorre sobre cultura como a representação de uma realidade compartilhada. Ou seja, para compreender as organizações, é preciso apreciar os processos que produzem sistemas de significados comuns (MORGAN, 2010). A outra, por sua vez, aborda a cultura organizacional sob a perspectiva de um conjunto de mecanismos de controle, cuja finalidade vai além do compartilhamento (FLEURY, 2013).

Ao analisar a organização a partir de uma visão interpretativa, Morgan (2010) destaca três perguntas essenciais ao processo: Quais são os esquemas interpretativos comuns que tornam a organização possível? De onde vêm esses esquemas? Como são criados, comunicados e mantidos?

A compreensão das organizações, baseada em processos que produzem sistemas de significados comuns, pode ser feita através da análise de regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados (MORGAN, 2010), referências que auxiliam no desenho da realidade. Segundo o autor,

A visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos (MORGAN, 2010, p. 136).

Dessa forma, é preciso apurar os diversos aspectos, dos mais explícitos aos mais implícitos, presentes no processo de construção da realidade. Alguns deles imperceptíveis, tamanha sutileza com que se sucedem.

Sob a perspectiva da metáfora da cultura, Morgan (2010) aponta algumas questões pertinentes. De acordo com ele, “[...] as organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade” (MORGAN, 2010, p. 139). Portanto, a legitimidade do sistema de crenças de uma organização decorre da capacidade desta em se mostrar racional. Entretanto, nesta perspectiva, os aspectos racionais são mantidos a partir do significado simbólico que recebem: “[...] numerosas estruturas organizacionais e práticas incorporam padrões de significado subjetivos que são cruciais para o entendimento de como funciona a organização no dia a dia” (MORGAN, 2010, p. 139).

Além disso, este sistema de significados comuns, onde sentidos são criados e recriados, balizam a vida organizacional aumentando a possibilidade de ação coordenada (MORGAN, 2010). Outra questão relevante, levantada pelo autor, é a relação da organização com o ambiente: “Escolhe-se e opera-se em campos ambientais de acordo com a forma pela qual se constroem as concepções daquilo que se é e se está tentando fazer” (MORGAN, 2010, p. 141, 2010).

Desta forma, as organizações alinham suas ações conforme sua interpretação de mundo. Considerando que nesse ambiente há a presença de outras organizações, que, por sua vez, detêm suas próprias interpretações e também conduzem suas ações baseadas nessas, as organizações influenciam e são influenciadas. Diante disso, pode-se depreender que a elaboração de estratégias (oriundas de um processo de representação) se dá considerando a adaptação e reação da organização em um ambiente que elas mesmas ajudaram a construir (MORGAN, 2010).

Conjuntamente a isso, a mudança nas imagens e valores de uma organização, segundo Morgan (2010), contribui, de forma efetiva, para uma mudança organizacional. Dessa maneira, para o autor, programas de mudança, quando oportunos, devem ponderar, considerando a ação como um resultado da interpretação, os costumes necessários na nova situação. Ele traz, ainda, a percepção de que a importância dos valores organizacionais tem se difundido, fazendo com que muitas organizações comecem a se aproveitar do padrão de cultura que moldam as suas ações no dia a dia. No entanto, a partir do momento

que “[...] a cultura é vista como uma entidade distinta, com atributos claramente definidos” (MORGAN, 2010, p. 143), origina-se a falsa ideia de que a cultura pode ser manipulada de maneira instrumental, como se a cultura fosse mecanicista.

Por fim, Morgan (2010) expõe que, frequentemente, a cultura organizacional é vista como um processo voluntário que tem a influência direta dos atores envolvidos. Sob esse ponto de vista, as pessoas assumem maior responsabilidade, ao reconhecer sua participação na construção da sua realidade. No entanto, o autor traz à tona a reflexão de que, dependendo do estágio em que a interpretação ocorre, essa ideia pode ser ilusória (MORGAN, 2010). Ainda segundo o autor:

Todos constroem ou representam realidades, mas não necessariamente sob circunstâncias de sua própria escolha. Existe uma importante dimensão de poder subjacente ao processo de representação que a metáfora da cultura nem sempre ressalta como desejável (MORGAN, 2010, p. 144).

A partir disto, conclui-se que a investigação da cultura organizacional feita através do mapeamento das relações de poder, também auxilia na apuração de aspectos importantes na formação da identidade organizacional, perspectiva debatida amplamente por Fleury (2013). A autora propõe uma concepção cujos componentes da cultura organizacional “[...] tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder” (FLEURY, 2013, p. 22). Nesta perspectiva, os sistemas culturais são apresentados considerando sua capacidade de comunicar e expressar uma visão consensual sobre a organização, excluindo a dimensão do poder. Desta forma, “A dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, e o seu papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições, das relações de dominação, estão ausentes nestes estudos” (FLEURY, 2013. p. 22).

Bertero (2013) indica que é possível perceber o poder, indiscutivelmente um elemento da cultura organizacional, sob três aspectos diferentes: como sancionador e mantenedor de uma cultura organizacional existente; como transformador de culturas organizacionais; e como aquele que molda ou modela culturas organizacionais. Neste último, durante o processo de formação cultural, o fundador forja a cultura à sua própria semelhança.

As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão

lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças. O poder do fundador se faz sentir desde o início nos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada (BERTERO, 2012, p. 29).

Portanto, o poder do fundador se manifesta nos processos internos como, por exemplo, punindo, recompensando, promovendo ou rebaixando, e à medida que a sua “visão de mundo” é apresentada como uma referência que deve ser acatada pelos demais membros da organização. Fleury (2013) destaca a importância fundamental do fundador na construção da identidade da organização. Ressalta-se a ideia de Bertero (2013), a qual, além do fundador, algum dirigente, ainda que não proprietário da organização, pode exercer importante influência no período de formação da cultura organizacional existente. Destarte, cabe a estes atores estruturarem, desenvolverem e tecerem elementos simbólicos afinados com a natureza, metas e objetivos da organização (FLEURY, 2013).

Das três atribuições do poder apresentadas, Bertero (2013) afirma que a principal delas é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização, pois há no poder um elemento estático ou preservador – que também leva ao controle. Ainda segundo o autor, o poder sanciona os processos organizacionais e o que é considerado bom. Portanto, sob o aspecto cultural, o poder caracteriza-se como mantenedor e legitimador da cultura. Posto que “[...] uma cultura organizacional se tenha desenvolvido e institucionalizado na organização ao longo do período de formação ou modelagem e que venha sendo funcional à consecução dos objetivos organizacionais” (BERTERO, 2013, p. 41), essa fase será mantida e a cultura será divulgada.

Mudar padrões culturais, por sua vez, é um desafio. Bertero (2013) afirma que o processo de mudança cultural não é fácil, nem rápido. É longo e problemático. Por isso, o poder precisa ser empregado para modificar uma cultura existente. Na literatura administrativa, é possível encontrar referências que apontam a transformação de culturas organizacionais como uma forma de revitalizar organizações. Essa revitalização, comumente, pressupõe uma crítica ao modelo burocrático, a qual Bertero (2013) alega aparecer como imobilista, frustrante e sufocador da inovação e da criatividade. Por esta razão:

A cultura que se deve buscar, transformando a cultura existente, nunca é apresentada de forma muito explícita, todavia, já que se fala no abandono de cultura burocrática, acredita-se na pessoalidade, ruptura com o formalismo, envolvimento maior das pessoas com a organização, a canalização da criatividade e da iniciativa individuais para a empresa são traços que se buscam estabelecer na nova formação cultural (BERTERO, 2013, p. 43).

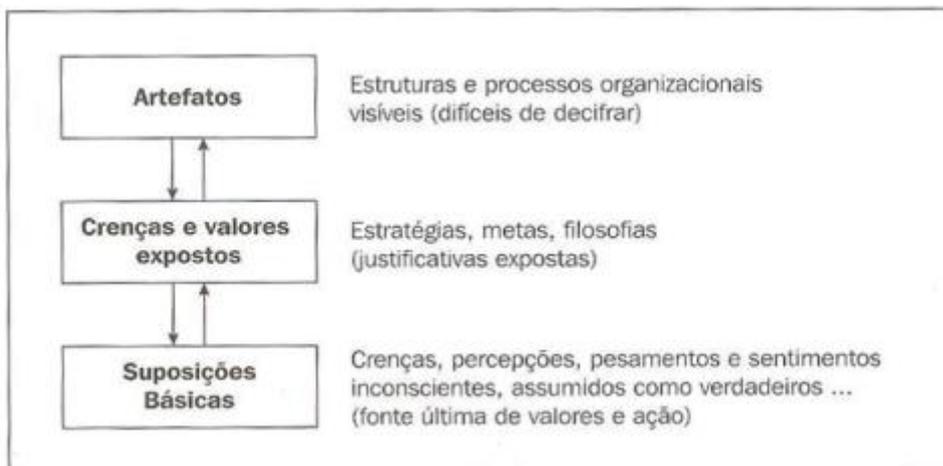
O autor salienta que a mudança cultural exige mecanismos de intervenção que alteram variáveis de clima organizacional. Portanto, seus resultados são incertos. Além disso, esta mudança demanda tempo. Tal fenômeno, necessariamente, dependerá do apoio, da legitimação e do envolvimento dos detentores do poder (BERTERO, 2013).

A cultura organizacional, de forma sucinta, pode ser descrita como um conjunto de crenças compartilhadas pelos membros de uma organização. Seja sob o ponto de vista da realidade compartilhada, ou sob o prisma do conjunto de mecanismos de controle, para compreender como ela foi construída, é mantida ou, ainda, como pode ser mudada, é preciso identificar e interpretar os aspectos que a compõe. Neste contexto, a seguir, abordam-se os níveis da cultura – onde estes aspectos se fazem visíveis.

2.2 NÍVEIS DE CULTURA

Os fenômenos culturais são visíveis ao observador em diferentes graus, que são denominados como níveis. Schein (2009, p. 23) relata que “[...] esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas”, definidas por ele como a essência da cultura. Os principais níveis, segundo o autor são: artefatos; crenças e valores expostos; e suposições básicas.

Figura 1 – Nível dos artefatos



Fonte: Schein (2009, p. 24).

Na superfície, conforme a Figura 1, está o nível dos artefatos, os quais:

[...] incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante (SCHEIN, 2009, p. 24).

Aquilo que é possível enxergar, nada mais é do que a materialização da cultura, cuja origem se deu em um nível abstrato. Embora mais facilmente observados, podem ser enganosos, à medida que sua interpretação não é tão fácil quanto sua observação. Segundo Schein (2009, p. 25), “[...] os observadores podem descrever o que vem e sentem, mas não podem reconstruir a partir disso seu significado em determinado grupo, ou se o que é observado reflete suposições prevalentes”. Ou seja, tentar compreender uma cultura a partir apenas de artefatos é questionável, visto que o interpretante, inevitavelmente, irá projetar seus sentimentos. Por exemplo, uma organização onde a informalidade impera será sentenciada como improdutiva, no caso em que o observador percebe a formalidade como requisito para a produtividade.

As crenças e os valores expostos, originalmente têm sua nascente na liderança: “[...] qualquer grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém” (SCHEIN, 2009, p. 26). Desta feita, aqueles cuja opinião prevalece e conseguem influenciar os demais a dotar certa ação são identificados como líderes. Desse

modo, para assimilar a cultura, é preciso compreender a liderança, visto que estes fatores não podem ser entendidos isoladamente. À liderança é atribuída a criação e a mudança cultural:

[...] pode-se argumentar que a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional (SCHEIN, 2009, p. 10).

Importante salientar que liderança se difere de autoridade formal – essa, uma das bases das organizações e um atributo dos cargos gerenciais (MAXIMIANO, 2012). A compreensão de liderança adotada neste estudo é a descrita por Maximiano (2012) como o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Schein (2009) reconhece que os líderes formais não são os únicos determinadores da cultura. Ele segue inferindo que a cultura é apenas parcialmente influenciada pelo comportamento do líder. Porém, é incumbência deste reconhecer ameaças advindas de elementos culturais e operar a fim de solucionar possíveis distúrbios. O autor reitera que a liderança é a fonte das crenças e valores que levam um grupo a lidar com seus problemas, e que aos líderes cabe a influência dos níveis mais profundos da cultura.

Para que as crenças e os valores sejam compartilhados é preciso que as ações tenham sido testadas e os valores confirmados a partir de situações que obtiveram sucesso. Desta feita, tais crenças e valores, permanecerão em um nível consciente, evidenciando sua função normativa ou moral de orientação para os membros do grupo (SCHEIN, 2009). Como exemplo, supõe-se uma organização cuja sustentabilidade constitui um dos seus valores. Dessa maneira, exige-se que todos os potenciais fornecedores detenham políticas de sustentabilidade bem constituídas. Este valor é uma norma declarada dentro dessa organização e, à medida que guia as ações da mesma, passa a ser compartilhado por todos os membros da organização.

As suposições básicas (ou pressupostos) são resultado da transformação gradual das crenças e valores à medida que as experiências continuam a ser bem-sucedidas. São assumidas como verdadeiras, em consenso, e qualquer comportamento diferente, é inaceitável. Além disso, conforme afirma Schein (2009), tendem a não ser confrontadas ou debatidas. É preciso decifrar o padrão das

suposições básicas para interpretar corretamente os artefatos e atribuir corretamente a importância dos valores evidenciados. Ao analisar a cultura, é importante reconhecer que artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar, e que “[...] as crenças e valores expostos podem refletir apenas racionalizações ou aspirações” (SCHEIN, 2009, p. 32). Logo, para decifrar e lidar de forma adequada com os níveis mais superficiais é preciso entender as suposições fundamentais básicas.

A cultura organizacional pode ser analisada a partir dos três níveis apresentados. Sua interpretação exige especial atenção às suposições básicas compartilhadas, imersas no nível mais profundo da cultura. Ademais, interessa saber que essas suposições estão correlacionadas com os artefatos e valores e normas (níveis mais facilmente observáveis). A partir do modelo apresentado por Schein (2009), percorrem esses diferentes níveis uma variedade de elementos da cultura. Esses elementos, que serão abordados a seguir, refletem a forma como a organização conduz seus negócios, como trata seus membros e a importância que dá aos seus clientes.

2.3 ELEMENTOS DA CULTURA

A partir da sua descrição, da análise de como funcionam e da percepção das mudanças que os elementos da cultura provocam, é possível perceber, de forma concreta, a manifestação da cultura organizacional (FREITAS, 1991). Segundo Beyer e Trice (1986 *apud* FLEURY, 2013), para criar e manter a cultura, as concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível. Dito de outra maneira, é preciso tornar visível os diferentes artifícios que garantem a subsistência da cultura. Essa materialização se dá através de elementos, alguns dos quais serão vistos a seguir.

2.3.1 Artefatos e símbolos

Freitas (1991) esclarece que os artefatos e símbolos são formas visuais de transmissão de elementos da cultura. No entanto, estes elementos possuem maior estreitamento com os valores, as crenças e pressupostos.

Para Schein (2009), a arquitetura, a fachada; o espaço físico e os recursos; a maneira de se vestir, formal ou informal, clássicas ou casuais, diferentes ou uniformes; a linguagem; entre outros, revelam algumas das características visíveis da organização que clientes, consumidores, fornecedores, novos funcionários e visitantes encontram. Segundo o autor, “[...] os líderes que tem filosofia e estilos claros escolhem, frequentemente, personificar esse estilo nas manifestações visíveis de sua organização” (SCHEIN, 2009, p. 250). Portanto, a materialização de aspectos culturais se dá através da estrutura física, da forma de vestir dos membros, da quantidade, variedade e aparência dos recursos etc.

Deste modo, é possível apreender sobre uma cultura por intermédio da linguagem, por exemplo. Segundo Dias (2012), ela unifica e auxilia a cultura na sua perpetuação, e é expressiva à medida que confere significados variados em diferentes contextos. Exemplificando: determinados segmentos empresariais, por exemplo, possuem vocábulos próprios, o que impede indivíduos de outros segmentos compreenderem o seu significado.

Outro exemplo disto é o quanto a utilização do espaço físico pode revelar níveis hierárquicos: subordinados trabalhando juntos, sem divisão alguma e sem qualquer privacidade, onde todos podem ver uns aos outros; enquanto chefes gozam de um espaço privativo. Pode revelar, ainda, a natureza da organização: enquanto empresas de comunicação, comumente, podem ser compostas por amplas mesas divididas por todos, um escritório de advocacia, em contraste, pode constituir um ambiente onde cada advogado dispõe de uma sala para receber clientes e tratar de assuntos confidenciais. Por se manifestarem visualmente, ou seja, serem possíveis de enxergar, fala-se que estes elementos estão na superfície. No entanto, sua origem se dá em nível mais profundo, abstrato.

2.3.2 Ritos, rituais e cerimônias

Segundo Fleury (2013, p. 19), “[...] o rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas”. A autora lista seis tipos de ritos identificáveis: ritos de passagem, de degradação, de confirmação, de reprodução, ritos para redução de conflito e ritos de integração. Os ritos reproduzem padrões de comportamento e o conjunto dessas atividades consiste no ritual (DIAS,

2012). É importante acentuar que muitas atividades são concebidas e admitidas como costume, mas as sanções (penalidades pelo não cumprimento do regulamento), bem como a viabilidade de premiação e reconhecimento, as transformam em ritos.

Dentro da organização, cada ritual foi planejado. Portanto, há uma razão para existirem. Segundo Dias (2012), os rituais são uma sucessão de acontecimentos. A rotina de um membro da organização pode ser mais ritualística do que pode pensar: chegar e registrar o ponto; acessar as máquinas através do uso de senhas; verificar checklist de atividades, dar início às atividades; registrar o ponto no horário do intervalo; retornar, registrar o ponto antes de ir embora etc. Para que os fins sejam atingidos, meios foram pré-determinados. Os rituais são usados para transmitir e reforçar um comportamento esperado, denunciar falhas, premiar um comportamento positivo, encorajar e compartilhar sentimentos comuns, entre outros (DIAS, 2012).

Já as cerimônias, de acordo com Dias (2012), são eventos específicos, nos quais os valores da organização são evidenciados. Nessas ocasiões, os membros tendem a interagir, compartilhando estórias e mitos, e memorando e/ou festejando os heróis.

Ritos, rituais e cerimônias, segundo Freitas (1991), não se caracterizam como corriqueiros, dado que são planejados e conduzidos com a finalidade de reforçar valores, crenças e condutas. À medida que estas atividades aproximam os membros, orientam o seu comportamento e proporcionam experiências que serão lembradas. Também incorporam os membros à história da organização, fazendo com que participem de alguma cerimônia expressiva para ela (DIAS, 2012). Por serem eventos observáveis, situam-se no nível dos artefatos. Ademais, percebe-se uma associação destes eventos com os valores, em virtude de ocorrem em consonância com aquilo em que a organização acredita.

2.3.3 Estórias e mitos

Segundo Freitas (1991), as estórias e mitos concretizam, por meio de narrativas de eventos ocorridos (ou não) que se mostram coerentes com os valores organizacionais. As estórias são narrativas populares, baseadas em eventos supostamente ocorridos, que informam sobre a organização e reforçam o comportamento esperado, valorizado – ou, ainda, que é condenado (FREITAS,

1991). A cultura organizacional não é composta apenas pela repetição de ações, mas também pela transmissão de estórias. Elas geram sugestões que podem ser reinterpretadas conforme o contexto.

Os mitos, por sua vez, são gerados pela cultura existente. Usa-se um fato real com alguma distorção, a fim de atender a alguma necessidade da organização. Os mitos são estórias que não são sustentadas pelos fatos. São, portanto, ficcionais. Ainda assim, são consistentes com os valores da organização, auxiliando na sua transmissão (DIAS, 2012). Através do mito, a organização expõe como pensa e age diante dos problemas.

De acordo com Freitas (1991), as organizações que utilizam narrativas consistentes se diferem à medida que transmitem os exemplos de ações passadas, introduzindo a sua filosofia entre os membros da organização. Desta maneira, estórias e mitos tem papel significativo para a cultura, contribuindo para sua consolidação. Estes elementos são concretos. Portanto, estão localizados no nível mais externo da cultura, dos artefatos.

2.3.4 Heróis

Os heróis representam um modelo a ser seguido, como descreve Freitas (1991), mostrando aos membros da organização qual o comportamento que se espera deles. Por intermédio do herói, por exemplo, a organização personifica valores e promove modelos de comportamento para os demais. O herói, acima de tudo, é comprometido com a organização.

Embora este papel seja comumente desempenhado pelo fundador, pois este faz parte da história da organização, além de colaborar para resolução de problemas (DIAS 2012). De igual forma, Freitas (1991) indica dois tipos de heróis: os natos e os criados. Os primeiros são os líderes ou membros que inspiram (e aqui cabe a figura do fundador), enquanto os segundos são temporários. Ambos configuram como exemplos a serem seguidos.

Os heróis estabelecem padrões de comportamento e desempenho, fornecendo modelos de como agir para ser recompensado. Este elemento está presente no nível dos artefatos, porquanto é possível identificá-lo.

2.3.5 Normas

Todo comportamento esperado ou aceito pelos membros da organização é normatizado (FREITAS, 1991). Deste modo, as normas definem as condutas que são corretas, ou não, na organização. Freitas (1991) acrescenta que as normas são transmitidas aos membros da organização através de outros elementos da cultura. Elas são informadas através de exemplos de comportamento (os heróis), mitos, estórias etc.

Segundo Dias (2012), as normas são classificadas em codificadas, aquilo que está formalizado, escrito; e não codificadas, os costumes, caracterizados como não previstos e não regulamentados. Dado que as normas estão no nível intermediário da cultura, pode-se constatar que as crenças e pressupostos (presentes no nível mais profundo) precedem estas. Para além, são transmitidas através de outros elementos.

2.3.6 Tabus

Os tabus delimitam o que é proibido ou aquilo que se tenta evitar, não sendo expressos em palavras nem em atitudes. Trata-se do que está implícito (FREITAS, 1991). Tanto Dias (2012) quanto Freitas (1991) admitem que os tabus conduzem o comportamento, evidenciando uma perspectiva reguladora da cultura organizacional.

Este elemento encontra-se no nível das crenças e valores expostos. Por ser compartilhado, está em um nível consciente, ainda que não documentado, e tem sua função normativa evidenciada. Desta maneira, de acordo com Dias (2012), os tabus indicam ações proibidas dentro da organização.

2.3.7 Processos de comunicação

A comunicação é o elemento que permite que as culturas sejam criadas, transmitidas e sustentadas (FREITAS, 1991). Os processos de comunicação, por sua vez, são elementos observáveis e veiculam outros elementos, tais como as estórias, os mitos, os heróis. Portanto, estão no nível dos artefatos visíveis, propagando símbolos que tem origem em níveis mais profundos da cultura.

Segundo Fleury (2013), para a compreensão do universo simbólico de uma organização, é fundamental o mapeamento do sistema de comunicações, considerando neste sistema os meios, os instrumentos, os veículos, e a relação entre quem se comunica. Ainda segundo a autora, entre os meios, precisam ser considerados os denominados formais orais e escritos, e os denominados informais. O primeiro é representado por reuniões, telefonemas e e-mails. Já o segundo é representado pelo agrupamento dos membros na copa, durante um café, por exemplo. Dias (2012) ressalta que os meios informais de comunicação são considerados importantes à medida que auxiliam na construção e solidificação da cultura organizacional, transmitindo valores e crenças sem que estes estejam documentados ou formalizados.

2.3.8 Valores, crenças e pressupostos

Os valores organizacionais são concepções compartilhadas, que definem o que é aceito ou não pelo grupo, fornecendo, dessa maneira, um senso de direção comum a todos os membros da organização (DIAS, 2012). Segundo Freitas (1991), as crenças e os pressupostos são utilizados como sinônimos para expressar o que é concebido e guardado como verdades incontestáveis pela organização. Não estão documentados, mas implícitos entre os membros: determinam como esses devem se comportar, atender aos clientes etc. Estes elementos encontram-se no nível das suposições básicas, o mais profundo da cultura organizacional.

Os valores são internalizados e conduzem o comportamento das pessoas por meio de sua reprodução. Conforme enunciado por Dias (2012), os valores estabelecem um padrão de comportamento entre os membros. Já para Freitas (1991), determinam aquilo que a organização considera importante para alcançar o sucesso. Além de conceber um padrão de conduta, os valores, comunicam, para além da organização, aquilo que se pode esperar dela (FREITAS, 1991). Os valores encontram-se no nível das suposições básicas e é por meio deles que as crenças e os pressupostos básicos de uma organização são enunciados. Embora os valores declarados possam ser diferentes dos valores reais, grande parte do comportamento que pode ser observado será balizado por valores e crenças coerentes com as suposições básicas (SCHEIN, 2009).

As crenças e os pressupostos são concebidos como elementos indiscutíveis que, mesmo não estando documentados, inspiram todas as condutas dos membros. Schein (2009), afirma que por não serem debatidas são extremamente difíceis de mudar e que seu poder advém do fato de serem compartilhadas e, portanto, mutuamente reforçadas. É preciso compreender o padrão de pressupostos, a fim de interpretar os demais elementos, presentes nos níveis mais rasos da cultura.

Os elementos descritos nesta seção são meios para a formação e fixação da cultura no cotidiano das organizações. Segundo Schein (2009), à medida que a organização amadurece e se estabiliza, esses elementos tornam-se parte da manutenção da cultura. O gerenciamento da cultura organizacional implica, portanto, na manutenção dos padrões vigentes. De acordo com Fleury (2013), é preciso planejar e controlar os elementos simbólicos reforçadores da cultura, investindo nas práticas organizacionais mantenedoras dos valores básicos da organização, pois grande parte do que é aprendido nas organizações se dá através da repetição.

A interpretação da cultura organizacional demanda a análise dos seus elementos em todos os níveis, buscando compreender a relação entre eles. Salienta-se que os artefatos visíveis, ainda que menos poderosos no reforço da cultura e mais fáceis de identificar, são mais difíceis de controlar e interpretar; enquanto os pressupostos, uma vez que sejam entendidos, tornam possível a compreensão dos elementos presentes nos níveis mais superficiais.

O capítulo que aqui se encerra manifestou pontos importantes. Independente da perspectiva empregada para análise e compreensão da cultura organizacional, é necessária a identificação e correta interpretação dos aspectos que a constituem. Aspectos estes, distribuídos em três diferentes camadas, conforme grau de visibilidade – desde a superfície (aquilo que é facilmente percebido) a um nível intermediário e outro mais profundo. Transitam entre estes níveis diferentes elementos, que nada mais são do que a manifestação da cultura. Esses elementos subsidiam a sua formação e sua conservação. Salienta-se, por fim, que para que a cultura organizacional seja analisada, é preciso considerar os elementos presentes em todos os níveis, começando pelos pressupostos básicos, pois a compreensão dos fenômenos superficiais depende da compreensão do que ocorre neste nível.

Cada organização possui uma cultura particular. No entanto, os estudos sobre esta temática reconhecem padrões e categorizam algumas tipologias. Handy (2012)

utilizou os deuses da Grécia para simbolizar as diferentes culturas organizacionais, conforme será visto no próximo capítulo.

3 TIPOS DE CULTURA E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar algumas abordagens sobre tipologias culturais. Além disso, disserta acerca da relação da comunicação com a transmissão da cultura, em especial no que diz respeito ao público interno de uma organização.

Na perspectiva da análise da cultura organizacional, algumas abordagens indicam que ela pode ser categorizada. E, embora as organizações possam enfrentar problemas semelhantes, os recursos e as abordagens empregados para solucioná-los distinguem-se a partir da particularidade cultural de cada uma. Maximiano (2012, p. 436) enfatiza que “[...] os padrões culturais variam de uma sociedade para outra, porque os recursos utilizados e as experiências são diferentes”. Portanto, as diversas maneiras como os problemas são resolvidos dentro de uma organização resultam em uma heterogeneidade cultural, enquanto a maneira como cada organização resolve seus problemas resulta em uma singularidade cultural. No intuito de caracterizar estas especificidades, são sugeridas algumas análises, dentre as quais se destaca a proposta por Handy (2012), onde as diferentes maneiras de administrar são associadas aos deuses gregos.

Correlacionando cultura e comunicação, França (2010) destaca a interdependência destes elementos, a partir de uma perspectiva onde a cultura é a estrutura e a comunicação, o processo. Já Kunsch (2008) atribui à comunicação organizacional o importante papel estratégico que alinha público interno e a imagem pela qual a organização pretende ser reconhecida. Marchiori (2008), por sua vez, expressa o prestígio do público interno nas estratégias organizacionais, além da importância da comunicação na construção da identidade organizacional.

3.1 ABORDAGENS SOBRE TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

A relevância das tipologias, de acordo com Schein (2009, p. 187), é que elas “[...] simplificam o pensamento e fornecem categorias para escolha das complexidades que devemos lidar ao confrontarmos as realidades organizacionais”.

Ou seja, são válidas para refletir a respeito e classificar aquilo que se está tentando compreender no universo organizacional. Por outro lado, ainda de acordo com este autor, estas tipologias podem ser limitadoras, visto que focando em apenas algumas dimensões, comumente pode-se desprezar outras. Ao levar em consideração o alto grau de consenso necessário em algumas perspectivas, Schein (2009) observa, ainda, que há organizações onde existe pouco consenso. Por exemplo, a cultura diferenciada, onde subculturas expressivas discordam diante de certas questões fundamentais, ou, ainda, no caso de cultura fragmentada, na qual as subculturas são extensas, não havendo conjunto de suposições que sejam compartilhadas.

Além de Handy (2012), que apresenta tipologias baseadas nas dimensões do grau de formalização e centralização, as quais serão vistas no subcapítulo a seguir, Schein (2009) resgata as chamadas tipologias universais que, presume-se, contribuem para o entendimento de todas as organizações. Por sua vez, Maximiano (2012) faz uma análise a partir dos contrastes culturais.

Ao apresentar algumas possíveis tipologias, Schein (2009) as divide conforme o foco de cada uma. A primeira perspectiva abordada diz respeito às tipologias que evidenciam a participação e o envolvimento, cujo cerne está no relacionamento básico entre a organização e seus membros, resultando em organizações do tipo coercitivas, utilitárias e normativas. Num segundo momento, abordam-se as tipologias relativas à cultura e ao caráter corporativo, cujas dimensões desdobram-se em cultura fragmentada, mercenária, comunitária e em rede, considerando, ainda, o quão estável ou flexível, e o quão externamente ou internamente focada a organização. Por fim, há as tipologias intraorganizacionais, que distingue os que administram e os que executam o trabalho diário. Nesta perspectiva, tem-se a cultura do operador (conjunto de pessoas que executa o trabalho); a cultura de engenharia (conjunto de pessoas que projeta os produtos e os processos de trabalho); e a cultura executiva (responsável por assegurar a sobrevivência da organização e integrar e alinhar as outras culturas).

Para Maximiano (2012), as diferenças culturais são compreendidas a partir do estudo dos contrastes culturais, medidos, por sua vez, através de indicadores – ou seja, a partir da importância que este atributo recebe dentro de uma determinada organização. Alguns dos indicadores mais comuns no estudo da cultura organizacional, segundo este autor, são:

- a) distância do poder: indicador usado para medir como os membros da organização enxergam a autoridade e as diferenças de status;
- b) linguagem: indicador que divide a cultura entre cultura de alto contexto, onde a confiança e a palavra falada imperam, e cultura de baixo contexto, onde a palavra escrita e a formalidade têm grande valor;
- c) relações humanas: composto por diversos outros indicadores, como o individualismo contrapondo-se ao coletivismo;
- d) atitudes em relação ao futuro: indicador de proatividade, característica da cultura orientada para o longo prazo, e o indicador de reatividade, característica da cultura orientada para o curto prazo;
- e) universalismo e particularismo: indicadores que medem se as regras se aplicam a todos, se são permanentes ou podem ser ajustadas diante de situações específicas;
- f) orientação para o ambiente: indicadores que apontam se a cultura organizacional é adaptativa (orientada para fora) ou não adaptativa (orientada para dentro);
- g) propensão ao risco: indicadores que indicam se a cultura é orientada para a certeza (organização caracterizada pela rotina e situações estruturadas) ou orientada para a incerteza;
- h) mecanicismo e organicismo: no modelo mecanicista, as tarefas são especializadas, há o predomínio de uma hierarquia de controle e a necessidade de condições ambientais relativamente estáveis. Já no modelo orgânico, as tarefas são constantemente redefinidas, valoriza-se o cooperativismo e há uma maior adaptação diante de condições instáveis.

Os contrastes culturais, além de viabilizarem a compreensão de uma cultura organizacional específica, permitem a observação das distinções existentes entre uma organização e outra. Diante da diversidade de abordagens e critérios empregados para distinguir e compreender as diferentes culturas organizacionais, opta-se por explorar neste trabalho de conclusão de curso o emprego que Charles Handy (2012) faz da mitologia grega para explicar as diferentes culturas existentes no mundo corporativo. O uso desta mitologia e seus deuses para simbolizar certas culturas não é inédito. No entanto, o autor decide fazê-lo:

[...] para frisar um ponto muito importante, o de que a administração de organizações não é uma ciência exata, mas antes um processo criativo e político que deve muito à cultura e à tradição prevalentes naquele lugar e naquele momento (HANDY, 2012, p. 9).

Isto posto, as organizações não estão submetidas a leis e teorias rígidas, embora existam métodos validados e modelos que possam ser seguidos. De acordo com Handy (2012), os deuses da mitologia grega eram escolhidos pelos homens na medida em que simbolizavam valores e interesses com os quais eles se identificassem. Igualmente, as organizações podem (e devem) experimentar diferentes maneiras de realizar suas ações, em conformidade com seus princípios e objetivos – algumas irão funcionar, outras, não. O autor se baseia na tipologia exposta a seguir para identificar e refletir as diferentes culturas organizacionais e também as transformações pelas quais passam as organizações, fazendo com que elas migrem ou incorporem uma ou mais culturas.

3.2 TIPOS DE CULTURA, SEGUNDO CHARLES HANDY

Embora as organizações sejam distintas, identificam-se padrões, modelos e orientações comuns entre essas. Nesse contexto, Handy (2012), apresenta padrões e modelos de culturas organizacionais simbolizados pelos deuses gregos Zeus, Apolo, Atena e Dionísio – que também são os quatro deuses da Administração. Cada deus representa uma filosofia de administração, recebe um nome técnico e possui uma figura que o caracteriza. Combinados entre si, esses elementos estruturam o modelo sugerido pelo autor. Handy (2012) salienta, no entanto, que esses deuses, nomes e símbolos não estabelecem uma definição de cultura, posto que ela não é definida, mas sim, reconhecida. Esses elementos, portanto, auxiliam na sua descrição.

O autor, de igual modo, esclarece como cada cultura (ou cada deus) se concretiza a partir dos diferentes pontos de vista que se tem sobre o poder e a influência, a partir de como os membros pensam, aprendem e são motivados, e a partir de como as coisas podem ser mudadas na organização. Estas diferentes perspectivas se sucedem em estilos diferentes de administrar, sendo eficazes em situações específicas. Destarte, o tipo de cultura é influenciado pelo contexto. Por isso, antes de elencar os quatro deuses da administração, o autor chama atenção

para a importância de compreender que cada cultura, ou maneira de gerir, é boa. Não existe cultura ruim ou errada, mas sim inapropriada para determinadas circunstâncias. De acordo com a teoria da adequação cultural, “[...] o que importa é por a cultura certa no lugar certo para o propósito certo” (HANDY, 2012, p. 10). Por isto, a seguir, apresenta-se cada um dos tipos de cultura trazidos pelo autor.

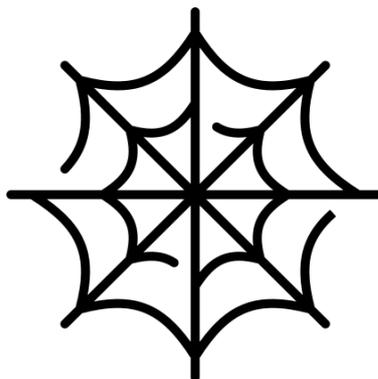
3.2.1 Zeus e a cultura de clube

Zeus é o pai dos deuses, e, não por acaso, a cultura de Zeus caracteriza-se como paternalista:

Zeus é o deus-patrono. [...] era o rei de seus deuses, que reinava sobre o monte Olimpo por meio dos raios (quando zangado) ou da chuva de ouro (quando sedutor). Ele era temido, respeitado e ocasionalmente amado. Representava a tradição patriarcal, o poder irracional, mas muitas vezes benevolente, impulsivo e carismático (HANDY, 2012, p. 20).

Deste modo, o poder e carisma, comumente manifestados pela figura dos administradores, contribui para que eles se tornem figuras estimadas. Handy (2012, p. 51) assinala como “[...] as personalidades de Zeus [...] gostam de ver as coisas acontecerem como resultado de seus atos ou intervenções pessoais”.

Formalmente chamada de cultura de clube, esta tipologia qualifica-se pela afinidade e confiança entre os seus membros. Portanto, Zeus valoriza os laços afetivos, o que, comumente pode aparentar nepotismo, prática recorrentemente criticada. A valorização dos aspectos afetivos é tamanha, que uma vez que afinidade ou confiança estejam comprometidas, o membro deve deixar a organização – o que caracteriza essa cultura como inflexível. Handy (2012, p. 49) atesta isso afirmando que “[...] a cultura de Zeus cria mudanças mudando as pessoas”, qual seja, as pessoas são substituídas. Enquanto que, em outras organizações, a mudança pode significar educação, frequentemente na cultura de clube isso significará, literalmente, substituição. A figura que representa a cultura de Zeus é a teia de aranha, exposta a seguir.

Figura 2 – Teia de aranha

Fonte: Adaptado pela autora (2019) de Handy (2012).

Esta estrutura em forma de teia representa o poder no núcleo central e, à medida que as linhas se afastam do centro, vão diminuindo sua importância. Portanto, as linhas do poder e da influência irradiam do centro. A concentração do poder no núcleo, no entanto, não impede que os membros tenham liberdade de ação e sejam bastante valorizados, tendo seus esforços recompensados.

A comunicação na cultura de clube se dá pela empatia. Trata-se de um “[...] clube de pessoas de ideias semelhantes, apresentadas por pessoas de ideias semelhantes, trabalhando por iniciativa empática com contato pessoal em vez de uma ligação formal” (HANDY, 2012, p. 21). Desta forma, a rapidez de decisão, outra característica desta cultura, manifesta-se como produto possível nessa forma de comunicação e pela proximidade de seus membros.

Handy (2012) destaca que, como a empatia e a confiança são de graça, Zeus dispensa o investimento em processos de controle e direciona sua verba para aquilo que importa: realiza altos investimentos em ações de promoção de contato pessoal. Outra consequência desta ausência de investimento em processos é que o aprendizado neste tipo de organização tende a ser por tentativa e erro ou por modelo, não acontecendo de maneira lógica e sequencial. Para Zeus, o custo de errar é menor que o custo pela demora advinda de uma tomada de decisão, por exemplo. Handy (2012, p. 46) menciona que “[...] os indivíduos de Zeus tendem a pensar por intuição”. Ao levar em conta este padrão de aprendizagem, Handy (2012) afirma que os métodos de treinamento e desenvolvimento podem ser categorizados como métodos de aprendiz: os membros observam durante um tempo e, quando

julgados preparados, lhes é permitido tentar executar tal como observaram. Isso demonstra o quanto os indivíduos de Zeus valorizam mais a fonte (pessoa) do que dados consistentes (ou a lógica).

Zeus valoriza a confiança e a empatia nas relações, serve-se da intuição nas tomadas de decisão, e considera o carisma como resultado de uma trajetória de sucesso – aspectos adversos na cultura a ser vista a seguir.

3.2.2 Apolo e a cultura de função

Apolo é o Deus da ordem e das regras. Desta forma, a cultura por ele simbolizada, é a cultura da segurança. Como aponta Handy (2012, p. 23-24), “Apolo era um deus gentil na Grécia antiga, o protetor das crianças e carneiros, bem como da ordem. Uma vez que você ingresse no seu templo grego, pode quase sempre ter certeza de que ficará lá por toda a vida”. Isso é possível pois a estabilidade e a previsibilidade são estimuladas, por meio da rigidez e burocracia: o amanhã deve ser igual ao ontem. Se ocorrerem mudanças drásticas no ambiente, Apolo estabelecerá grupos de funções cujo objetivo será preservar a estrutura da organização – por essa razão, esta cultura também é chamada de cultura de função. Sua base está na definição da função e da tarefa a ser feita, e não em torno dos membros da organização.

Por conseguinte, o indivíduo deve se encaixar à função, fazendo exatamente o trabalho a ele designado – nem mais nem menos. Na cultura de Apolo, o aprendizado está ligado com a aquisição de conhecimento e se dá através de treinamentos. Dessa forma, se o indivíduo carece de alguma habilidade, é possível supri-la por meio de treinamento.

A figura da cultura de função é a de um templo grego, cuja força e beleza encontram-se nos seus pilares. Estes elementos representam as funções e especialidades, regidas através de procedimentos, unidas e controladas administrativamente no topo. A interação entre a cúpula administrativa e a base se dá através de procedimentos específicos para cada função.

Figura 3 – Templo grego



Fonte: Adaptado pela autora (2019) de Handy (2012).

O deus-patrono Apolo mantém uma postura racional e lógica, onde tudo pode e deve ser analisado de forma coerente. A racionalização, a codificação e a padronização são características que tornam a cultura de função eficiente. Tem-se que:

[...] a tarefa de uma organização pode, então, ser subdividida quadro a quadro até que você tenha um diagrama de fluxo de trabalho organizacional, com um sistema de funções prescritas (especificadas como 'descrições de funções') e integradas por todo um conjunto de regras e procedimentos (chame-os de manuais, previsões orçamentárias, sistemas de informação, ou do que quiser) (HANDY, 2012, p. 22).

Apolo valoriza a padronização e o cumprimento de regras. Portanto, não há espaço para a criatividade e nem iniciativas: membros com personalidades podem representar riscos à medida que, ao expressá-las na função, podem acabar alterando-a. Por essa razão, ao contrastar os indivíduos de Apolo e Zeus, Handy (2012, p. 52-53) declara que “[...] os seguidores de Apolo considerarão as pessoas de Zeus rudes, irracionais, imprevisíveis [...]”. Portanto, Zeus ignora os manuais de Apolo, a menos, que lhe sejam particularmente úteis.

Diferente de Zeus, onde o poder está centrado no indivíduo, o poder na cultura de função advém da função – onde estão previstos os direitos e as responsabilidades de cada membro. Por isso, valoriza-se o poder que é transmitido pela autoridade formal de sua função. No organograma da organização, é possível visualizar quem dá ordens a quem (HANDY, 2012). Outra diferença entre Zeus e Apolo, se dá no fato de que, “[...] para modificar sistemas de Apolo, é preciso

modificar ou os conjuntos de funções e responsabilidades (a estrutura) ou a rede de regras e procedimentos (os sistemas)” (HANDY, 2012, p. 56). Enquanto na cultura de Zeus geram-se mudanças mudando pessoas, na cultura de Apolo, a mudança de um indivíduo tem um impacto bem menor. Enquanto Apolo se apoia na previsibilidade para ser efetivo, a intensidade de Atena valoriza o inesperado, conforme será visto a seguir.

3.2.3 Atena e a cultura de tarefa

Na cultura de tarefa, o enfoque está na atividade e na resolução de problemas:

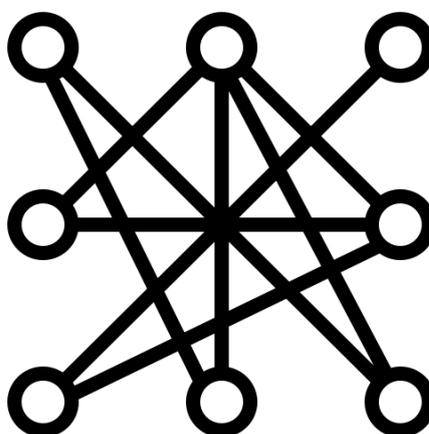
Seu deus é uma jovem mulher, Atena, a deusa guerreira, patrona de Ulisses, aquele arquissolucionador de problemas, dos artesãos e dos líderes pioneiros. [...] Juventude, energia e criatividade associadas com Atenas se ajustam muito bem à cultura de tarefa (HANDY, 2012, p. 27).

Atena, portanto, mostra-se preocupada com a solução contínua e bem-sucedida das diversas situações, tendo a criatividade como uma das suas principais características. Handy (2012) afirma que seus membros acreditam que os problemas são solucionados a partir da associação de grande dose de criatividade e alguma lógica. Desta forma, a criatividade é altamente valorizada por ser o elemento que auxilia na descoberta de soluções, embora exista o reconhecimento que um apoio técnico também é útil. De qualquer maneira, nesta cultura, os meios não são tão relevantes quanto os resultados. Trata-se de algo diferente de Apolo, onde a tarefa é contínua, Atena compromete-se com um problema que pode ser resolvido e encerrado.

Além da criatividade, Atena valoriza a competência e a qualificação, sendo estas a base para o poder e a influência. Diferente de Zeus, onde o nepotismo paira, na cultura de Atena, seus membros valorizam a conquista por meritocracia. Portanto, é “[...] a cultura organizacional que mais bem se adapta àqueles que foram racionalmente educados numa sociedade democrática” (HANDY, 2012, p. 58). Neste contexto, os indivíduos são percebidos como responsáveis por seu próprio destino, tendo oportunidades de desenvolvimento pessoal, ao passo em que se dispõe, momentaneamente, a atuar nas áreas onde se situam os problemas.

Handy (2012) pondera, ainda, que esta é a cultura do grupo onde os membros da organização, por terem um propósito em comum, compartilham um senso de compromisso coletivo. Destarte, estes indivíduos devem ter a aptidão de trabalhar com os outros, em equipes. Por esta razão, a cultura de tarefa é representada pela figura de uma rede, onde “[...] ela recolhe recursos de várias partes do sistema organizacional a fim de concentrá-los num ponto ou problema em particular” (HANDY, 2012, p. 27). O poder está distribuído pela rede (e não concentrado), dado que cada unidade, ao mesmo tempo em que trabalha dentro de uma estratégia coletiva, é independente.

Figura 4 – Rede



Fonte: Adaptado pela autora (2019) de Handy (2012).

Logo, a rede simboliza a concentração de talentos heterogêneos unidos entre si a partir da sua identificação com uma causa. Atena se interessa pelos membros que compõem esta rede, enquanto Apolo prefere apreender as regras que orientam esta interação.

O senso de coletividade e a apreciação da qualificação fazem com que a obediência seja substituída pela concordância. Portanto, na cultura de tarefa, os membros respeitam aquele que os lidera em razão da sua especialização (visto que a perícia é a base para o poder) e não, como ocorre na cultura de Zeus, em virtude de seu carisma pessoal. Dessa maneira, o reconhecimento é dado aos especialistas e seus membros sentem-se libertos para argumentar e discutir, apoiando-se numa supremacia racional.

Como o cerne desta cultura está na resolução, o desempenho dos indivíduos é avaliado com base nos problemas solucionados. Assim, um indivíduo de Atena escolhe uma tarefa e não uma função, pois “[...] ele aceita objetivos, mas não descrições de função” (HANDY, 2012, p. 63). Além disto, os indivíduos de Atena estão mais preocupados com seu avanço profissional do que hierárquico, desse modo, o prestígio da sabedoria e da especialização inspira Atena a perceber seus indivíduos “[...] como humanos de recursos, em vez de recursos humanos” (HANDY, 2012, p. 59). Oportunamente, os indivíduos de Atena atuam em áreas de desenvolvimento das organizações, onde a tarefa predomina.

Trata-se de uma cultura caracterizada por um controle administrativo complexo e, comumente, efêmera, em virtude da autonomia de seus membros e do alto custo despendido a fim de possibilitar a execução do trabalho através de ferramentas apropriadas e pessoas certas. Enquanto Atena tem seu foco nos resultados e na eficácia organizacional, Apolo concentra-se na função e no processo e Zeus cultua a relação, o próximo deus não se reconhece em nenhuma classificação, admitindo seu individualismo, como será visto a seguir, na cultura existencial.

3.2.4 Dionísio e a cultura existencial

O deus Dionísio representa a cultura cuja ideologia está ligada ao existencialismo. Desta forma, esta divindade grega configura o indivíduo como o responsável pelo seu destino, independente da vontade dos deuses: “Dionísio, deus do vinho e das canções, preside essa cultura porque ele e mais ninguém representa a ideologia existencial entre os deuses [...]. Estamos encarregados de nossos próprios destinos” (HANDY, 2012, p. 31). Desse modo, na cultura existencial, a organização existe com a finalidade de proporcionar aos seus membros o alcance do seu propósito. Isto é, a organização é que será considerada subordinada ao indivíduo e não o contrário.

Como Dionísio trabalha mediante o consentimento, na ausência de um controle mandatário, não existem sanções contra os indivíduos dessa cultura, e eles recusam controles e metas organizacionais, “[...] uma vez que eles não reconheçam o poder da organização, ou se concebem como trabalhando para a organização (em contraposição a trabalhar na organização), não existem armas organizacionais para

opor a eles” (HANDY, 2012, p. 66). As organizações de Dionísio são democratas e o administrador lidera com o consentimento dos governados e não com a autoridade delegada, pois Dionísio respeita somente pessoas – e não cargos e funções. Por esta razão, também, são tão difíceis de administrar. Os indivíduos da cultura existencial são solitários que apreciam serem consultados, mas não toleram imposições. Deste modo, Handy (2012) orienta que para preservá-los dentro da organização é preciso que ele aceite vestir a camisa de outra cultura ou se faça insubstituível.

O autor frisa que os indivíduos de Dionísio são os mais individualistas de todos, orientando-se a partir de suas próprias direções e valores. Com isso, a preservação da identidade e a liberdade individual dos membros, enaltecidas na cultura existencial, estão acima de tudo. Nesse sentido, ainda, a gratificação dos indivíduos depende da sua competência individual, o que condiz com o fato de que nesta cultura o recurso crucial é o talento, ou a habilidade individual. Handy (2012), no intuito de refutar um suposto egoísmo de Dionísio, diz que é preciso lembrar que seus membros não querem, de modo algum, trabalhar em uma organização – embora o façam por interesse.

Embora reconheçam certa obrigação com o a organização da qual fazem parte (por conveniência), seus membros preservam sua identidade e liberdade, principalmente em relação ao uso do tempo. Por isso, a figura que representa esta cultura é um agrupamento de estrelas individuais, vagamente reunidas em um círculo. Por mais que uma ou duas estrelas desapareçam, a figura permanecerá inalterada.

Figura 5 – Estrelas agrupadas



Fonte: Adaptado pela Autora (2019) de Handy (2012).

Tal como Zeus, Dionísio ambiciona que seus atos ou intervenção pessoal façam alguma diferença. Porém, diferente do pai dos deuses, isso não se dá por meio de poder, pessoas ou recursos vitais. Seu prestígio está na sua competência profissional, raramente replicada. Por esta razão, Dionísio é mais autossuficiente, preocupado com seu ofício, ao passo que Zeus necessita de pessoas com quem irá interagir.

Handy (2012) destaca o quanto Dionísio está presente em todos os indivíduos, independente da organização em que atuam. O que difere estes indivíduos dos membros, de fato, da cultura existencial, é a restrição das suas ações em segmentos específicos da sua vida. Enquanto que os três deuses apresentados anteriormente colocam o indivíduo em posição de subordinação em relação à organização, Dionísio inverte esta lógica, estabelecendo a heteronomia da organização em relação ao indivíduo.

Conforme visto até o momento neste capítulo, cada cultura tem seu jeito de pensar, aprender, influenciar, motivar e recompensar. Enquanto a cultura de clube apoia-se na confiança e empatia, a cultura de função relaciona cargos e funções a partir de regras, além de um sistema que garanta que essas regras sejam cumpridas. A cultura de tarefa, por sua vez, ao lidar com novos problemas, faz uso de dados a fim de otimizar estimativas, enquanto a cultura existencial despreza e delega a administração.

Embora as culturas devam apresentar consistência interna, sendo que seus membros têm influências monoteístas e necessitam de identificação para confrontar com o seu perfil, as organizações são integradas por mais de um deus. Visto que estas estão expostas tanto a previsibilidade, quanto a variedade, o que irá singularizar uma organização da outra é a proporção com que cada deus se fará presente. Além disso, a eficiência organizacional é caracterizada pela harmonia existente diante da presença de diferentes deuses, considerando os múltiplos contextos nos quais as organizações estão inseridas.

Diferentes culturas manifestam-se a partir de diferentes processos comunicacionais. Enquanto neste subcapítulo se analisaram as tipologias organizacionais considerando, sobretudo, as dimensões do grau de formalização e centralização do poder, a próxima seção abordará a correlação da cultura com a comunicação, porquanto a formação da identidade organizacional se dá, também, a partir de comunicação interna.

3.3 COMUNICAÇÃO E TRANSMISSÃO DA CULTURA ENTRE O PÚBLICO INTERNO

Segundo França (2010), comunicação e cultura são conceitos que se referem aos sentidos e integram as interações entre os indivíduos. Ao considerar a cultura como um “[...] sistema de significações que é produzido no âmbito das práticas sociais através das interações comunicativas dos indivíduos” (FRANÇA, 2010, p. 25), o autor aponta uma interdependência entre esses conceitos. Logo,

Se a cultura nos diz das formas imaginais, representações e práticas significativas que perpassam o conjunto das ações humanas e a vida de uma sociedade, a abordagem comunicacional constitui a tentativa de apreender e surpreender a cultura sendo realizada, atuando, se transformando (FRANÇA, 2010, p. 23).

Isto posto, a cultura representa a estrutura, enquanto a comunicação, o processo. Também, ao inferir que a cultura é uma reserva de referenciais e representações de um determinado grupo e a comunicação, por sua vez, o meio através do qual esses referenciais e representações são transmitidos, pode-se concluir que a cultura antecede a comunicação (FRANÇA, 2010).

No entanto, conforme visto no capítulo que aborda os elementos da cultura, a comunicação não ocupa apenas o papel de transmissora da cultura, mas caracteriza-se como próprio elemento cultural observável, pois que é demarcada pela intervenção dos indivíduos, contribuindo com a produção, reprodução, e atualização cultural. Portanto, embora “[...] a cultura dê parâmetros para a realização de determinada prática comunicativa” (FRANÇA, 2010, p. 33), deve-se considerar a comunicação como o processo onde a cultura se manifesta e se constitui, enxergando-a de forma abrangente, e não como um instrumento trivial.

Segundo Marchiori (2008), a comunicação dentro da organização configura-se como um processo que gera narrativas que influenciam experiências e, por conseguinte, podem modificar comportamentos, formando ou alterando culturas. Por isso, se faz necessário apreciar analiticamente a comunicação organizacional. A chamada comunicação organizacional, preliminarmente, tem cunho funcional e instrumental. Kunsch (2008, p. 172) rememora que com:

[...] a importância cada vez mais crescente nos processos de gestão e na divulgação institucional propriamente dita, a comunicação foi assumindo novas características, sendo mais produzida, tecnicamente, e baseando-se em pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações top e/ou modernas, onde atinge um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico, tanto no âmbito dos negócios quanto no conjunto dos objetivos corporativos.

Portanto, na contemporaneidade, a comunicação organizacional configura-se como fundamental e é pensada de maneira estratégica. Kunsch (2008) aborda a comunicação interna suscitando a noção de que as organizações aprenderam a ouvir o consumidor e, portanto, também devem aprender a ouvir o que os membros da organização têm a dizer em relação a ela.

Ao considerar o fato de que a comunicação é inerente ao processo de construção da realidade, e não uma mera comunicadora de fatos, Marchiori (2008, p. 207) afirma que “[...] a comunicação interna é a responsável pela formação da identidade organizacional”. Com isso, possibilitam-se todos os processos comunicacionais dentro da organização: a comunicação (formal e informal) entre os membros; a comunicação administrativa; os fluxos informativos; entre outros, por meio dos quais a organização constrói e difunde o que ela é. Tal situação evidencia, de acordo com Marchiori (2005), a prática daquilo que é valorizado e respeitado pelos grupos. Portanto, ainda de acordo com a autora, a comunicação conecta os significados, transmitindo-os, a fim de criar uma compreensão mútua e construir confiança entre os membros da organização, promovendo por sua vez, a credibilidade externa.

Marchiori (2008, p. 207) afirma, ainda, que “[...] o recurso mais importante de uma organização são as pessoas”. Por esta razão, é preciso que a estratégia de negócios esteja em consonância com a estratégia de pessoas. Para tornar isso viável,

[...] a comunicação organizacional precisa ser vista como uma unidade, precisa ser vista sob a perspectiva da sua função nas empresas. É fundamental que passe a concentrar suas atividades – tanto em nível interno quanto externo – em uma única área, preferencialmente estratégica, no sentido de exercer poder e influenciar na condução do processo de comunicação organizacional (MARCHIORI, 2008, p. 219).

Portanto, se faz necessário que a comunicação seja gerida de forma integrada, e não independente por áreas. Nesse contexto da comunicação

integrada, a produção da informação não é a prioridade. Marchiori (2005) enfatiza que é preciso considerar, entre outros, o comportamento das lideranças, a visão da alta administração, e qual o momento a empresa está vivendo, a fim de comunicar de forma a dar sentido às experiências e aprimorar os relacionamentos.

Desta forma, para Marchiori (2008, p. 115) “[...] uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentados” é fator determinante para o sucesso da organização. A autora ainda ressalta que esta estratégia organizacional estabelece a orientação dos membros da organização em relação a como esta espera que eles atuem. Para isso, é preciso que a empresa delimite e elucide a imagem que deseja transmitir a fim de que seus membros ajam em conformidade.

A identificação da tipologia cultural contribui para a elaboração de estratégias eficazes, mas, sobretudo, “[...] o entendimento das diferenças culturais evita o risco do etnocentrismo, a suposição de que uma cultura é superior à outra” (MAXIMIANO, 2012, p. 438). Conforme destacado por Handy (2012), não existe cultura boa ou ruim, mas sim a mais adequada em um determinado contexto.

Além disso, as organizações são complexas demais para se identificarem por completo com um dos quatro deuses apresentados. A maioria delas, aliás, nasceu como culturas de clubes e, à medida que foram crescendo e se desenvolvendo, migraram e/ou incorporaram outras culturas. Enquanto a concepção de que o trabalho poderia ser dividido, reduzindo custos, era adotado por muitas organizações, percebia-se que a cultura de função não atendia a necessidade advinda de tarefas unitárias e nem respondia de maneira ágil ao inesperado. Desta forma, a cultura de tarefa surge como uma resposta a escassez criativa. Atualmente, tendo em vista o contexto da especialização da tecnologia, os Dionísios têm-se multiplicado dentro e fora das organizações. Portanto, é preciso considerar a importância da mistura de culturas, mas também lembrar da relevância do gerenciamento dos elementos culturais a fim de torná-la internamente consistente e coerente.

Além da diversidade de tipologias, existem ações e instrumentos de comunicação direcionados para o público interno, cujo objetivo varia desde integrar até informar. Eles se configuram como parte fundamental da estratégia organizacional, como é o caso da campanha *Ser Maiojama*, que será vista a seguir.

4 ESTUDO DE CASO

Em virtude da sua relação profissional com o objeto de estudo dessa pesquisa, a autora contemplou a cultura da Maiojama, influenciando-a na escolha simultânea da temática e objeto aqui apresentados. Deste modo, a fim de atingir o objetivo deste estudo, foram adotados procedimentos metodológicos que auxiliassem na identificação dos principais aspectos culturais da empresa, tais como: elementos da cultura, o tipo de cultura, estratégias de comunicação utilizadas na transmissão dessa cultura, além de verificar a percepção dos seus membros em relação a tais aspectos. Nesse capítulo, portanto, será exposta a natureza do estudo, os métodos empregados, os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa, a caracterização do objeto de pesquisa, e, por fim, os resultados e limitações desta investigação.

4.1 METODOLOGIA

Considerando seus objetivos, essa pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, posto que, enquanto pesquisa exploratória, visa aumentar informações sobre aquilo que se pretende investigar, além de contribuir:

[...] na delimitação, no aprimoramento do assunto de pesquisa, seja trabalhando a definição dos objetivos, seja formulando e reformulando a questão de estudo, seja trazendo novos dados que podem ampliar nossa percepção sobre o assunto em pauta (BASTOS, 2009, p. 75-76)

Por sua vez, na pesquisa descritiva (ou de levantamento), de acordo com Bastos (2009), busca-se descrever as características do fenômeno pesquisado, sem que o pesquisador interfira nos fatos analisados. De igual modo, segundo Marconi e Lakatos (2010), é exploratória em virtude da busca por informações a partir do que já foi publicado (denominado dados secundários), ou do que consta em arquivos, daquilo que compõe dados históricos, entre outros – ou seja, a partir de fontes primárias; e descritiva, de acordo com Gil (2008), por minuciar as características de determinada organização visando identificar relações entre os indivíduos e as variáveis do estudo, sem que haja interferência do pesquisador.

Quanto aos métodos empregados, inicialmente, a sondagem do tema deu-se a partir de leituras e conversas informais, caracterizadas como exploratória. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória contribui para uma visão geral do tema e para o aprimoramento de ideias, cooperando com a construção do problema de pesquisa. Posteriormente, voltou-se para a pesquisa bibliográfica, caracterizada pela “[...] procura de informações sobre o fenômeno escolhido” (RICHARDSON, 2010, p. 27), tendo como principais fontes: livros, revistas e publicações científicas, buscando-se um entendimento embasado em referenciais teóricos, a fim de obter fomento para a análise do estudo proposto.

Após o levantamento bibliográfico, procedeu-se ao estudo de caso, cuja finalidade consiste em examinar profunda e exaustivamente situações fidedignas a fim de compreendê-las ampla e detalhadamente (GIL, 2008). Isto é, ele auxilia no entendimento da forma e dos motivos que levam a uma determinada decisão, conduta etc., a partir de um contexto real, onde há pouco ou nenhum controle sobre os fenômenos comportamentais. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é um método que permite um aprofundamento sobre o objeto estudado, revelando sutilezas, muitas vezes difíceis de serem percebidas, além de possibilitar sua descrição de maneira ampla. Este se deu a partir da observação, da realização de entrevistas semiestruturadas e da aplicação de questionário entre os membros da construtora Maiojama.

A observação foi possível em virtude de a pesquisadora trabalhar na empresa em questão desde agosto de 2018, atuando em uma área denominada gestão do cliente. Este setor, como o nome indica, é voltado para o atendimento dos clientes externos e a conduta de seus membros é fortemente fundamentada nos pilares do jeito de ser da Maiojama, tais como atenção aos detalhes, olhar e pensar diferente e estar próximo do cliente. Este comportamento é estimulado a partir do contato direto da pesquisadora junto à gestora de marketing e gestão do cliente, mas também a partir da identificação da pesquisadora com esses valores – que foram expostos durante o processo seletivo pelo qual a pesquisadora passou.

No intuito de responder ao problema de pesquisa, foram empregados diferentes instrumentos de pesquisa: observação participativa, análise documental, entrevista e questionário. A observação fundamenta-se no exame minucioso de um fenômeno e, enquanto instrumento de pesquisa, é sistematicamente planejada e registrada. Segundo Richardson (2010), essa técnica é tradicionalmente classificada

como qualitativa, podendo ser quantificável, a partir do momento e que são estabelecidas condições para sua quantificação. Dado que a pesquisadora não era apenas uma espectadora do fato estudado, mas estava “[...] na posição e nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado” (RICHARDSON, 2010, p. 261), o referido instrumento classifica-se como observação participante. Segundo Angrosino (2009), na observação participante, a aprendizagem se dá pelo envolvimento do pesquisador nas atividades. Neste estudo de caso, deu-se a partir da interação da observadora e os observados no ambiente de trabalho de ambos. Essa participação configura-se como resultado de um processo natural, onde a observadora pertence ao grupo que investiga, e não foi introduzida propositalmente.

Desta maneira, na condição de colaboradora da organização estudada, a pesquisadora pode compreender hábitos, algumas atitudes, relações pessoais e características da rotina diária da organização em questão. Essa técnica foi fundamental para a percepção e descrição de alguns elementos culturais, principalmente aqueles que se manifestam visualmente como: o espaço físico, os recursos, a maneira de vestir dos indivíduos e a sua linguagem, alguns padrões de comportamento, condutas e cerimônias. Para a realização da pesquisa, a autora contou com prévia autorização da organização (ANEXO A).

Além da observação participante, a análise documental foi essencial para a caracterização do estudo de caso aqui apresentado. O registro em diversos tipos de documentos contribui para a transmissão de informações de pessoa para pessoa, e até de gerações, sem perder a confiabilidade da primeira observação, segundo Richardson (2010). Os registros escritos, e ainda outros elementos como objetos, documentos fotográficos etc. possuem valor documental e podem ser consultados em revistas, jornais, avisos publicitários, sites, blogs, entre outros.

Ainda de acordo com Richardson (2010), o registro ordenado e regular dos acontecimentos mais relevantes da vida da organização constitui a base de estatísticas e dados da entidade. Ou seja, fatos demográficos, econômicos, e sociais, advindos de uma variedade de elementos, são fontes de informação referentes a fenômenos sociais. Ao analisar o site e o blog da Maiojama, a pesquisadora pôde observar as ideias elaboradas a partir do fenômeno aqui estudado – no caso, a cultura organizacional da empresa. Foi analisado, também, o organograma da empresa (disponibilizado pela gestora de recursos humanos), o

material gráfico e audiovisual da campanha *Ser Maiojama*, o site da empresa Tambor (responsável pela campanha), as redes sociais e material publicitário. Essas análises deram-se entre o período de abril a junho de 2019.

Com o objetivo de apreender a noção que os gestores da Maiojama possuem sobre cultura organizacional de maneira geral e a sua percepção acerca da cultura dessa organização, foram realizadas sete entrevistas, orientadas por um roteiro semiestruturado que continha nove perguntas (APÊNDICE A). Neste caso, a pesquisadora detinha conhecimento prévio a respeito dos aspectos que seriam pesquisados e conduziu os entrevistados, a partir da elaboração de questionário elaborado antecipadamente, respeitando a sua liberdade de expressão e obtendo relatos a partir das próprias palavras do entrevistado (RICHARDSON, 2010). As entrevistas foram realizadas nos dias 07, 10 e 11 de junho de 2019, e contaram com as participações, individuais, do Diretor Executivo da Maiojama, da Gestora de Marketing e Gestão do Cliente, da Gestora de Recursos Humanos, da Gestora do Departamento Jurídico, do Gestor Comercial, do Gestor da Engenharia, e da Gestora de Controladoria. Os participantes autorizaram a gravação da entrevista, mediante assinatura em documento (ANEXO B).

Por sua vez, a percepção quanto à cultura da Maiojama entre os demais membros da organização, foi examinada a partir da aplicação de um questionário quantitativo, disparado através do e-mail corporativo da pesquisadora, no dia 10 de junho. O e-mail foi enviado a um total de 63 colaboradores, mediante autorização prévia da gestora de recursos humanos, e ficou disponível até o dia 12 de junho, tendo um total de 26 respondentes. O questionário (APÊNDICE B) continha duas questões de perfil, uma questão aberta e 36 afirmativas que deveriam ser respondidas considerando-se uma escala de 1 a 5, onde: 1 correspondia a discordo totalmente, 2 corresponde a discordo parcialmente, 3 equivale a não sei ou não quero responder, 4 correspondia a concordo parcialmente e 5 correspondia a concordo totalmente.

Segundo Richardson (2010), os questionários têm, pelo menos, duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. No caso desta pesquisa, a análise dos dados obtidos junto aos colaboradores da Maiojama permitiu inferir como esses indivíduos percebem a cultura dessa organização e correlacionar essa percepção com o ponto de vista dos seus gestores.

No tocante à análise dos dados coletados, a partir do referencial teórico, a pesquisadora estipulou e guiou-se pelas categorias a seguir: elemento da cultura, ou seja, o produto da cultura; a caracterização do elemento e da cultura organizacional; nível em que esse elemento se manifesta (artefatos visíveis, crenças e valores expostos, ou pressupostos básicos); tipologia do elemento (artefatos e símbolos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, heróis, normas, tabus, processos de comunicação, valores, crenças e pressupostos); significado compartilhado e/ou pilar que corresponde; finalidade do elemento (sancionar e manter a cultura organizacional; transformar a cultura organizacional; moldar ou modelar a cultura organizacional); e tipologia da organização (cultura de clube, cultura de função, cultura da tarefa, cultura existencial). Dessa forma, os elementos citados ao longo dessa pesquisa foram categorizados conforme elencado acima.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

A Maiojama Empreendimentos Imobiliários atua no segmento imobiliário desde 1975, operando exclusivamente no mercado do Estado do Rio Grande do Sul. É reconhecida pelas construções de alto padrão e os centros multiuso, que integram imóveis residenciais e comerciais. Esse conceito (centro multiuso) foi introduzido no segmento imobiliário gaúcho pela Maiojama, a partir da construção do Trend City Center, cuja proposta era integrar espaços de trabalho, compras e moradia. O empreendimento possui três torres, com 22 andares cada, nomeadas como Torre Corporate, Torre Offices e Torre Residence, além do Mall Boutique (espaço destinado às lojas). Hoje, a construtora conta com seis centros multiuso – o mais novo deles, em construção, com previsão de conclusão para junho de 2020. Além dessa categoria, a Maiojama desenvolve projetos voltados exclusivamente para moradia. Recentemente, entregou o condomínio de apartamentos Parador, caracterizado por sua área verde, distribuída em 17 mil m². O projeto contou com a utilização de materiais orgânicos e foi concebido levando em consideração aspectos ambientais e o estilo de vida da região – o Parador marcou a estreia da construtora na zona sul de Porto Alegre.

Atualmente, a Maiojama possui 75 colaboradores, distribuídos entre a sua sede administrativa (localizada em Porto Alegre), dois empreendimentos em construção (também em Porto Alegre) e outros sete empreendimentos já concluídos.

A empresa conta com um diretor executivo, que responde diretamente ao diretor geral, e seis gestores responsáveis pelas seguintes áreas: recursos humanos, jurídico, engenharia, comercial e novos negócios, controladoria e marketing. Conforme o organograma da empresa (ANEXO C), cada gestor administra um ou mais setores dentro da sua respectiva área. Quanto ao volume de clientes, em seu banco de dados estão cadastrados aproximadamente 2.500 nomes.

Em seu site, a Maiojama descreve-se como uma empresa que busca, a partir do seu olhar diferente, consolidar-se como uma das principais marcas do mercado imobiliário. Ainda de acordo com documentos oficiais, essa visão conta com o talento e dedicação de uma equipe multidisciplinar. Há pouco tempo, a marca Maiojama passou por uma atualização ganhando um novo contorno, levando a uma leitura mais fluida, considerando tendências de design e comportamento digital (INÍCIO..., [2019?]). Para fins de análise, conceitua-se que a marca é um elemento cultural visível, portanto localizada no nível dos artefatos, e cuja tipologia, conforme catalogado previamente nesse estudo, é o símbolo.

De acordo com Freitas (1991), as formas visuais transmitem a cultura e possuem uma aproximação com os valores, as crenças e os pressupostos de uma organização. No caso da Maiojama, essa atualização teve origem em um nível abstrato e, segundo a empresa mesmo declara, reforça os preceitos de elegância, sutileza e contemporaneidade, estimados por ela. Entretanto, ainda que esse elemento possa ser observado, deve-se ter atenção ao interpretá-lo, conforme Schein (2009) adverte, pois embora o observador consiga descrever que as letras ficaram mais espaçadas e que há equilíbrio entre os caracteres (FIGURA 6), por exemplo, ele, fatalmente, irá projetar seus sentimentos nessa interpretação, impossibilitando a reconstrução ou o entendimento exato do significado disso para a empresa – que nesse caso, objetivou deixar a marca despojada, bem como seus empreendimentos mais recentes.

Figura 6 – Logo da Maiojama



Fonte: Início... [2019?].

A sede da Maiojama está localizada em um bairro nobre da capital gaúcha, e ocupa dois andares em um prédio de alto padrão, equipados com recursos diversos: impressoras e computadores; equipamentos audiovisuais, sistema de climatização, entre outros. As equipes estão alocadas em amplas salas, sem barreiras físicas entre os membros da mesma área e setor. Em um dos andares, possui uma copa, equipada com geladeira, micro-ondas, máquina para o preparo de café, torradeira e louças, sendo possível a realização de refeições. Dispõe de cinco salas de reuniões, com capacidade de ocupação diferentes – quatro delas estão localizadas no mesmo andar. De maneira geral, o espaço físico onde a empresa está estabelecida contribui para a integração dos seus membros, a partir da escassez de barreiras físicas – inclusive entre gestores e subordinados. Apenas o diretor executivo possui uma sala exclusiva, no entanto, com divisórias de vidro, que mantém frequentemente aberta; e o gestor comercial, que introduziu uma divisória de vidro na sala que divide com sua equipe – mas que não chega a isolá-lo completamente.

Destarte, este espaço físico propicia o livre acesso aos gestores, revelando uma política de portas abertas. A partir da análise da arquitetura e dos recursos presentes na empresa, pode-se perceber que estes elementos contribuem para uma cultura que integra, ao propiciar espaços para atuações em grupo – possíveis a partir da amplitude das salas, da possibilidade de circular livremente entre elas – e interações, como acontece na copa, ambiente de uso comum, onde frequentemente os membros de diferentes áreas se encontram.

Conforme Schein (2009) elucida, cultura reflete a ideia de compartilhamento. Portanto, ela é caracterizada essencialmente pela interação. Diante disso, pode-se deduzir que, a partir do momento que a arquitetura – elemento observável e, portanto, localizado no nível dos artefatos – contribui para a interação dos colaboradores, ela também coopera com a perpetuação da cultura, à medida que integra e aproxima seus membros. Por fim, essa breve análise espacial traduziu visualmente algo que está em um nível mais profundo – uma política de portas abertas. Os recursos materiais e tecnológicos, por sua vez, são modernos, enquanto a mobília e a decoração, minimalistas – o que vai ao encontro da ideia de contemporaneidade e elegância, características valorizadas pela Maiojama, dando continuidade no entendimento acerca da materialização da cultura.

Excetuando os colaboradores que atuam nas obras (ou que eventualmente frequentam esses locais), cuja obrigatoriedade do uso de EPI (equipamento de

proteção individual) está estipulada em documentos, além de terem que seguir orientações específicas quanto ao traje nesses locais, a Maiojama não instituiu um código de vestimenta (ou conjunto de regras com relação a roupas) para o uso em sua sede – não formalmente. No entanto, a partir das percepções que se tem em relação à empresa, percebe-se que há um padrão entre homens e mulheres. Os trajes são, consensualmente, clássicos, sóbrios e confortáveis.

Contata-se, no entanto, que nas áreas em que os colaboradores têm contato com o público externo, especialmente clientes, há um cuidado maior. Na recepção, o padrão de cores é preto, cinza e branco – e às recepcionistas é fornecido uniforme; enquanto nas áreas que atendem clientes, cobra-se o uso de roupa social clássica (como camisas e *blazers*). A apresentação dos colaboradores, tal como demais símbolos e artefatos, refletem características da empresa, ou seja, traduzem visualmente sua cultura organizacional – que, no caso da Maiojama, descreve-se como elegante e despojada. Enquanto na obra o uso obrigatório do capacete exprime preocupação com a segurança do colaborador e o cumprimento da legislação, no escritório não existem obrigatoriedades e nem restrições documentadas formalmente – pode-se observar que há um entendimento compartilhado do que é aceitável.

No intuito de mostrar sua preocupação com a sustentabilidade, a Maiojama divulga ser detentora de uma chancela internacional que visa certificar obras que contam com eficiência energética, redução do impacto e relações de desenvolvimento social, econômico e ambiental – o selo LEED¹ (FIGURA 7). Desta feita, desde 2015, seus empreendimentos têm essa pré-certificação, para atestar obras com eficiência energética, redução do impacto e relações de desenvolvimento social, econômico e ambiental presentes em suas obras. De acordo com documentos internos analisados pela pesquisadora, a Maiojama concebe cada empreendimento debruçando-se em cuidado e atenção aos detalhes, “[...] antecipando tendências e tecnologias com um projeto diferenciado e feito sob medida para a região” (PARADOR..., [2019?]), pois ela preocupa-se com os impactos de seus projetos a longo prazo e em todas as escalas.

¹ A marca LEED qualifica projetos, construções, operações e manutenção de empreendimentos como edifícios verdes (sustentáveis) (WHAT IS..., c2019).

Figura 7 – Selo LEED



Fonte: Início... [2019?].

Essas manifestações visíveis (o selo e as condutas sustentáveis) estão localizadas em um nível consciente, evidenciando, de acordo com Schein (2009), uma função normativa ou moral de orientação para os membros da empresa – a sustentabilidade (localizada em um nível intermediário, o das crenças e pressupostos e reconhecida como um valor). Na Maiojama, a sustentabilidade, além de conceber um padrão de conduta e configurar como algo importante para alcançar o sucesso, comunica, para além da organização, aquilo que se pode esperar dela (FREITAS, 1991).

Em relação à comunicação, elemento que permite que as culturas sejam criadas, transmitidas e sustentadas (FREITAS, 1991), observa-se que a Maiojama está presente na internet através do seu site e das redes sociais Instagram, Facebook, YouTube, Pinterest e Behance, além de eventual publicidade em revistas, jornais e canais específicos do segmento imobiliário, cujo conteúdo é explicitamente voltado para o público externo. Quanto à comunicação interna, a Maiojama possui o informativo mensal *Maiojama em Foco*, distribuído nas versões eletrônica (onde os colaboradores recebem o informativo por e-mail) e impressa (onde um cartaz em tamanho A2 é colocado em locais de uso comum).

Além do informativo, a organização mantém um blog, cuja finalidade é o compartilhamento de conteúdo institucional e informações periódicas de interesse dos membros da organização e realiza, a cada trimestre; e o Atualiza, um encontro

periódico onde os colaboradores apresentam aos demais colegas as atividades da sua respectiva área, incluindo novidades e comunicados importantes. Cada setor conta, ainda, com reuniões e outros recursos, relacionados ao seu campo de atuação, atividades etc. Como exemplo disto, há a reunião de indicadores, que ocorre mensalmente, e onde participam apenas os membros da engenharia e áreas afins. O site, o *Maiojama em Foco*, o Atualiza e os demais eventos citados, são elementos observáveis que veiculam outros elementos, como artefatos, cerimônias, normas e valores. Deste modo, encontram-se no nível dos artefatos visíveis, propagando símbolos oriundos de níveis mais profundos da cultura. Essa noção de que elementos da cultura veiculam outros elementos culturais apoia-se no entendimento de que a comunicação não ocupa apenas o papel de transmissora da cultura, mas caracteriza-se como próprio elemento cultural observável, contribuindo com a sua produção, reprodução e atualização.

A comunicação auxilia na transmissão da cultura entre o público interno. A fim de evidenciar aquilo que era valorizado e criar uma compreensão mútua, em 2017, a Maiojama idealizou a campanha *Ser Maiojama* em parceria com a agência de comunicação Tambor. Descrita no portal da agência como uma campanha que visava trabalhar “[...] conceitos de modo a reforçar o jeito de ser, atender e vender da empresa, estabelecendo com clareza o que se espera dos colaboradores” (SER..., [2019?]), incluía a criação de material impresso, distribuído pelos ambientes da empresa e entre os colaboradores, a produção e edição de vídeos, e foi temática da festa de fim de ano da organização.

A necessidade em reforçar esse jeito de ser nasceu em um momento bastante estimado pela organização: o período das entregas. As entregas consistem em um ritual que acontece subsequente à conclusão da obra, onde se formaliza a entrega do empreendimento a uma administradora, e as unidades (salas ou apartamentos) aos proprietários. Embora o volume de trabalho aumente substancialmente para todas as áreas, esse momento é enaltecido, já que finda o ciclo da obra e possibilita aos clientes a posse do seu imóvel. Deste modo, durante as entregas de dois empreendimentos, percebeu-se que o discurso da organização contrastava com algumas práticas, principalmente entre aqueles que estavam há menos tempo na empresa. Enquanto para os colaboradores mais antigos – por conseguinte, chefiados pelos gestores mais antigos – os valores e princípios da organização estavam claros, outros colaboradores aparentavam não ter

conhecimento sobre esses valores e princípios. Esse contraste entre o discurso e a prática explicitou a falta de um processo formal, ou estratégia específica, ou ainda, de um compartilhamento explícito e planejado daquilo que a organização compreendia como fundamental ser compreendido por seus membros, guiando cada ação e tomada de decisão.

Dessa forma, conscientes de que era preciso comunicar categoricamente para todos os membros da organização aquilo que era a essência da Maiojama, instituiu-se a campanha *Ser Maiojama*. Foram realizadas ações, apoiadas por material impresso e audiovisual, que visavam trabalhar cada pilar. Essa estratégia de comunicação, cujo objetivo era disseminar a essência da cultura Maiojama entre os colaboradores, consagrou a difusão dos pilares do jeito de ser dessa organização e possibilitou a disseminação dos princípios e convicções da Maiojama.

Desta maneira, os seis pilares do jeito de ser da Maiojama, amplamente divulgados na campanha *Ser Maiojama*, e concebidos a partir de uma ação específica junto aos gestores, constituem-se, também, como elementos da cultura organizacional dessa empresa. São eles:

- Ter atenção aos detalhes;
- Estar próximo do cliente;
- Cuidar das pessoas;
- Olhar e pensar diferente;
- Buscar elegância despojada;
- Construir um legado para a cidade.

Estes pilares são concepções compartilhadas entre gestores, e definem aquilo que a empresa considera importante, buscando promover um senso de direção comum a todos os membros da organização (DIAS, 2012). É por intermédio deles que as crenças e valores (nível intermediário) e as suposições básicas (nível mais profundo da cultura) da Maiojama são enunciados. Estas crenças e valores são – em conformidade com o que Schein (2009) defende – coerentes com as suposições básicas. Destarte, os elementos são meios para a formação e fixação da cultura no cotidiano da Maiojama. Ainda que não estejam documentados, inspiram todas as condutas dos membros da empresa.

Ao levar em consideração que os seis pilares foram concebidos a partir da associação das percepções dos gestores da empresa, ainda conforme Schein (2009), pode-se afirmar que essas crenças e valores tiveram sua origem na liderança. Portanto, para compreender a cultura da Maiojama, é preciso compreender a sua liderança, tema abordado a seguir.

4.3 A CULTURA DA MAIOJAMA E A VISÃO DOS GESTORES

A partir da correlação dos referenciais bibliográficos com o conteúdo das entrevistas realizadas entre os gestores, e os elementos observados pela pesquisadora, este subcapítulo descreve e analisa a cultura organizacional da Maiojama. A entrevista iniciou indagando aos entrevistados qual a razão das pessoas quererem trabalhar na Maiojama, de acordo com o ponto de vista de cada um. Surgiram aspectos variados que englobam o clima organizacional, os benefícios concedidos aos colaboradores, e o reconhecimento da empresa no mercado de trabalho, sobretudo no segmento da construção civil.

O clima organizacional foi descrito como positivo. Segundo o gestor de engenharia, a empresa é reconhecida externamente pelo ambiente de trabalho agradável, diferenciando-se, portanto, de outras empresas do segmento, onde o ambiente organizacional comumente é tenso. Em concordância, o diretor executivo da empresa expõe que a área da engenharia, por ser uma área técnica, habitualmente, caracteriza-se pela rigidez, inclusive no que diz respeito aos relacionamentos entre seus membros. Segundo ele, no mercado de trabalho, as pessoas são tratadas objetivamente, enquanto na Maiojama há uma percepção de que, mesmo diante da cobrança de metas e resultados, há respeito e cuidado com essas pessoas. Segundo ele, a Maiojama proporciona um ambiente de trabalho que oferece aspectos que as pessoas valorizam:

Eu acho, e é por isso que eu sempre difundi isso, que se uma empresa consegue oferecer, eu vou qualificar assim, um ambiente friendly, ou seja, afetuoso, [...] dentro de um projeto de gestão, ouvindo pessoas, entendendo necessidades, esclarecendo pontos de vista, esclarecendo metas com muita clareza e cobrando metas da maneira certa, afetuosa, parceira, a gente consegue extrair o que de melhor cada um tem [...], tratando as pessoas com respeito, [...] com um certo afeto. E isso torna [...] naturalmente um ambiente agradável, estimulante, motivador, onde as pessoas se respeitam e isso, claramente, as pessoas valorizam muito (DIRETOR EXECUTIVO, 2019).

O bem-estar dos colaboradores foi apontado como uma das principais preocupações da empresa por todos os gestores. Por isso, ela desenvolve ações que estimulam uma aproximação entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, fazendo com que esses percebam a Maiojama como uma extensão da sua casa.

Dessa forma, fazem parte do calendário da empresa ações que estimulam a proximidade do ambiente profissional e familiar, como o dia da família – momento em que os colaboradores levam seus familiares até a sede da empresa a fim de que possam conhecer seu ambiente de trabalho e seus colegas. Ademais, o zelo com o bem estar dos seus colaboradores engloba programas que estimulam o cuidado com a saúde, como o dia da fruta (a empresa compra e disponibiliza semanalmente frutas para os colaboradores incentivando seu consumo), o auxílio academia (a empresa reembolsa um percentual sobre o valor da mensalidade de academias, a fim de incentivar a prática regular de atividade física) e o incentivo às corridas (que se dá a partir do custeio da inscrição dos colaboradores em eventos de corridas).

Segundo a gestora de recursos humanos (2019), essa visão interligada entre trabalho, casa e lazer advém de uma cultura de cuidado, de carinho. A política de benefícios da empresa também apareceu como uma das razões para que as pessoas queiram trabalhar na Maiojama, e está diretamente ligada à essa atenção com o bem-estar de seus membros. De acordo com a gestora de controladoria (2019), a Maiojama proporciona benefícios que excedem o padrão do mercado. Enquanto outras empresas “[...] seguem estritamente o que está definido na legislação trabalhista”, a Maiojama, primando a satisfação dos seus, acaba ofertando benefícios que não são concedidos em outras empresas.

Ela menciona como exemplos o vale-combustível, o plano de saúde, categorizado como de alto padrão, o programa de participação de resultados (uma forma de remuneração caracterizada pela participação dos colaboradores nos lucros da empresa), além do dia da fruta, o incentivo à academia e às corridas, já citados acima. A gestora traça uma correspondência entre os benefícios e a marca, declarando que, muitas vezes, as pessoas não reconhecem a marca e acabam sendo atraídas pelos benefícios. No entanto, após seu ingresso na empresa, o colaborador acaba reconhecendo a qualidade desses produtos, o que se configura como um fator de retenção.

Em relação ao reconhecimento da empresa, alguns gestores assinalaram que a Maiojama é caracterizada pela sua solidez, além dos seus produtos diferenciados. A maioria dos gestores manifestou a impressão de que a Maiojama não é propriamente reconhecida no mercado de trabalho, mas especificamente dentro do segmento em que atua. Dessa forma, a empresa distingue-se das demais pela especificidade e qualidade dos seus produtos, o que faz com que profissionais relacionados às áreas de engenharia e arquitetura queiram trabalhar na Maiojama. Segundo o gestor comercial:

A Maiojama tem uma visão diferente das coisas, ela não é uma simples construtora. [...] E ela procura sempre fazer diferente [...]. Acho que as pessoas olham as coisas da Maiojama e falam 'que bacana os produtos da empresa, [...] queria fazer parte desse negócio'. A gente vê muito isso na parte de arquitetura, de engenharia [...]. Acho que acontece isso mais na parte técnica [...], acho que na parte administrativa, não (GESTOR COMERCIAL, 2019).

O clima organizacional é descrito como positivo, pois os benefícios disponibilizados aos colaboradores, além dos programas e ações voltados para o seu bem-estar e saúde, expressam o significado do pilar cuidar das pessoas. Configuram-se como elementos dispostos no nível dos artefatos visíveis e, de acordo com Schein (2009), materializam aspectos da cultura organizacional da Maiojama. Entretanto, tais proventos não extinguem a intenção, ainda que ignota, de manter a harmonia e o equilíbrio no interior da empresa, a fim de que seus membros cumpram com os objetivos de interesse organizacional. Segundo Bertero (2013), uma das principais atribuições do poder é a manutenção da cultura, que, por sua vez, leva ao controle. Devido aos processos organizacionais serem instituídos e considerados positivos, eles deverão ser mantidos. Portanto, na Maiojama, a cultura do cuidado contribui para a preservação de metodologias que se apresentaram efetivas para a organização.

Na sequência, os entrevistados foram questionados como enxergam a importância de reter as pessoas. A gestora de recursos humanos (2019) esclarece que o objetivo da área de recursos humanos é justamente a retenção dos colaboradores. Desta maneira, todas as estratégias de recursos humanos e endomarketing são concebidas para esse fim. Essencialmente, ela associa a importância de reter as pessoas às relações, em virtude da Maiojama se posicionar

como uma empresa que valoriza e prioriza as relações. Portanto, reter as pessoas é mais do que preservar a mão de obra, é preservar relações.

Esta valorização do bom relacionamento e da proximidade entre os colaboradores caracteriza a Maiojama como uma cultura de clube, onde se preza a afinidade e confiança entre os seus membros, incentivadas, também, pela constituição enxuta das equipes. Os laços afetivos são, inclusive, estendidos para fora do ambiente organizacional. Nessa cultura, onde a afinidade e a confiança entre os seus membros é essencial, não reter pessoas equivale a substituir pessoas, contradizendo aquilo que preconiza uma organização onde se estima os relacionamentos (HANDY, 2012). Embora as relações interpessoais tenham aparecido significativamente na fala de mais de um gestor, a gestora de controladoria (2019) traz um aspecto pertinente em relação a retenção de colaboradores. Segundo ela, “[...] uma das premissas das empresas é reter funcionários” (GESTORA DE CONTROLADORIA). No entanto, ela pleiteia isto com base na importância do conhecimento acumulado.

Muitas vezes a gente tem uma pessoa que tem muito conhecimento acumulado, e por mais que exista definição de processo, que isso esteja documentado, aquele conhecimento do detalhe de alguma situação extraordinária que aconteça no dia a dia que nem sempre pode estar documentado, [...] isso ajuda muito, então facilita o trabalho e a qualidade do serviço que a gente presta (GESTORA DE CONTROLADORIA, 2019).

Ainda de acordo com ela, o segmento imobiliário, em especial a Maiojama, cujos produtos são bastante diferenciados, exige um conhecimento específico, além da capacidade de introduzir esses produtos no mercado. Por essa razão, é preciso um conhecimento próprio da empresa, acumulado ao longo do tempo:

A gente precisa de pessoas qualificadas, [...] e que tenham um conhecimento acumulado ao longo do tempo [...], um conhecimento do nosso tipo de negócio, que é muito diferenciado, para poder entregar tudo com a qualidade que a gente faz (GESTORA DE CONTROLADORA, 2019).

A partir dessa percepção, pode-se inferir que na Maiojama, embora a importância dos registros documentais seja reconhecida, tais documentos, independente da sua natureza, não dão conta de englobar todas as características culturais da empresa em relação aos seus processos. Deste modo, visto que a cultura dessa empresa não é composta apenas pela repetição, percebe-se,

novamente, o enfoque muito mais no indivíduo do que na função em si, típico da cultura de clube, onde se valoriza mais a fonte (pessoa) do que a lógica.

A pergunta seguinte visava compreender qual o entendimento dos gestores quanto à relevância da cultura organizacional, bem como sua importância para a estratégia de mercado. De maneira geral, houve um consenso entre as respostas dos entrevistados em relação à relevância da cultura para uma organização. Ao contextualizar essa importância, um dos gestores proferiu o seu entendimento sobre cultura organizacional. Segundo ele, “[...] é a forma como se distribui a visão da empresa” (GESTOR DE ENGENHARIA, 2019). Na Maiojama, ainda de acordo com esse gestor, os gestores incorporam essa visão a partir do diretor executivo, promovendo a disseminação dessa cultura entre os demais colaboradores.

A ideia de que as crenças e os valores têm, originalmente, como fonte a liderança – no caso da Maiojama, centrada na figura do diretor executivo – é sustentada ao longo de todas as entrevistas e aparece regularmente em diversos momentos. O gestor comercial (2019) afirmou que “[...] cultura é o que diferencia as empresas”, e que a Maiojama, apesar de situar-se no segmento da construção civil, “[...] não é mais uma empresa que empilha tijolo [...]” (GESTOR COMERCIAL, 2019). A afirmação corrobora os pilares olhar e pensar diferente, e construir um legado para a cidade, pelo fato de que a empresa se descreve como original e pensa no impacto dos seus projetos para as pessoas e para a cidade. Esta diferenciação citada pelo gestor é o que permite, a partir de estudos analíticos, compreender uma organização.

A gestora de controladoria (2019) define a cultura organizacional como substancial para orientar como a empresa irá operar. Isso se sustenta porquanto, segundo Morgan (2010), as organizações alinham suas ações conforme sua compreensão de mundo. Em consonância com isso, as gestoras do marketing e jurídico (2019) apresentam as percepções a seguir quanto a importância da cultura para a estratégia organizacional. Segundo uma delas, é importante “[...] as pessoas saberem por que estão aqui, o que a empresa espera, quais são os valores dela (empresa)” (GESTORA JURÍDICA, 2019). Enquanto a gestora de marketing (2019) ressaltou a importância de engajar essas pessoas, evidenciando que o seu papel vai além de executar uma ação de forma isolada. Suas ações geram impactos, e somadas a de outros membros, interferem significativamente na estratégia de mercado definida pela empresa. A Maiojama percebe a importância de inspirar e

compartilhar significados o que, segundo Geertz (2008), é justamente a função da cultura.

Conforme pontuado pela gestora de marketing (2019), a partir do momento em que a cultura organizacional é compreendida e praticada internamente, ela será percebida externamente. Essa atenção e cuidado estendem-se, inclusive, para o canteiro de obras, incidindo sobre o acabamento dos seus empreendimentos. A exemplo disso, a expressão “o rejunte perfeito”, que virou um bordão na empresa e reflete a atenção aos detalhes que a Maiojama tanto prima.

Outro exemplo é momento da entrega do apartamento de um cliente, que consiste em um ritual previamente planejado e executado a fim de surpreender e encantar. O cliente é recebido por uma pessoa do setor gestão do cliente e realiza a vistoria da sua unidade, com a presença de um técnico, a fim de constatar as condições em que ela está sendo entregue. Nesse momento, ele pode apontar possíveis falhas construtivas (que serão reparadas), além de esclarecer dúvidas. Mediante seu aceite, assina um documento (o termo de posse) e recebe, formalmente, as suas chaves. O cliente recebe uma espumante, a fim de saudar essa relação. Essas práticas materializam princípios disseminados internamente e que se tornam diferenciais percebidos pelo público externo. De acordo com o diretor executivo:

Se a gente tem um discurso de atenção aos detalhes, de fazemos coisas relevantes [...], a gente não pode ter um discurso diferente para o nosso público interno. Esse nosso público interno, ele é agente estratégico para o atingimento dessas metas. Então, essa sintonia de valores, [...] diferenciação, eles nascem da equipe. E eles precisam ser estimulados. A cultura organizacional está diretamente conectada com o posicionamento da empresa (DIRETOR EXECUTIVO, 2019).

Ainda, a cultura da Maiojama foi qualificada como um atrativo de mercado (GESTORA DE RECURSOS HUMANOS, 2019), o que estrategicamente contribui para o recrutamento de profissionais qualificados. A caracterização da cultura da Maiojama foi a temática da pergunta seguinte. Reconhece-se que essa questão permeou os demais questionamentos e, constantemente, apareceu em algum outro momento das entrevistas. A constar, também: na fala de todos os entrevistados, algum pilar ou algum aspecto compatível com um dos pilares da Maiojama é mencionado. A gestora de marketing (2019) afirmou que a Maiojama valoriza o trabalho de todos e reconhece que todos os seus membros contribuem para o

sucesso da empresa. Essa visão foi atribuída ao diretor executivo, citado por ela como “[...] o grande incentivador dessa cultura” (GESTORA DE MARKETING, 2019). Ainda de acordo com a gestora, muitas das características pessoais do diretor executivo estão expressas na cultura da empresa. São elas:

[...] uma pessoa que tem uma vida feliz, leve e ao mesmo tempo, um cara eternamente antenado em coisas inovadoras, obcecado em ter um padrão de qualidade diferente, ousado. Um cara que tem um life style de saúde, bem-estar, de se cuidar (GESTORA DE MARKETING, 2019).

Caracteriza-se, além disso, como uma cultura paternal, na medida em que existe uma preocupação e um cuidado com as pessoas. A gestora de recursos humanos (2019) cita palavras e expressões que, para ela, caracterizam a cultura da Maiojama: relação, olho no olho, portas abertas, cuidado, valorização. Ainda, também referenciando o diretor executivo, faz alusão a importância do olhar e pensar diferente.

A Maiojama, eu acho, que tem uma provocação eterna, que vem muito do (diretor executivo), da gente fazer mais, da gente inovar, da gente fazer diferente. O que que a gente pode fazer melhor? [...] Como pode ser diferente, como pode ser legal, como pode ser mais atrativo? (GESTORA DE RECURSOS HUMANOS, 2019).

O gestor comercial (2019), por sua vez, caracteriza a cultura da Maiojama como “[...] de uma empresa pequena, boutique, inovadora, onde se trabalha com liberdade com responsabilidade”. Segundo ele, as pessoas sabem o que tem que fazer, não sendo necessária uma cobrança permanente quanto às suas responsabilidades. Esse comportamento, embora observado em outras áreas da empresa, é bem característico da área comercial da Maiojama, composta por duas pessoas, além do gestor, que se assessoram no atendimento de demandas. A partir da noção de que trabalham para o mesmo fim, e de que constituem recursos diversos da empresa, a área comercial configura-se como uma cultura de tarefa, onde o foco está na solução contínua e bem-sucedida das diversas situações.

A gestora jurídica (2019) traz a noção de que a Maiojama tem uma atenção para com cada membro da organização, considerando a sua individualidade. Ela nomeia essa atenção de olhar: “Eu acho que a gente não vê um funcionário como mais um aqui dentro” [...], tem um olhar especial para as pessoas” (GESTORA

JURÍDICA, 2019). Uma tentativa de retratar isso consiste no espaço Sou Maiojama, no periódico *Maiojama em Foco*. Nesse espaço, um colaborador (sem que ele saiba) é apresentado por meio dos depoimentos de três colegas. Desta forma, por intermédio de um instrumento de comunicação, a empresa tenta materializar o fomento ao cultivo das relações, além de propiciar o protagonismo aos colaboradores que participam. Também, a gestora cita a “[...] preocupação de fazer bem feito, de fazer bonito lá pra fora [...], de fazer um legado” (GESTORA JURÍDICA, 2019), referindo-se aos empreendimentos.

O gestor de engenharia (2019) ressalta os produtos da empresa, afirmando que a Maiojama é moderna, e oferece produtos diferenciados, que contribuem positivamente para a cidade. De acordo com ele, “[...] fazer o bem para a cidade e para as pessoas que vão morar [...], esse é o principal da cultura da Maiojama” (GESTOR DE ENGENHARIA, 2019). Esta perspectiva é validada a partir da premissa de que a Maiojama escolhe cuidadosa os terrenos onde irá construir, concebendo um projeto especialmente desenvolvido para se integrar à região.

O projeto é idealizado a partir das contribuições de uma equipe multidisciplinar – composta, inclusive, por membros de empresas parceiras, embasado em pesquisas de mercado, contando com a intercessão frequente do diretor executivo. Desta feita, exige-se criatividade e trabalho conjunto, a fim de engendrar aquele que será um novo marco na história da Maiojama. Nesse momento, notam-se características próprias de cultura de tarefa, quando os membros da organização se unem em torno de um propósito bem definido, combinando criatividade e qualificação. A Maiojama, tal como Atena na cultura de tarefa trazida por Handy (2012), reúne talentos heterogêneos, em grupos efêmeros, cujo enfoque está na resolução de uma situação específica.

Como exemplo do seu pioneirismo e olhar para o futuro, a Maiojama é responsável pelo primeiro centro multiuso de Porto Alegre, o primeiro empreendimento com selo LEED (o maior reconhecimento internacional no segmento, que caracteriza construções sustentáveis) na capital, entre outros. Os empreendimentos projetados e construídos pela Maiojama caracterizam-se pela sua originalidade, estética e a constante preocupação com o impacto sobre a região onde são concebidos. A cada novo projeto, a construtora busca inovar, ofertando algo inédito para o mercado, e escolhendo a tecnologia que será empregada na obra. Além disso, os empreendimentos qualificam-se pela sua beleza e

funcionalidade, sendo classificados como produtos alto padrão. Esses produtos estão localizados no nível dos artefatos e sintetizam algo que teve origem em um nível abstrato – como sua preocupação com o meio ambiente, sua visão progressista em relação ao mercado imobiliário, além da ambição de deixar um legado para a cidade.

A gestora de controladoria (2019) percebe que não somente os membros da sua área, mas também os membros dos outros setores têm autonomia para propor soluções que contribuam positivamente para a organização, visto que são eles os responsáveis pelos processos, dominando suas especificidades. Portanto, na *Maiojama*, tal como é na cultura de Zeus, embora o poder esteja concentrado no núcleo, os membros não são impedidos de liberdade de ação – inclusive, são bastante valorizados, tendo seus esforços recompensados.

Destaca, ainda, a importância de os colaboradores de áreas distintas relacionarem-se entre si, considerando o intenso diálogo. O seu entendimento de que o “eixo central que une toda a empresa é bom relacionamento” e de que a integração entre as áreas é fundamental, é evidenciado a partir do já citado *Atualiza*. O *Atualiza* é um encontro periódico (realizado a cada três meses) que possibilita o compartilhamento de informações entre as diferentes áreas – participam, inclusive, os colaboradores alocados fora da sede. Todos podem contribuir com os conteúdos apresentados no evento, dado que o objetivo é que cada área partilhe novidades e comunicados importantes que, de alguma forma, exercem um impacto sobre a organização. Este ritual é planejado e conduzido pela área de recursos humanos. Ao final, todos são convidados a participar de um happy hour.

Rituais como o *Atualiza* localizam-se no nível dos artefatos visíveis e existem por uma razão. Nesse caso, as trocas de informações auxiliam no reforço de crenças e condutas esperadas, além de possibilitar aos colaboradores o protagonismo, sendo que a eles é designada a tarefa de elaborar e apresentar os conteúdos que serão apresentados. Além disso, estimula a noção de pertencimento, quando visualizam que suas atividades compõem um todo maior que o seu setor. Trata-se, portanto, de um momento onde os colaboradores reforçam entre si aquilo que é *Ser Maiojama*, através do compartilhamento dos procedimentos e atividades consentidos pela empresa, na figura do seu gestor. Este alinhamento entre as áreas possibilita a harmonização dos seus membros, a partir do compartilhamento dos seus sentimentos em relação às práticas que vem sendo desempenhadas. Em

relação a isso, vale recordar a ideia de Bertero (2013), que afirma que a harmonia e o equilíbrio no interior da organização, possibilitam o controle – pois que há no poder um elemento preservador.

Ao falar da cultura da Maiojama, apenas um gestor não mencionou o diretor executivo. Todos os demais trouxeram, em maior ou menor medida, a figura do diretor, descrevendo-o como o “disseminador dessa cultura” (GESTORA DO JURÍDICO, 2019); afirmando que “[...] ele [o diretor executivo] tem essa cultura muito clara, ele vai nas áreas, ele fala com as pessoas, ele brinca, ele participa das corridas [...]” (GESTORA DE CONTROLADORIA, 2019); e como “[...] ele consegue transmitir para a gente a ideia dele, como a Maiojama funciona. A empresa é a cara dele” (GESTOR DE ENGENHARIA). O fundador, segundo Bertero (2012), engendra a cultura de acordo com os seus princípios e valores. Nitidamente, os gestores da Maiojama refletem as crenças e os valores originais do diretor executivo. A fim de assimilar a cultura da Maiojama, volta-se para aquele que é apontado como o criador dessa cultura.

O atual diretor executivo da Maiojama está na empresa há mais de 40 anos. Ele afirma que foi inserido em um ambiente com “[...] oportunidade para se desenvolver e percorrer possibilidades diferenciadas” (DIRETOR EXECUTIVO, 2019). O respaldo que recebeu, segundo ele, para buscar referências inovadoras, associado ao seu ímpeto por fazer diferente, resultou na base para a cultura da Maiojama.

Em conformidade com Bertero (2012), a visão do mundo, conectada à natureza desse diretor, e à natureza do próprio negócio, moldaram a organização como se conhece hoje. Ainda conforme o autor, esse poder é perceptível, principalmente, nos processos de recrutamento e seleção, onde o diretor escolherá indivíduos cujos valores e visão de negócio confluam com os seus, ou, pelo menos indivíduos passíveis de serem moldados. Exatamente como ocorre na Maiojama, quando o então diretor de engenharia sentiu a necessidade de aumentar a equipe, optando pela contratação de dois jovens – como ele mesmo relatou – qualificados “[...] como júniores, sem vícios, começando do zero, para que possam construir a essência da marca” (GESTOR EXECUTIVO, 2019). Ele reconhece, ainda, que a admissão, há mais de dez anos, de quatro de seus gestores atuais, foi decisiva para consolidar “[...] esse olhar cuidadoso com o público interno” (GESTOR EXECUTIVO,

2019). Um olhar que ele classifica como afetuoso, além de expandir para todas as áreas o cuidado, a atenção aos detalhes, o fazer diferente. Segundo ele:

[...] esse é o único jeito da gente ser percebido de maneira diferente em um mercado que sempre foi competitivo. Assim, então propósito, significado, relevância, compromisso com a comunidade, compromisso com nosso público com externo, com nosso público interno. Tudo isso tem um peso igual ou superior ao lucro, porque isso que é legal, isso que é bacana (GESTOR EXECUTIVO, 2019).

A construtora Maiojama tem um diretor executivo que acredita sobretudo, em produtos com significado, que tenham relevância para a sociedade – o propósito, segundo ele, tem um peso igual ou superior ao lucro. Essa visão de mundo foi e é apresentada como uma referência na empresa em questão. Pelo que se constatou até o momento, tem sido acatada, ao menos, entre os gestores. Isso faz com que o diretor personifique a figura do herói (elemento localizado no nível dos artefatos) – a partir do seu comprometimento com a organização, estabelecendo um padrão de comportamento e personificando valores.

Compilando todas as respostas e considerando todos os elementos observados, pode-se classificar a cultura da Maiojama como uma cultura de Zeus, conforme propõe Handy (2012). Centrada na figura do diretor, a empresa poderia ser representada em forma de teia, em virtude de que o poder e a influência brotam do núcleo. Na medida em que as linhas vão se afastando, o poder e a influência vão diminuindo.

De igual modo, nesta cultura, as pessoas se reconhecem pela semelhança de ideias, atuando de forma empática, a partir de contatos pessoais, ao invés de formais. Outro ponto observado é que, na Maiojama, a implementação de processos de controle é uma ação recente. Zeus embasa seus processos na confiança e na proximidade de seus membros. Por fim, ao longo dessa questão, mais de um gestor fez referência a outras organizações, rememorando suas experiências profissionais a fim de comparar à cultura da Maiojama, e reafirmar que essa se difere, por completo, de qualquer outra que eles tenham estado em contato.

Quando perguntados como a cultura da Maiojama era reforçada no dia a dia, os gestores tiveram certa dificuldade em relatar a(s) forma(s) visível(is) da cultura da Maiojama. A área comercial, cujos membros se envolvem muito em cada negócio, acaba incorporando o pilar estar próximo do cliente no seu dia a dia. No marketing, a

gestora cita o calendário de ações e comemorações, basicamente concebidas com o intuito de sancionar e manter a cultura. Na gestão do cliente, nas demandas do dia a dia, a gestora aponta a preocupação em se colocar no lugar do cliente, enxergando cada um deles de forma individual. A gestora de recursos humanos (2019), por sua vez, declara que a política de portas abertas é percebida no dia a dia, a partir da proximidade entre as pessoas, que, independente da área, acabam se ajudando em suas demandas, ou situações específicas. No jurídico, destaca-se a preocupação com o fazer tudo certo (na legalidade), com transparência. Na engenharia, a preocupação estende-se para além dos custos, como habitualmente se faz nessa área – valoriza-se, também, a estética, a qualidade. Na controladoria, a reunião semanal entre a gestora e seus colaboradores acaba se configurando como um momento de reforço e o alinhamento da cultura, ainda que essa não seja o objetivo. O diretor executivo (2019) afirma que o relacionamento afetuoso, que caracteriza a cultura da Maiojama, é cultivado todos os dias. Segundo ele, diariamente existem demandas para corrigir rumos e “falar verdades com amor” – um momento de feedback que, independente do conteúdo, é feito da maneira mais afetuosa possível (DIRETOR EXECUTIVO, 2019).

A partir do referencial teórico e embasada no seu entendimento sobre cultura organizacional, a pesquisadora buscou por elementos que materializem a cultura da Maiojama. Nesse contexto, pretendendo exemplificar ações cotidianas, disserta-se sobre a visita à obra e o comunicado realizado pelo diretor executivo da empresa.

Em determinado estágio da obra, é permitido ao setor de gestão do cliente acompanhar os clientes que assim desejarem, em uma visita ao empreendimento que está sendo construído. Essas visitas devem ser previamente agendadas, são guiadas por um responsável pela obra e os visitantes devem cumprir algumas disposições pertinentes à segurança.

Esse ritual nasceu do desejo que alguns clientes manifestaram em empreendimentos passados e revelou-se como um diferencial da construtora Maiojama, que reforça um dos seus pilares: estar próximo ao cliente, proporcionando a eles a possibilidade de contemplação do seu objeto de desejo, investimento etc. Deste modo, atualmente, o processo se dá através do contato do cliente, via gestão do cliente (sede), para o agendamento (conforme dias e horários previamente estabelecidos pelos colaboradores que ficam na obra); seguido da formalização prévia das visitas que serão realizadas (da sede para a obra), e o

rigoroso cumprimento das orientações de segurança no dia da visita – sob pena (sanção) de não ser permitido ao visitante o acesso à obra, caso alguma delas seja desacatada. Isso traduz a seriedade da empresa em relação aos seus processos e suas normas. Além disso, essa ocasião permite uma integração entre os colaboradores da sede e da obra, já que estes atuam em locais diferentes. Por fim, os colaboradores da sede conseguem visualizar o produto comercializado pela empresa (essencialmente, o motivo da sua relação com os clientes).

Recentemente, a empresa passou por um momento delicado, onde foram desligados alguns colaboradores – motivado por contenção de despesas. Os desligamentos ocorreram todos no mesmo dia. Na mesma semana em que tal fato se sucedeu, o diretor executivo reuniu todos os colaboradores que estavam na sede na maior sala de reuniões da empresa e com todos comentou o acontecido, bem como as razões para que tal decisão fosse tomada. Essa atitude revelou, entre outras coisas, a proximidade entre gestores e colaboradores, a atenção e cuidado que a empresa expende aos seus. A gestora de marketing cita esse momento como “[...] pequenas coisas que [...], essa proximidade com a gestão acabam afetando o dia a dia”.

Quando questionados com relação à clareza da Maiojama em relação aos seus valores e ao comportamento esperado dos seus colaboradores, todos os gestores responderam que sim, acreditam que a empresa deixa claro seus valores e aquilo que espera dos seus colaboradores, com algumas singularidades. A gestora de marketing (2019), por exemplo, citou que talvez não exista clareza se isso estiver condicionado a uma elucidação explícita. Segundo ela, existem áreas em que a cultura é apropriada de forma mais rápida, e existem áreas que nem tanto. E isso se dá, possivelmente, como reflexo da gestão de cada área. No entanto, salienta que, atualmente, isso é muito mais compreendido do que no passado – em virtude de a empresa deixar isso mais claro. Por exemplo, no momento da integração, o RH apresenta isso de forma concreta, através do código de conduta da Maiojama.

Em fala análoga, o gestor comercial (2019) declara que acredita que isso varia de setor para setor e que o *Ser Maiojama* foi uma campanha que visava, justamente, a unificação da empresa a partir do compartilhamento da identidade da Maiojama. Ele cita que uma pessoa que está há 11 anos “tem essa cultura enraizada”, diferente de alguém que está há alguns meses.

O *Ser Maiojama*, portanto, acaba potencializando esse entendimento, a partir da afirmação e disseminação dos valores da empresa e como ela espera que seus colaboradores se comportem. Essa percepção do gestor demonstra o quanto campanhas internas contribuem significativamente na formação e disseminação da identidade e da cultura organizacional. Segundo Marchiori (2005), é preciso evidenciar o que é valorizado na empresa, bem como seus objetivos, e suas expectativas em relação a conduta de seus membros. A gestora de recursos humanos (2019) acredita que a Maiojama deixa claro, mas não de maneira formal – e ela compara isso à forma de se relacionar na empresa, que é informal. Segundo ela, a cultura circula livremente na empresa, não de maneira imposta, mas passível de interpretações. Além disso, são apresentadas na integração e disseminadas através das ferramentas de endomarketing. O que falte talvez, de acordo com a gestora (2019), é desenvolver aquelas pessoas que tenham certa dificuldade em compreender e de se adequar a essa cultura. Nessa mesma direção, a gestora de recursos humanos (2019) também cita o *Ser Maiojama* como um momento que proporcionou o esclarecimento de valores e comportamentos.

Os gestores foram questionados quanto aos processos formais existentes para debater, avaliar ou revisar a estratégia e o alinhamento da cultura. Quando se fala em processo, ou em formalidade, percebe-se certa hesitação para exemplificar aquilo que é solicitado. Possivelmente, isto revela muito mais do que parece: considerando que a cultura de Zeus é comumente desprovida de processos e os sistemas de aprendizagem se dão por replicação de atitudes e intuição, sem que haja uma padronização e um entendimento lógico, além da comunicação se qualificar como informal, pode-se inferir alguma relação com essa titubeação. Por fim, também foram citados a *Week View* e o *Atualiza*.

A gestora de marketing (2019) considera que “[...] alinhamento [...] ele não é algo que a gente tenha que ficar falando para todo mundo o tempo todo, mas é algo que vai sendo sentido durante esses pequenos eventos, as ações de endomarketing”. Embora acredite que ações periódicas e pontuais, bem estruturadas, contribuam para um alinhamento e revisão da cultura.

Semanalmente, nas segundas-feiras pela manhã, os gestores reúnem-se, juntamente com o diretor executivo para tratar de assuntos diversos e atualizar-se em relação a questões pertinentes à empresa. Esta reunião recebe o nome de *Week View*. A gestora de controladoria (2019) reconhece que, embora esse não seja o seu

foco, a *Week View* propicia o alinhamento de condutas e, por sua vez, uma regulação da cultura, quando necessário.

[...] não é o foco exatamente, mas muitas vezes a gente acaba trazendo assuntos dessa natureza naquelas reuniões semanais que nós temos de gestores, as *Week Views*. Então, nessas reuniões, a gente trata de assuntos do dia a dia, que acontecem, mas também, eventualmente, quando surge alguma situação que a gente percebe que deu algum desalinhamento, alguma situação mais específica, a gente traz para a reunião também, e daí os gestores voltam pras áreas depois pra disseminar o que foi tratado (GESTORA DE CONTROLADORIA, 2019).

Esse ritual, em conformidade com o que compartilhado pela gestora, permite que haja um consenso entre as lideranças quanto ao que será difundido aos demais, mantendo uma congruência no discurso. Estas reuniões são de conhecimento de todos os colaboradores, embora se restrinjam aos gestores e direção – os detentores elementares da cultura organizacional na Maiojama. Quanto ao Atualiza, o gestor comercial reconhece como importante instrumento de disseminador da cultura:

Os Atualiza [...] ajudam, não assim a falar da cultura, mas falar um pouco do que a empresa faz, porque a gente não tem noção de tudo [...]. A gente não sabe o que está acontecendo lá na ponta da obra – tem gente aqui que nunca pisou em uma obra, não sabe nem onde é a obra. Dá uma dimensão de tudo isso que a gente fala aqui (GESTOR COMERCIAL, 2019).

A última questão do roteiro pretendeu saber, além de positivo, aquilo que poderia ser melhorado no jeito de ser e fazer da Maiojama. Ao longo da entrevista foi ficando evidente o contentamento dos gestores em relação à cultura da empresa – destacando-se muitos aspectos positivos.

Os gestores foram unânimes ao caracterizar a Maiojama como uma empresa que cuida das pessoas e que promove seu bem-estar. O gestor comercial (2019) discorreu sobre como a empresa é inovadora, procurando fazer diferente, sendo boutique, atentando-se aos detalhes e possibilitando o cultivo de relações muito próximas com o cliente. Além do mais, os relacionamentos e a certa informalidade apareceram como fatores positivos e negativos, como pode ser percebido na fala a seguir:

Não sei grandes coisas negativas [...]. Eu acho que a informalidade é uma coisa que a gente tem muito forte, tanto que eu falei antes, eu acho que a

informalidade é importante, eu acho que é positiva, mas também é negativa, então pode considerar um aspecto negativo (GESTOR COMERCIAL, 2019).

Os demais aspectos negativos que sugeriram foram: a possibilidade de um clima organizacional tão descontraído acarretar na falta de compromisso e seriedade dos seus membros; a proximidade entre os colaboradores, sobretudo entre gestores e subordinados, como um fator que pode gerar um desconforto quando a situação exigir aplicabilidade da hierarquia, como relatado pela gestora de marketing (2019): “[...] falo muito por mim, às vezes eu acabo me tornando mais amiga, mais parceira, e quando tenho que chamar atenção é mais difícil porque é muito sentimento e tal”. Além disso, o gestor comercial (2019) aponta a falta de processo, de regramento, como um fator negativo – porém, segundo ele, isso vem mudando, na medida em que o número de clientes vem crescendo. Esse aumento na carteira comercial promove, conseqüentemente, um crescimento de demandas para todas as demais áreas da empresa.

Deste modo, passa-se a buscar a racionalização e a padronização, ausentes em Zeus. Ao estabelecer um diagrama de fluxo de trabalho organizacional, com funções prescritas, e integradas a partir de regras e procedimentos (como vem acontecendo), a cultura da Maiojama migra para uma cultura da função, no que se refere a processos. Enquanto na cultura de clube o processo se dá a partir das relações e o poder está no indivíduo, na cultura da função, o poder advém da função, onde estão previstas as responsabilidades de cada membro. Vale salientar, entretanto, que uma mudança organizacional exige uma mudança ou atualização de valores (MORGAN, 2010). Destarte, toda mudança cultural que se pretende, deve brotar de uma interpretação, ou seja, acontecerá do nível das crenças e valores para os artefatos. A busca pela modernização em relação aos seus processos, a qual a Maiojama se propôs, empregará esforços em nível gerencial, já que o poder é fator determinante para modificar uma cultura existente.

A cultura da Maiojama manifesta-se através de inúmeros elementos (os artefatos de visíveis): a personificação do herói na figura do diretor executivo, o serviço “acompanhe a sua obra”, os aniversários, o Atualiza e o happy hour, a política de benefícios, o blog *Ser Maiojama*, a campanha *Ser Maiojama*, o código de conduta, o dia da fruta, o incentivo à corrida, o ritual de entregas, a marca, o site, a arquitetura, a festa da família, a festa de fim de ano, o *Maiojama em Foco*, os produtos da empresa, o relacionamento entre os colaboradores, a reunião de

indicadores, o vestuário, a visita à obra, a *Week View*, o selo Lead e os documentos internos. Estes elementos configuram-se como produtos da cultura Maiojama e materializam aspectos dessa cultura. Conforme contemplado neste subcapítulo, esses elementos podem veicular outros elementos (como o Atualiza, o site, o código de conduta) e são concepções compartilhadas entre os gestores da empresa, definindo aquilo que a Maiojama considera importante, orientando os colaboradores na mesma direção (DIAS, 2012) e clarificando a conduta aceitável (função normativa). É através desses elementos que crenças e valores (nível intermediário) e suposições básicas (nível mais profundo da cultura) da Maiojama são enunciados.

Ao contrário dos artefatos visíveis e das crenças e valores compartilhados, a compreensão das suposições básicas é complexa, exigindo bem mais que observação e análise documental, por exemplo. Esse nível da cultura está carregado de significações. Desse modo, no intuito de compreendê-lo, buscou-se verificar a percepção dos gestores da Maiojama em relação a cultura organizacional.

A partir disso, coube à pesquisadora a tarefa de agregar dados, informações e interpretações, a fim de chegar o mais perto possível dessas suposições. Diante de tudo o que foi transcrito, interpretado e compilado, destaca-se a finalidade reguladora da cultura – que não apareceu na fala de nenhum gestor. A fim de que seus membros correspondam aos interesses da empresa, diversas ações e políticas são implementadas.

Pode-se deduzir, por exemplo, que a retenção tem um desígnio mais ardiloso do que aparenta, que o dia da fruta e o incentivo à corrida, sob o invólucro do cuidar das pessoas, pretendem, em níveis mais profundos, sancionar e manter a cultura, a partir do contentamento de seus membros. No intuito de trazer mais elementos a essa discussão, a seguir, relaciona-se o discurso dos gestores (quanto à cultura da Maiojama) à percepção dos colaboradores.

4.4 CORRELACIONANDO PERCEPÇÕES: GESTORES E COLABORADORES

Neste subcapítulo, objetiva-se correlacionar a cultura descrita pelos gestores com a percepção dos colaboradores, a partir do exame dos dados quantitativos. Além disso, volta-se ao nível mais profundo da cultura, o das suposições básicas, na tentativa de compreender os significados que lá habitam, será apresentada uma comparação entre as respostas dos gestores e dos colaboradores para a seguinte

pergunta: o que é *Ser Maiojama*? – questão que apareceu em ambos os instrumentos de pesquisa.

A primeira pergunta do questionário buscou saber o tempo que o colaborador trabalha na Maiojama, considerando como parâmetro o ano em que a campanha *Ser Maiojama* foi realizada (2017). Conforme o gráfico a seguir (figura 8), a maioria dos colaboradores estava na empresa na época em que ela foi lançada. Essa informação é relevante se para verificar a percepção dos que vivenciaram a campanha em relação à percepção dos colaboradores que entraram depois dela.

Gráfico 1 – Pergunta 01: há quanto tempo você trabalha na Maiojama?

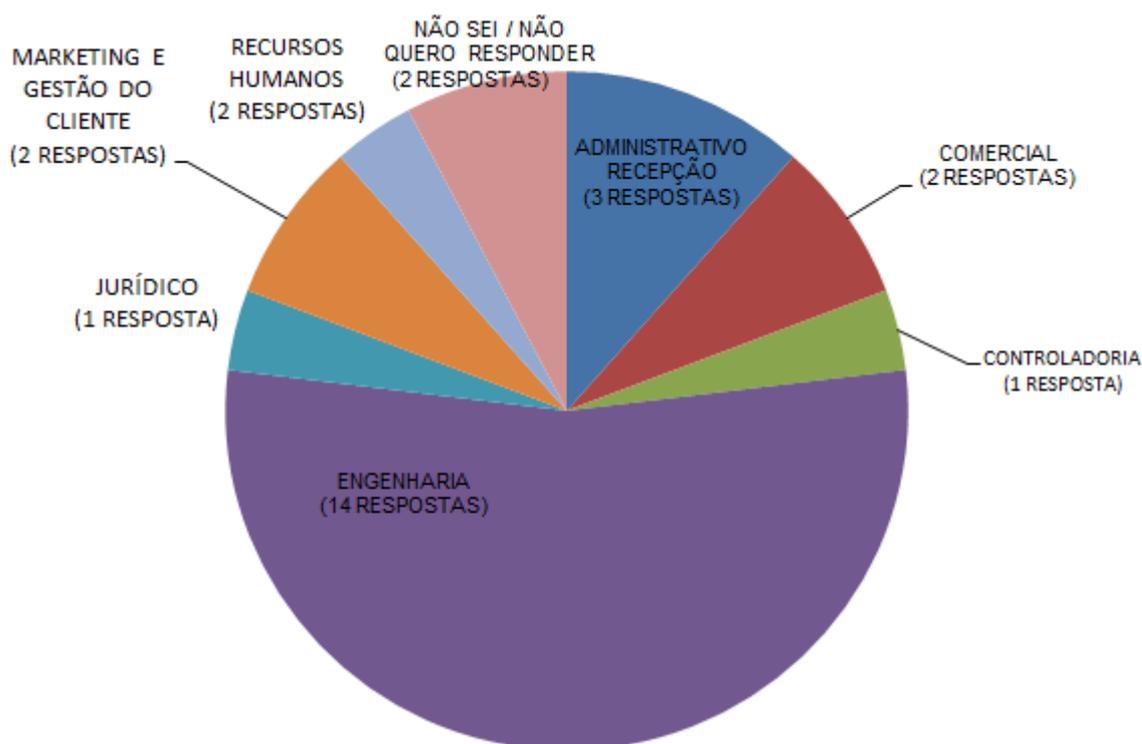


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao comparar as respostas dos colaboradores com mais de dois anos de empresa com as dos colaboradores com menos de dois anos, percebeu-se grande harmonia entre elas. As afirmações, de maneira geral, oscilam entre concordar totalmente e concordar parcialmente – sendo que o tempo de empresa não chegou a configurar como um indicador deliberativo. Considerando que as afirmações foram embasadas nos pilares da cultura da Maiojama, que esses foram apresentados na época da campanha, e tem sido, desde então, disseminados na empresa, pode-se inferir que a campanha *Ser Maiojama*, caracterizada como elemento cultural de natureza comunicacional, disposta do nível dos artefatos, configura-se como um processo de comunicação (já que, por intermédio desse elemento, veiculam outros elementos) que tem sido efetivo na disseminação e fixação da cultura da Maiojama.

Como a pesquisadora considerava relevante a participação de membros de todas as áreas, a fim de analisar a concepção dos gestores *versus* a dos seus colaboradores, a segunda pergunta visava saber qual o setor do colaborador. Conforme o gráfico abaixo (figura 9), todas as áreas tiveram a participação de pelo menos um membro. Ainda, houve a inclusão de mais uma área na opção outros: administrativo/recepção. Essa classificação foi considerada no momento da análise comparativa das concepções dos gestores e dos membros das equipes gerenciadas por eles – último diagnóstico mostrado aqui.

Gráfico 2 – Pergunta 02: qual o setor onde você trabalha?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nessa primeira etapa da análise quantitativa, considerou-se os seis pilares do jeito de ser da Maiojama, a fim de saber se os colaboradores reconheciam esses pilares através de práticas ou valores da empresa. A seguir, cada um dos pilares, as afirmações relacionadas a eles (enumeradas conforme foram apresentadas no questionário) e o percentual de concordância averiguado na pesquisa.

- Estar próximo ao cliente

1. Para a Maiojama o cliente é a razão de existir;
2. A Maiojama preza o atendimento às necessidades do cliente;
3. A Maiojama investe na satisfação dos colaboradores para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.

Quase 70% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação 1; enquanto na afirmação 2 esse percentual subiu para 84%. A afirmação 3 foi a que apresentou maior equidade entre os graus de concordância concordo totalmente (57%) e concordo parcialmente (42%). Diante disso, pode-se concluir que os colaboradores reconhecem esse pilar na cultura da empresa.

- Cuidar das pessoas

4. A Maiojama preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores;
5. A Maiojama preocupa-se com o impacto de suas ações sobre as pessoas, atuando com ética e respeito.

A maioria (73%) dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação 1, enquanto 23% concordaram parcialmente. Embora essa questão tenha tido um respondente marcando a opção de número 3, que representava não sei ou não quero responder, a maioria dos colaboradores assente que a Maiojama cuida das pessoas.

- Olhar e pensar diferente

9. A Maiojama valoriza a criatividade e a inovação;
10. Na Maiojama, é preciso ser flexível em relação aos processos;
11. A Maiojama utiliza as ideias criativas dos colaboradores a fim de obter melhores resultados a um menor custo.

Todos os colaboradores concordam que a empresa valoriza a criatividade e a inovação – mais de 69% concordaram totalmente com a afirmação 9, enquanto 30%

concordaram parcialmente. A afirmação 10, entretanto, contou com uma maior pluralidade de respostas. Enquanto que 50% dos colaboradores responderam que concordava totalmente com a afirmação 10, os outros 50% dividiram-se em concordo parcialmente (38%), discordo parcialmente (4%), e não sei/ não quero responder (8%). Ao examinar mais detalhadamente, constatou-se que o discordo parcialmente foi advindo de um colaborador da área de engenharia – o que faz sentido, ao ponderarmos que essa é a, provavelmente, a área de maior rigidez de processos. Por fim, em relação à afirmação 11, mais de 50% concordaram totalmente com a afirmação de que a Maiojama valoriza a criatividade e o baixo custo, enquanto o restante concordou parcialmente.

- Atenção aos detalhes

16. A Maiojama valoriza a apresentação pessoal;

17. A Maiojama investe em marketing e propaganda institucional;

18. A Maiojama empenha-se para surpreender e encantar.

Todos os colaboradores concordaram com a afirmação 16: 57% concordaram totalmente, enquanto 42% concordaram parcialmente. Em relação aos investimentos em marketing e propaganda institucional, 58% concordaram totalmente com a afirmação 17, enquanto 45% concordou parcialmente. Da mesma forma ocorreu com relação à afirmação 18, na qual os colaboradores responderam que concordam totalmente (84%), seguido de concordar parcialmente (16%).

- Buscar elegância despojada

19. A Maiojama valoriza o design e a estética;

21. A Maiojama é sinônima de elegância;

22. Para a Maiojama “menos é mais”.

Novamente, os colaboradores foram unânimes, concordando com a afirmação 19 – enquanto 84% concordaram totalmente, 16% concordaram parcialmente. Os colaboradores também têm um consenso em relação à elegância – 88% concordaram totalmente que a Maiojama é sinônimo de elegância, enquanto 12%

concordaram parcialmente. A ideia de “menos é mais” advém do apreço da empresa pelo minimalismo. Essa concepção talvez não esteja clara entre os membros, que destoaram um pouco em relação ao nível de concordância para a opção 22.

A afirmação 22 foi a que teve maior número de respostas não sei/não quero responder (27%), advindas de colaboradores que se identificaram como sendo das áreas de engenharia e marketing. Os 8% que responderam discordo parcialmente são da área da engenharia. Esse percentual gera um dado curioso: a maioria dos que discordavam ou não sabiam/preferiram não responder são justamente da área da engenharia, a área mais técnica da empresa, e onde está alocado o setor de projetos – ou seja, onde são concebidos os projetos da Maiojama. Por fim, 65% afirmaram concordar total ou parcialmente com a afirmação.

- Construir um legado para a cidade

20. A Maiojama investe em qualidade;

23. A Maiojama pensa no impacto de suas ações sobre a cidade;

24. A Maiojama transforma positivamente o meio onde se insere;

25. A Maiojama é referência no seu segmento.

Em relação à afirmação 20, todos os colaboradores responderam que concordaram total (73%) ou parcialmente (27%). Na afirmação 23, todos os colaboradores concordaram total (88%) ou parcialmente (12%). Esse padrão se repetiu nas afirmações seguintes: na questão 24, 81% responderam concordo totalmente, e 19% responderam concordo parcialmente; enquanto na afirmação 25, 88% responderam que concorda totalmente e 12% responderam que concordam parcialmente.

Nessa primeira etapa da análise, constatou-se que os seis pilares do jeito de ser da Maiojama são reconhecidos pelos membros da organização – bem como são para os gestores. Não houve um membro que discordasse totalmente das afirmações que relacionaram alguma prática com um dos pilares, enquanto apenas um respondeu discordo parcialmente em uma delas – afirmação 10: Na Maiojama, é preciso ser flexível em relação aos processos (vinculada ao pilar olhar e pensar diferente). Essa simetria observada nas afirmações não foi constatada nas afirmações seguintes, cuja abordagem focou em aspectos referentes a relações

interpessoais; aos processos; liderança e equipes; e ascensão profissional e recompensa.

- Relações interpessoais

6. A Maiojama incentiva e valoriza as boas relações e a cordialidade;
7. Na Maiojama, as confraternizações ajudam a estreitar os laços profissionais.

Quanto à importância dos relacionamentos interpessoais, todos os colaboradores concordaram, em maior ou menor grau, com as afirmações acima. Ou seja, a Maiojama é uma empresa que prima pelo bom relacionamento entre seus membros, atribuindo a isso, uma das razões para um clima organizacional positivo – conforme relatado por alguns gestores. Para isso, como foi possível perceber ao longo da análise, a empresa propicia espaços e eventos que fomentam a constituição dessas relações afetivas.

- Processos

8. Na Maiojama, o cumprimento de metas é valorizado;
13. A Maiojama assume riscos;
14. A Maiojama valoriza a capacidade dos indivíduos de executar tarefas diversas;
15. Na Maiojama, deve-se apenas seguir ordens e não assumir responsabilidades.

Em relação aos seus processos, a Maiojama apresenta uma grande contradição: ao mesmo tempo em que seus gestores a reconhecem como uma empresa inovadora, percebem a inexistência de processos, ainda que isso venha mudando. A dualidade se dá no sentido de que a mesma empresa que concebe projetos que são referência no segmento imobiliário, carece de processos administrativos reguladores. Na pesquisa quantitativa, isso parece ser entendido entre os colaboradores: em todas as afirmações houve proporcionalidade – 50% dos colaboradores concordando totalmente e parcialmente com as afirmações, e os demais subdividindo-se dentre as outras opções.

- Liderança e equipes

16. A Maiojama deixa claro quais são seus objetivos;
26. Na Maiojama, os colaboradores têm amplo acesso aos gestores;
27. Na Maiojama, a relação entre gestores, diretores e subordinados é amigável;
28. Na Maiojama, os gestores têm autonomia para tomar decisões relevantes relacionadas às suas áreas;
29. Na Maiojama, as regras são para todos, porém dependendo da pessoa elas podem ser quebradas;
30. Na Maiojama, há figuras/modelos importantes que devem ser seguidos;
31. A Maiojama valoriza a cooperação mais do que a competição;
32. Na Maiojama, a capacidade intelectual é mais valorizada do que a capacidade de relacionamento interpessoal;
33. Na Maiojama, todos se preocupam com as necessidades dos outros setores nesta empresa.

A Maiojama, definitivamente, reconhece a importância dos gestores no processo de disseminação da cultura organizacional. A política de portas abertas, em certa medida, valida isso e essa percepção também parece ser apreendida por seus colaboradores. Nas questões 26 e 27, relativas à liderança, o nível de concordâncias foi unânime. A variação se deu entre concordo totalmente e concordo parcialmente. Quanto à importância da cooperação, amparada pelos gestores, os colaboradores acreditam que ela é mais importante que a competição (não estimulada dentro da organização): 96% concordaram total ou parcialmente com a afirmação 31.

Já a afirmação 29 buscou captar se os relacionamentos interpessoais, tão valorizados nessa empresa, provocam alguma anomalia no que diz respeito ao cumprimento de regras, em virtude da aproximação de gestores e colaboradores. O resultado reflete a controvérsia que esse tipo de temática pode provocar: 42% dos membros responderam não sei / não quero responder (o maior percentual dessa resposta), enquanto os demais distribuíram-se quase de maneira uniforme: 23% responderam concordar parcialmente, 15% discordaram parcialmente, 12% discordaram totalmente, enquanto 8% concordaram totalmente. Em relação ao entendimento que os gestores têm sobre a colaboração entre as áreas, pode-se

afirmar que essa percepção não está completamente alinhada: 50% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação 33, enquanto os demais dispersaram-se entre não sei não quero responder (30%) e discordo total ou parcialmente (19%).

- Ascensão e recompensa

34. Na Maiojama, as oportunidades de ascensão profissional são limitadas em virtude da estrutura organizacional;

35. A Maiojama reconhece e recompensa a dedicação dos seus colaboradores;

36. A Maiojama valoriza os membros que "vestem a camisa" e possibilita a eles vantagens.

Em relação à afirmação 35, onde pretendeu-se relacionar a ideia trazida pelos gestores de que cada colaborador é valorizado individualmente, pode-se inferir que essa concepção está alinhada: 42% concorda total ou parcialmente que a empresa recompensa a dedicação de seus colaboradores, enquanto apenas 4% discordaram parcialmente. As alternativas não sei / não quero responder configuraram 12% das respostas. Alinhada à ideia da valorização dos colaboradores, a afirmação 36 trouxe uma abstração interessante, não explicitada por nenhum gestor: 65% concordaram parcial ou totalmente que a empresa possibilita vantagens, nesse caso, aos indivíduos que “vestem a camisa”, enquanto apenas 4% discordaram, em menor ou maior grau. Isso pode ser efeito do tipo de relação, caracterizada pelos gestores como informal, porque uma ausência de rigidez em relação às condutas enseja situações dessa natureza.

A partir dos resultados apresentados, pôde-se averiguar que: 1) os relacionamentos interpessoais tem um elevado grau de importância para a Maiojama – e tanto gestores quanto colaboradores reconhecem isso; 2) existem processos bem estabelecidos na empresa, mas ainda não configuram como sistemas padronizados e adotados por todos – gestores reconhecem isso e colaboradores permitem que essa noção pare a partir da heterogeneidade das respostas relativas aos processos; 3) gestores e colaboradores da Maiojama reconhecem a relevância dos gestores quanto a propagação da cultura organizacional; 4) gestores e colaboradores da Maiojama acreditam que a cultura da empresa está amparada na

cooperação, embora colaboradores tenham divergido no que diz respeito a colaboração entre as áreas – segundo um dos dados da pesquisa, há uma segmentação em relação a preocupação com as necessidades dos outros setores nesta empresa. Trata-se de uma constatação pertinente, posto que não se encontra expresso nos pilares da Maiojama nenhuma menção a trabalhar em grupo ou ao cooperativismo, por exemplo, ainda que a arquitetura contribua para tal, ou, ainda que os gestores tragam consistentemente em sua fala a importância dos relacionamentos; 5) a Maiojama valoriza cada membro e reconhece sua importância no processo como um todo – percepção compartilhada tanto por gestores, quanto por colaboradores.

A análise comparativa a seguir aspirou confrontar percepções advindas do nível mais profundo da cultura, a fim de captar, ainda que de maneira rudimentar, aquilo que é assumido como verdadeiro pelos membros da Maiojama. Conforme mencionado anteriormente, é difícil captar as percepções estabelecidas no nível dos pressupostos. No entanto, para que a cultura possa ser compreendida, é preciso decifrar esse padrão. Ainda que a análise a seguir não responda analiticamente quais os pressupostos da empresa em questão, auxiliou para entendimento e sustentação de tudo o que foi visto ao longo dessa pesquisa.

Conforme já citado, ao término da entrevista dos gestores, a pesquisadora pediu que completassem a frase “*Ser Maiojama é*”. O mesmo ocorreu com o questionário aplicado junto aos colaboradores: ao final, foi solicitado que eles respondessem “o que é *Ser Maiojama?*”. O critério de análise aplicado intencionou, em consonância com a proposta apresentada nesse subcapítulo, comparar as concepções dos gestores e dos membros das equipes gerenciadas por eles.

Quadro 1 – Resposta gestor comercial e resposta(s) membro(s) equipe comercial

COMERCIAL	
GESTOR	“É tentar fazer sempre o melhor, com muito carinho, muito critério e procurar fazer diferente sendo inovador e não inventando” (Gestor Comercial, 2019).
EQUIPE	“[...] pertencer a uma grande empresa com valores admiráveis”; “[...] contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento de uma grande empresa”; “[...] cuidar das pessoas (clientes)”; “[...] olhar diferente” (PESQUISA QUANTITATIVA, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A análise das respostas apresentadas acima (QUADRO 1) pressupõe que a equipe reconhece quais são os pilares da Maiojama ao afirmar que pertence(m) a

uma empresa com valores admiráveis, especialmente porque menciona(m) as expressões “cuidar das pessoas” e “olhar diferente”. O gestor cita inovar como uma característica de *Ser Maiojama* em conformidade com a sentença olhar diferente trazida pela equipe. Ainda, a equipe fala em contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento da empresa, em equilíbrio com a noção “fazer o melhor”, trazida pelo gestor.

Quadro 2 – Resposta gestora controladoria e resposta(s) membro(s) equipe controladoria

CONTROLADORIA	
GESTOR	“É primar pelos detalhes e pelo cuidado, e ter muito essa política de relacionamento” (Gestora de Controladoria, 2019).
EQUIPE	“ser criativo”; “ser inovador” (PESQUISA QUANTITATIVA, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 3 – Resposta diretor executivo e resposta(s) membro(s) equipe diretoria

DIRETORIA	
GESTOR	“É ser feliz” (Diretor Executivo, 2019).
EQUIPE	“é prestar um bom atendimento”; “[...] é ter um olhar inovador, atento aos detalhes”; “[...] qualidade e excelência em tudo que faz”; “[...] é ser diferenciado, é ser destaque” (PESQUISA QUANTITATIVA, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com a análise das sentenças expostas nos quadros 2 e 3, gestores e respectivas equipes não chegaram a proferir expressões iguais ou que, de maneira superficial, fossem possíveis de serem correlacionadas. No entanto, eles resgataram conceitos e entendimentos verificados ao longo dessa pesquisa, tais como: a valorização da atenção aos detalhes; a importância do bom relacionamento entre os membros; o momento em que, na entrevista, a gestora de marketing relaciona a cultura da Maiojama com o perfil do diretor executivo, caracterizando-o como uma pessoa feliz; a concepção em relação à importância do bom atendimento ao cliente, cuja finalidade é estar próximo dele; e a noção frequentemente presente em relação à inovação.

Quadro 4 – Resposta gestor engenharia e resposta(s) membro(s) equipe engenharia

ENGENHARIA	
GESTOR	“Fazer o rejunte perfeito e cuidar das pessoas” (Gestor de Engenharia, 2019).
EQUIPE	“[...] se adequar ao padrão da empresa”; “[...] ir além”; “[...] é cuidar de cada empreendimento/unidade como se ele fosse meu”; “[...] demonstrar a importância do cliente através das ações e cuidados com cada detalhe de execução, planejamento e acabamento”; “[...] é defender o patrimônio como se saísse do meu custo particular”; “[...] é pensar que faço parte dessa marca, é

Continua

	ajudar ela a crescer, pois esse desenvolvimento é reflexo direto do meu trabalho bem feito” (PESQUISA QUANTITATIVA, 2019). Fonte: Elaborado pela autora (2019).
--	--

A área da engenharia e seu respectivo gestor rememoraram a importância da atenção às minúcias (através do rejunte perfeito e do cuidado que se tem em cada detalhe). Também, dialogam ao compreender que a Maiojama cuida das pessoas (gestor), enquanto seus membros cuidam da Maiojama (ao se identificarem como parte da marca e responsáveis pelo seu crescimento). Vale ressaltar a noção do(s) membro(s) de que suas atitudes e condutas devem estar em conformidade com a empresa, refletida através da afirmação “se adequar ao padrão da empresa”.

Quadro 5 – Resposta gestora jurídico e resposta(s) membro(s) equipe jurídico

JURÍDICO	
GESTOR	“É ter brilho no olho, é vir feliz trabalhar todos os dias” (Gestora do Jurídico, 2019).
EQUIPE	“[...] valorizar o relacionamento interpessoal, tanto com os colegas, quanto com os clientes/contatos externos”; “[...] dedicar-se para apresentar sempre o melhor”; “[...] Fazer a diferença” (PESQUISA QUANTITATIVA, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Enquanto a gestora jurídica sintetiza *Ser Maiojama* como ser feliz, o membro da sua equipe equaciona isso através do reconhecimento da importância do relacionamento interpessoal (em todos os níveis), entre outros (QUADRO 6). Se considerarmos que o bom relacionamento, sobretudo entre colegas, é um fator determinante para um ambiente de trabalho harmonioso, podemos depreender que gestora e colaborador concordam quando consideram bem-estar e bom relacionamento entre os indivíduos como uma característica da empresa.

Quadro 6 – Resposta gestora marketing e gestão do cliente e resposta(s) membro(s) equipe marketing e gestão do cliente

MARKETING E GESTÃO DE PESSOAS	
GESTOR	“É olhar e respeitar as pessoas” (Gestora de Marketing e Gestão do Cliente, 2019).
EQUIPE	“[...] segurança e bem estar aos funcionários”; “[...] é o jeito que trabalhamos, com brilhos nos olhos, com vontade e determinação em dar o nosso melhor todos os dias, para que possamos levar adiante a entrega de sonhos”; “[...] prestar um excelente produto e serviço aos nossos clientes internos e externos” (PESQUISA QUANTITATIVA, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A maneira como o(s) colaborador(es) expressa(m) o que é *Ser Maiojama* (QUADRO 6) explana como esse(s) entende(m) que deve(m) operar na empresa em questão. Se se confronta essa percepção com os pilares da Maiojama, é possível concluir que tal percepção, no mínimo, não confronta aquilo que a empresa preconiza. Além disso, a gestora traz a consciência do cuidado com as pessoas enquanto o membro de sua equipe frisa a segurança e o bem-estar proporcionados pela Maiojama.

Quadro 7 – Resposta gestora recursos humanos e resposta(s) membro(s) equipe recursos humanos

RECURSOS HUMANOS	
GESTOR	“É ser feliz em todos os níveis da vida” (Gestora de Recursos humanos, 2019).
EQUIPE	“[...] é trabalhar com alegria e qualidade de vida (PESQUISA QUANTITATIVA, 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Enquanto a gestora de recursos humanos sintetiza que *Ser Maiojama* é ser feliz em todos os níveis da vida (profissional, pessoal etc.), o membro de sua equipe valida essa afirmação ao enunciar que *Ser Maiojama* é trabalhar com alegria e qualidade de vida.

A análise comparativa proposta, ainda que não tenha sancionado percepções iguais entre todos os gestores e colaboradores, diante da noção de que pressupostos são elementos indiscutíveis que inspiram todas as condutas dos membros de uma organização, auxiliou na hipótese de que, na medida em que tais percepções se fizeram presentes. Isso ocorreu de forma repetida, na fala de diferentes atores, as mesmas poderiam caracterizar-se como verdades, considerando-se o que essa pesquisa apurou em todas as suas etapas.

O objeto de pesquisa aqui compreendido cruzou múltiplas etapas para que se pudesse analisar a cultura organizacional da Maiojama com a finalidade de compreender como se dá o processo da sua construção e transmissão. A partir disso, no próximo subcapítulo, pretende-se descrever o produto desse estudo.

4.5 ANÁLISE DO JEITO DE SER MAIOJAMA

Um dos estágios da pesquisa averiguou como a Maiojama se caracterizava. Dessa forma, a partir da análise de documentos e conteúdo digital produzidos pela

própria empresa, constatou-se que a Maiojama se reconhece como uma empresa que oferta produtos diferenciados; que reconhece o poder da marca e, portanto, investe para que ela traduza aspectos da sua personalidade, como: elegância, sutileza e contemporaneidade; que se percebe como despojada e atenta às questões estéticas; que se caracteriza com uma empresa voltada para o futuro, tanto preocupando-se com ele, através da análise dos impactos que suas ações terão sobre as pessoas e a cidade, principalmente voltando-se às questões de sustentabilidade, como em relação a busca por produtos e conceitos inovadores, inéditos no segmento em que atua. Em dado momento das entrevistas, os gestores apontaram o reconhecimento da Maiojama no segmento imobiliário como uma empresa que oferta produtos inspirados pela inovação e diferenciação – ideais que a empresa clarifica em seus canais de disseminação de informação.

Além disso, a Maiojama compilou através do que ela chamou de pilares do jeito de *Ser Maiojama*, princípio que a empresa prima. São eles: ter atenção aos detalhes; estar próximo do cliente; cuidar das pessoas; olhar e pensar diferente; buscar elegância despojada; e construir um legado para a cidade. Esse entendimento possibilitou perceber como os gestores estão alinhados às diretrizes da empresa, dado que, no seu discurso, aparecem elementos que legitimam essa descrição, conforme será elucidado mais adiante.

A pesquisadora, como já mencionado, fez uso da observação intencionando captar elementos da cultura que contribuíssem para o seu entendimento. Além de constatar uma “política de portas abertas” e o incentivo a interação e integração entre seus membros – percebidos desde sua estrutura física até a postura dos gestores, foi possível averiguar, por meio da análise dos seus produtos, que se trata de uma empresa moderna, ao mesmo tempo em que valoriza o clássico e o discreto – constatado através da observação em relação a sua decoração e o jeito de vestir dos seus membros. De igual forma, observou-se a preocupação com os indivíduos e o rigoroso cumprimento das leis trabalhistas são percebidas na política de segurança do trabalho, que recebe atenção especial através de programas internos – isso fica evidente para o público externo no momento em que esse público acessa às obras.

A pesquisadora chama a atenção, ainda, para o ritual de entrega das unidades (o qual participa ativamente e, por isso, detém grande conhecimento). Segundo pôde-se reconhecer, a Maiojama preocupa-se com os detalhes (desde a

montagem do kit que fará parte desse momento) e faz de cada momento uma oportunidade para estar próxima de seus clientes (desloca uma equipe para participar dessa ocasião). A partir de rituais como esse, a cultura da empresa estende-se para fora da ambiência organizacional. A atenção quanto às questões de segurança nas obras, e quanto ao ritual de entrega das unidades – poderiam, ainda, ser citados outros exemplos – materializam preceitos que a Maiojama expõe categoricamente. O que não fica tão evidente, no entanto, é a noção de que este compartilhamento de significados baliza comportamentos e, portanto, conduzem aos membros a execução de ações que são permitidas pela organização e não sancionadas por eles. Deste modo, quanto mais os membros da organização internalizam e compartilham os significados criados e transmitidos nesses ambientes, mais a organização detém poder sobre eles.

Em correspondência às relações, a pesquisadora observou que os membros da Maiojama se aproximam em virtude da semelhança de ideias e afinidade. Desta maneira, os contatos se dão de forma pessoal e não formal – percebido inclusive nas relações entre gestores e subordinados. Esta informalidade, presente inclusive na narrativa dos gestores, caracteriza-se como danosa a partir do momento em que ocasionam desequilíbrio ou desconforto em situações de tomada de decisão ou de alinhamento de conduta, por exemplo. Esse é o único fator, inclusive, que surgiu na fala de quase todos os gestores como um aspecto negativo, embora todos que o mencionaram afirmassem que esse elemento (da proximidade) é muito mais positivo que negativo.

A busca pelo entendimento dos gestores quanto à cultura da Maiojama foi uma etapa significativa para esta pesquisa. Além de apresentarem, de alguma forma, os seis pilares, ainda creditaram a esses princípios (e logo, à cultura da Maiojama) o clima organizacional, de acordo com eles, positivo. Os gestores reconhecem, primordialmente, a importância dos relacionamentos interpessoais. Inclusive, ao correlacionar as falas dos gestores com a do diretor executivo houve completa harmonia no que diz respeito à importância do cultivo desses relacionamentos, à valorização e ao respeito ao indivíduo. Portanto, é uma cultura que visa a interação e a integração. No entanto, não se pode desprezar uma possível busca pela regulação da própria cultura, por meio desses relacionamentos.

Ainda que a arquitetura contribua para tal, por exemplo, não há nenhuma menção ao cooperativismo nos pilares da Maiojama, ou seja, é algo que se estimula,

mas não se documenta. Portanto, mesmo que isso não tenha aparecido na fala de nenhum gestor, é considerável registrar que há uma finalidade reguladora na importância dada aos relacionamentos. Assim como a retenção dos colaboradores, auxiliada por intermédio de políticas de bem-estar, possui uma finalidade mantenedora da cultura e da ordem, além da tentativa de garantir que as informações apanhadas por um membro sejam mantidas na empresa – pois que existem poucos (ou nenhum) processos e sistemas que permitam o armazenamento e o compartilhamento da informação.

Em relação à implementação de processos, trata-se de uma estratégia recente, conforme pontuado por um gestor, porém necessária na medida em que a empresa vem crescendo. Da mesma maneira que na cultura de Zeus, na Maiojama percebem-se os processos centrados nos indivíduos e não na função, o que pode ser danoso para a empresa, porquanto as pessoas são voláteis e podem deixá-la à sua vontade.

Do mesmo modo que os gestores, os colaboradores reconhecem os pilares do jeito de ser da Maiojama, e reconhecem, também, a importância dos gestores na disseminação da cultura. Embora a Maiojama seja uma empresa de porte pequeno (ela não chega a ter 100 funcionários), existe uma segmentação por área, daí a importância de os gestores estarem alinhados com a cultura da empresa já que atuam como porta-vozes e guardiões dessa cultura – disseminando-a e resguardando-a entre os membros da sua equipe. A Maiojama reconhece a importância dos seus líderes no cumprimento dessa função e uma das ações para alinhamento de condutas e troca de experiências é a reunião semanal entre gestores e diretor executivo.

Da mesma forma, as respostas dos gestores evidenciaram o quanto a cultura da Maiojama está centrada na figura do diretor executivo – configurando-o como o herói dessa empresa e um modelo a ser seguido. Dessa forma, a construção da cultura dessa empresa se deu a partir da figura do citado diretor e é transmitida a partir dos gestores. Uma advertência em relação à centralização da cultura na figura de uma única pessoa, como acontece na Maiojama, é o fato de que a cultura fortemente fundada em um indivíduo tende a se desestabilizar na sua eventual ausência, além de não ser convidativa a um possível substituto que, por exemplo, não se encaixe exatamente no padrão de condutas e valores do anterior. Ainda, ela pode coibir, de certa forma, a presença/atuação de algum membro novo

(especialmente de outra geração) que poderia contribuir positivamente com a empresa – sobretudo em relação a processos.

Tal qual os gestores, os colaboradores reconhecem os pilares do jeito de ser da Maiojama. Assim, pode-se concluir que a campanha *Ser Maiojama* foi um elemento da comunicação presente de forma vigorosa, que apareceu em diversos momentos em que a pesquisadora se propôs a observar e pesquisar a empresa em questão. De igual modo, é possível inferir que a sua importância enquanto disseminador dos valores e princípios norteadores das ações e condutas a serem adotados pelos membros da Maiojama. Além disso, observaram-se diversas maneiras de transmissão da cultura organizacional na Maiojama: desde reuniões pontuais, veículos formais de informação, a encontros esporádicos na copa, onde as pessoas contam com um ambiente propício para a interação.

As análises permitiram, ainda, compreender a cultura de uma empresa como um atrativo de mercado. A Maiojama, através das suas políticas de benefícios e ações de valorização dos seus membros, configura-se como uma empresa cuja cultura é apreciada por aqueles que buscam estabilidade e proventos. Devido a elementos como esses (benefícios), que estão no nível da consciência, as empresas conseguem materializar a noção de que se importam com as pessoas, regulando, dessa forma, o funcionamento da organização. Ou seja, a partir do contentamento de seus membros, atuando em um nível mais profundo (o dos significados), a empresa sanciona a sua cultura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da cultura organizacional, conforme visto ao longo desta pesquisa, revela aspectos diversos de uma organização, que podem, inclusive, contribuir como atrativo de mercado, além de caracterizar-se como vital para a retenção dos colaboradores. De forma simplificada, pode-se afirmar que a cultura organizacional reúne crenças que são compartilhadas pelos membros de uma organização e conduzem suas atitudes. Na busca pelo seu entendimento, se faz necessário identificar e interpretar os elementos que a compõe. Esses elementos (ou produtos culturais) manifestam-se em níveis (conforme sua visibilidade) e viabilizam a materialização da cultura. Ao longo desta monografia, foram apresentados diferentes conceitos de cultura organizacional, os diferentes níveis em que os fenômenos culturais revelam-se, além da identificação e caracterização desses fenômenos. Também foram visitadas tipologias que contribuem para análises da cultura organizacional, além do estudo da relação entre cultura e comunicação interna, configurando a comunicação como agente transmissor da cultura.

Essa monografia teve como objeto de análise a construtora Maiojama, reconhecida pelos empreendimentos alto padrão dentro do segmento imobiliário gaúcho e onde a pesquisadora atualmente trabalha. Desse modo, a partir da temática exposta e do citado objeto de estudo, o presente buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: como se dá o processo de construção e transmissão da cultura organizacional da Maiojama? O objetivo geral, portanto, foi compreender como se dá o processo de construção e transmissão da cultura da Maiojama, a partir da averiguação de como os gestores da empresa entendem a cultura organizacional no contexto da estratégia da organização, e também da análise das estratégias de transmissão da cultura da empresa a partir do contraponto discurso gestores versus percepção colaboradores.

Com a intenção de alcançar o primeiro objetivo citado, a pesquisadora realizou uma entrevista com os gestores da Maiojama, onde constatou que a empresa valoriza os relacionamentos interpessoais; preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores; valoriza as relações interpessoais, o que acarreta certa informalidade, inclusive na gestão de processos; empenha-se em estar próxima dos seus clientes; busca inovar a cada empreendimento; investe na qualidade de seus produtos. Estas características são percebidas a partir da observação de alguns

elementos culturais dessa empresa, tais como: política de benefícios; promoção de happy hour; ritual de entrega de unidade visita à obra; selo LEED; entre outros. Em relação ao segundo objetivo exposto, a partir da aplicação de questionário quantitativo, da observação participativa da pesquisadora e análise de documentos, verificou-se que os colaboradores percebem a cultura da Maiojama em consonância com a percepção dos gestores. Ainda, ações e processos comunicacionais, como a campanha *Ser Maiojama*, o *Atualiza*, e o *Maiojama em Foco*, além de contribuírem para a transmissão dessa cultura, colaboram para a manutenção da mesma.

A partir da metodologia empregada, contactou-se que a construção da cultura da empresa em questão, se dá a partir da figura do diretor executivo, perpassando pelos gestores. Esta cultura, portanto, carrega características pessoais desse diretor, tais como: valorização das relações, cuidado com a saúde, estima pela beleza e inovação; e conta com a identificação e entendimento dos gestores com esses valores, a fim de que eles possam atuar como disseminadores dessa cultura. De igual forma, percebeu-se que há um entendimento por parte dos colaboradores sobre o que é *Ser Maiojama*. Confrontando as informações e os dados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa, foi possível constatar o alinhamento entre o discurso desses gestores e a percepção dos colaboradores. Por fim, concluiu-se, ainda, que a cultura organizacional influencia no clima organizacional, bem como auxilia na retenção de colaboradores. A extrema atenção da Maiojama a fim de estabelecer relacionamento com seus colaboradores e promover seu bem-estar, comprovadas a partir da implementação de ações e políticas específicas, é um fator que contribui para isso.

Diante do exposto, pode-se afirmar que todos os objetivos propostos nessa pesquisa foram atingidos, embora diante de algumas limitações. A pesquisa quantitativa não abarcou o como e nem o porquê, que são necessários ao entendimento da concepção que os colaboradores têm da cultura da Maiojama – enquanto os gestores expressaram mais livremente (embora guiados pela pesquisadora) seu entendimento sobre a cultura da empresa, os colaboradores limitaram-se a concordar ou não com afirmações que, dependendo do interpretante, poderiam ser entendidas de forma muito apartada da intenção original. Outro fator limitador foi o fato da pesquisadora trabalhar na empresa em questão – por estimar não só sua função, mas também a própria empresa (e sua cultura), sua capacidade crítica pode ter sido afetada. Em relação ao universo da amostra, destaca-se o fato

de que menos da metade dos colaboradores que foram convidados a participar da pesquisa responderam. Ainda, em relação a coleta de dados, deve-se considerar a confiabilidade das informações – a pesquisadora não tem controle sobre os dados e informações que são obtidos através das coletas, embora o faça criteriosamente.

Com este trabalho de conclusão de curso, espera-se introduzir um entendimento sobre cultura organizacional e elucidar a sua importância na elaboração de estratégias organizacionais. Almeja-se, também, que a pesquisa contribua para evidenciar a capacidade técnica dos profissionais de relações públicas para atuar em setores de comunicação interna.

REFERÊNCIAS

- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009. *E-book*. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=sUfqvzo3Q8C&oi=fnd&pg=PA7&ots=QQs2VnVQA3&sig=7lgodQh-0Z0NjDtn9HQw92_XCwY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 16 jun. 2019.
- BASTOS, Rogério Lustosa. **Ciências humanas e complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa**. 2. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2012.
- FLEURY, Maria Teresa Leme Fleury. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FRANÇA, Vera V. Comunicação e Cultura: Relações Reflexivas em Segundo Grau. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.
- FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- INÍCIO. *In*: MAIOJAMA, [Porto Alegre, 2019?]. Disponível em: <http://www.maiojama.com.br/>. Acesso em: 09 jun. 2019.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.
- MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.
- MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação interna. *In*: NASSAR, Paulo (Org.) **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução humana a revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

PARADOR 2447. *In*: MAIOJAMA, [Porto Alegre, 2019?]. Disponível em: <http://maiojama.com.br/parador2447/>. Acesso em: 12 jun. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SER Maiojama. *In*: TAMBOR comunicação. Porto Alegre, [2019?]. Disponível em: <http://www.tamborcom.com.br/portfolio/ser-maiojama/>. Acesso em: 22 jun. 2019.

WHAT IS LEED? *In*: LEED, [S. l.], c2019. Disponível em <http://leed.usgbc.org/leed.html>. Acesso em: 20 jun. 2019.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES DA MAIOJAMA

Este instrumento de pesquisa tem por objetivo analisar como se dá o processo de construção e transmissão da cultura organizacional da Maiojama entre os seus membros. Ele faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da Acadêmica Rubiana Valim da Silva, desenvolvido junto à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientado pela Prof.^a Ana Karin Nunes. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

QUESTÕES:

- 1 Na sua visão, por que as pessoas querem trabalhar na Maiojama?
- 2 Como você enxerga a importância de reter as pessoas na Maiojama?
- 3 Qual é o seu entendimento sobre a relevância da cultura organizacional de uma empresa? Você acredita que ela tem importância para a estratégia de mercado?
- 4 Como você caracterizaria a cultura organizacional da Maiojama?
- 5 Como a cultura é reforçada no dia a dia da Maiojama?
- 6 Você acredita que as normas disponíveis na Maiojama são claras quanto aos valores e comportamento que são esperados dos funcionários?
- 7 Existe um processo formal para debater, avaliar e revisar a estratégia e o alinhamento da cultura?
- 8 Cite aspectos positivos e aspectos que poderiam ser melhorados no “jeito de ser e fazer as coisas” na Maiojama.
- 9 Em uma frase: Ser Maiojama é...

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM COLABORADORES DA MAIOJAMA

Este instrumento de pesquisa tem por objetivo analisar como se dá o processo de construção e transmissão da cultura organizacional da Maiojama entre os seus membros. Ele faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da Acadêmica Rubiana Valim da Silva, desenvolvido junto à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientado pela Prof.^a Ana Karin Nunes. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA MAIOJAMA?

- () Até 02 anos
- () Há mais de 02 anos

SETOR:

- () COMERCIAL
- () CONTROLADORIA
- () ENGENHARIA
- () JURÍDICO
- () MARKETING E GESTÃO DO CLIENTE
- () RECURSOS HUMANO

Responda de 1 a 5, o quanto você concorda com as afirmações a seguir, considerando:

- 5 - Concordo totalmente
- 4 - Concordo parcialmente
- 3 - Não sei / Não quero responder
- 2 - Discordo parcialmente
- 1 - Discordo totalmente

1. Para a Maiojama o cliente é a razão de existir.
2. A Maiojama preza o atendimento às necessidades do cliente.

3. A Maiojama investe na satisfação dos colaboradores para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.
4. A Maiojama preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores.
5. A Maiojama preocupa-se com o impacto de suas ações sobre as pessoas, atuando com ética e respeito.
6. A Maiojama incentiva e valoriza as boas relações e a cordialidade.
7. Na Maiojama, as confraternizações ajudam a estreitar os laços profissionais.
8. A Maiojama deixa claro quais são seus objetivos.
9. A Maiojama valoriza a criatividade e a inovação.
10. Na Maiojama, é preciso ser flexível em relação aos processos.
11. Na Maiojama, o cumprimento de metas é valorizado.
12. A Maiojama utiliza as ideias criativas dos colaboradores a fim de obter melhores resultados a um menor custo.
13. A Maiojama assume riscos.
14. A Maiojama valoriza a capacidade dos indivíduos de executar tarefas diversas.
15. Na Maiojama, deve-se apenas seguir ordens e não assumir responsabilidades.
16. A Maiojama valoriza a apresentação pessoal.
17. A Maiojama investe em *marketing* e propaganda institucional.
18. A Maiojama empenha-se para surpreender e encantar.
19. A Maiojama valoriza o *design* e a estética.
20. A Maiojama investe em qualidade.
21. A Maiojama é sinônimo de elegância.
22. Para a Maiojama “menos é mais”.

23. A Maiojama pensa no impacto de suas ações sobre a cidade.
24. A Maiojama transforma positivamente o meio onde se insere.
25. A Maiojama é referência no seu segmento.
26. Na Maiojama, os colaboradores têm amplo acesso aos gestores.
27. Na Maiojama, a relação entre gestores, diretores e subordinados é amigável.

28. Na Maiojama, os gestores têm autonomia para tomar decisões relevantes relacionadas às suas áreas.
29. Na Maiojama, as regras são para todos, porém dependendo da pessoa elas podem ser quebradas.
30. Na Maiojama, há figuras/modelos importantes que devem ser seguidos.
31. A Maiojama valoriza a cooperação mais do que a competição.
32. Na Maiojama, a capacidade intelectual é mais valorizada do que a capacidade de relacionamento interpessoal.
33. Na Maiojama, todos se preocupam com as necessidades dos outros setores nesta empresa.
34. Na Maiojama, as oportunidades de ascensão profissional são limitadas em virtude da estrutura organizacional.
35. A Maiojama reconhece e recompensa a dedicação dos seus colaboradores.
36. A Maiojama valoriza os membros que "vestem a camisa" e possibilita a eles vantagens.

QUESTÃO ABERTA

O que é *Ser Maiojama* para você?

ANEXO A – MODELO DE AUTORIZAÇÃO DE CONCESSÃO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Eu (nome do(a) entrevistado(a)).....
....., abaixo assinado(a), autorizo (nome do(a)
estudante)....., estudante de
(nome do curso)....., da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações obtidas através de
sua observação e da análise documental, no âmbito da empresa
....., para a elaboração de seu
Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título
.....
..... e está sendo orientado por/pela Prof.(a.)
Dr.(a.).....

Porto Alegre, de de 20____.

Assinatura do representante da empresa

ANEXO B – MODELO DE AUTORIZAÇÃO DE GRAVAÇÃO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Eu (nome do(a) entrevistado(a)).....
, abaixo assinado(a), autorizo (nome do(a)
 estudante)....., estudante de
 (nome do curso)....., da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da
 Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas,
 além de gravar a essa entrevista, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de
 Curso, que tem como título

 e está sendo orientado por/pela Prof.(a.)
 Dr.(a.)..... .

Porto Alegre, de de 20____ .

Assinatura do entrevistado

ANEXO C – ORGANOGRAMA MAIOJAMA

