

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDO PÓVOAS

**PERCEPÇÃO ACERCA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA ENDEREÇO
CERTO: UM ESTUDO DE CASO**

Porto Alegre

2012

Eduardo Póvoas

**PERCEPÇÃO ACERCA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA ENDEREÇO
CERTO: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, à minha família, que não apenas constitui os alicerces de minha educação, mas também ajudou de forma substancial a construir minha ética e meu caráter. Sempre estiveram presentes em minha vida, dando total suporte em qualquer tomada de decisão e indicando os melhores caminhos para se atingir o sucesso. Em especial aos meus pais por constituírem um exemplo exímio de união, dedicação, afeto e honestidade.

Agradeço à Ana Julia por ter ficado ao meu lado em todos os momentos destes últimos dois anos, comemorando todas as vitórias, apoiando nas dificuldades e sendo ótima amiga e companheira.

Também agradeço a todos os amigos que fiz e me acompanharam nesta jornada de cinco anos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Em especial a André Dal Monte Gallas e Lucas Buseti, grandes companheiros que pretendo levar para o resto da vida.

Por fim, gostaria de agradecer ao meu orientador César Augusto Tejera De Ré e à professora Cláudia Simone Antonello, que também me ajudou com toda sua dedicação e conhecimento para realização deste trabalho final.

RESUMO

A realidade de mundo econômico no qual as principais fontes de riquezas eram o capital e a tecnologia está sendo ampliada, aumentando a quantidade de estudos do indivíduo e suas relações dentro do ambiente de trabalho. Neste contexto, surge a importância da cultura organizacional, um fenômeno de crenças coletivas compartilhadas pelas pessoas que vivem no mesmo ambiente social. O presente trabalho pretendeu identificar e analisar a percepção dos gestores da empresa Endereço Certo no que diz respeito a sua cultura. Esta pesquisa se desenvolveu através de uma análise qualitativa sobre as entrevistas realizadas com seis gestores da empresa, suas duas fundadoras e seus documentos. Foram analisados os valores, ritos, mitos, tabus e normas presentes na organização, assim como o tipo de administração vigente, para então, inferir sobre a relação entre a percepção dos gestores e o que é esperado pela firma. Na revisão da literatura, buscou-se uma definição para o conceito de cultura organizacional, que pode ser considerada um modelo de pressupostos básicos compartilhados, um modo de vida, um conjunto de costumes que identifica seus valores e suas crenças. Além disso, foram estudados seus elementos e sua importância para organização. Por fim, o trabalho possibilitou que fossem encontradas informações que poderão auxiliar a empresa a disseminar melhor sua cultura entre seus funcionários, desenvolvendo ainda mais o negócio. Visto que enquanto alguns de seus objetivos apareceram de forma bastante valorizada pelos colaboradores, outros, não menos importantes, passam quase despercebidos no dia a dia de trabalho.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Valores, Percepções, Endereço Certo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Logomarca da Endereço Certo	14
Figura 2 – Organograma geral da Endereço Certo	15
Figura 3 – Três níveis de singularidade no programação mental.....	19
Figura 4 – Processo de desvendar a cultura de uma organização.....	20
Figura 5 – Fluxograma do Modelo de Schein.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Os quatro sistemas administrativos	25
Tabela 2 – Fontes para coletas de dados	43
Tabela 3 – Ritos e suas evidências.....	49
Tabela 4 – Caracterização das variáveis organizacionais.....	53
Tabela 5 – Teoria X e Teoria Y	54

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. PROBLEMA	11
2. OBJETIVOS	13
2.1. GERAL	13
2.2. ESPECÍFICOS	13
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	14
3.1. HISTÓRICO	14
3.2. MISSÃO E VALORES	14
3.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	15
3.4. ÁREA DE ATUAÇÃO E SERVIÇOS/PRODUTOS	16
3.5. CLIENTES.....	17
4. REVISÃO DA LITERATURA	19
4.1. NOÇÕES DE CULTURA.....	19
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	21
4.3. SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	23
4.4. COMPONENTES DA CULTURA	25
4.4.1. Valores	26
4.4.2. Ritos, Rituais e Cerimônias	28
4.4.3. Mitos, Estórias e Heróis.....	30
4.4.4. Tabus	32
4.4.5. Normas.....	33
4.4.6 Comunicação	33
4.5. PAPEL E IMPORTÂNCIA DA CULTURA NA ORGANIZAÇÃO	35
5. METODOLOGIA	38
5.1. NATUREZA DO ESTUDO.....	38
5.2. ENFOQUE DA PESQUISA	39
5.3. ESTRATÉGIA DO ESTUDO	40
5.4. SUJEITOS DA PESQUISA	41
5.5. PLANO DE COLETA DE DADOS	41

5.6.	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS	44
6.	ANÁLISE DOS DADOS	45
6.1.	PERCEPÇÕES DOS GESTORES X EXPECTATIVA DA EMPRESA	45
6.1.1.	Missão e valores da empresa.....	45
6.1.2.	Heróis, Ritos, Comunicação	48
6.2.	SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DA ENDEREÇO CERTO	51
6.3.	PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS	55
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA (FUNDADOR)	63
	APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA (COORDENADOR)	66

INTRODUÇÃO

A Endereço Certo é uma empresa gaúcha de capital privado que atua no segmento de serviços. Fundada no ano de 2000, pela sua atual diretora Vera Moura, iniciou suas atividades na cidade de Porto Alegre e hoje conta com uma filial em Sapucaia do Sul e outra em Salvador, Bahia.

A empresa tem como missão ser especialista em soluções e operações de marketing. Com planejamento e organização, a empresa desenvolve métodos e processos que vão atender às necessidades de seus clientes, desde as mais simples até as mais complexas. Entre seus produtos tem-se: Administração de sorteios, Atualização de banco de dados, Cliente oculto, Entrega indiscriminada de material promocional (distribuição de encartes porta à porta ou em sinaleiras), Entregas personalizadas, Gestão de venda de cartões de crédito, Manuseio de documentos e Montagem de kits promocionais, Pesquisa de mercado, Positivização de PDV, Promoções e eventos.

Atualmente, conforme ressalva Schein (2009), fala-se muito na necessidade de desenvolvimento do “tipo correto de cultura”, da “cultura de qualidade” ou até mesmo de uma “cultura de serviço ao cliente” deixando implícito que existem culturas melhores ou piores, fortes ou fracas. Que elas podem inclusive definir o sucesso e eficácia da organização. Schein (2009 p. 8) ainda complementa:

A cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo. Podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente, não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento. Todavia, à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas neste grupo.

Este trabalho pretende analisar, de forma geral, como é percebida a cultura da empresa Endereço Certo por seus funcionários, principalmente no que tange aos aspectos descritos como valores da organização:

- Cliente plenamente satisfeito;
- excelência com agilidade;
- pessoas comprometidas;
- empreendedorismo criativo;

- crescimento e lucratividade.

Além destes pontos, serão avaliadas, por meio da aplicação de entrevistas de cunho exploratório, algumas características do sistema administrativo vigente:

- Processo de tomada de decisões;
- Sistemas de comunicação;
- Relacionamento interpessoal;
- Sistemas de recompensas e punições;

Sobre a importância desta análise geral, Tamayo (1998, p. 58) argumenta:

A percepção dos valores organizacionais pelos empregados constitui imagem avaliatória da empresa, da sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os empregados e da interação existente entre eles. As características dessa imagem (positividade, dinamismo, atração, entre outras) determinam a maior ou a menor identificação do empregado com a empresa e com os seus objetivos.

Posteriormente, pretende-se comparar e inferir se estas percepções realmente estão de acordo com o que a empresa busca. É necessário que a cultura da organização reflita seus objetivos, missão e valores.

1. PROBLEMA

É visível a dificuldade que qualquer organização enfrenta para perpetuar seus negócios no decorrer do tempo, além de incertezas econômicas e políticas, toda empresa precisa lidar com pessoas. Precisa transmitir aos colaboradores seus valores e objetivos, para assim, contar com a colaboração dos mesmos na manutenção de seu sucesso. Contudo, não é simples a tarefa de estruturar uma cultura coesa e que esteja em consonância às metas estabelecidas pela direção, é necessário um grande esforço para conquistar a confiança e dedicação de todos os funcionários para atingir os patamares almejados.

Tamayo e Godim (1996) sustentam que os valores têm como função orientar o cotidiano da empresa, guiam o comportamento e as ações dos seus membros, uma vez que, delimitam as formas de pensar, agir e sentir das pessoas. Além disso, por estarem arraigados na cultura da organização, são capazes de alterar o julgamento que estes fazem dos demais, discriminando os desvios de conduta. Percebe-se que os valores vinculam os indivíduos aos objetivos da empresa, de forma a inseri-los neste sistema considerado crucial para seu sucesso; podendo constituir, até mesmo, uma espécie de ideologia.

Por outro lado, tem-se a interação e integração entre os colaboradores como fator de suma importância para estabelecimento de um agradável clima organizacional, são elementos chave, que juntamente com uma comunicação eficiente, corroboram para transformar as relações de trabalho em ações focadas e concisas.

Conforme Moscovici (1994) é necessário transformar o grupo em equipe, pois segundo o mesmo, equipes são grupos com funcionamento qualificado. De forma geral, estão engajados em busca de suas metas e, apesar de possuírem opiniões divergentes, sua comunicação é verdadeira e suas habilidades complementares. Respeito e cooperação são elementos de nível elevado; por meio do compartilhamento das informações e objetivos são capazes de alcançar melhores resultados. Ou seja, os membros investem constantemente no próprio crescimento.

Em conversa informal com alguns funcionários, foi possível perceber que paira sobre a empresa certo sentimento de falta de cooperação entre seus membros como um todo. Essa sensação diz respeito, principalmente, às relações com os

diferentes setores, por exemplo, financeiro operacional, comercial operacional ou qualquer outra combinação. Fato que acaba por ↔ gerar descontentamento, ↔ desmotivação e, até mesmo, ofensas desnecessárias entre o pessoal.

Depreende-se, a partir dos comentários feitos, que não há unicidade na equipe em buscar o melhor desempenho possível de modo geral para a organização. Os setores parecem agir como se fossem independentes uns dos outros, esquecendo que fazem parte de um sistema único e totalmente interligado que é a empresa. Com relação a esta situação, Schein (2009, p. 381) escreve o seguinte:

A cultura influencia a estratégia, a estrutura, os procedimentos e os modos pelos quais os membros do grupo se relacionam. A cultura torna-se poderosa influência sobre a percepção, o pensamento e o sentimento dos membros, e essas predisposições, acompanhadas de fatores situacionais, influenciarão o comportamento das pessoas.

Este trecho corrobora ainda mais com a ideia de que o bom relacionamento e a colaboração entre os recursos humanos de uma organização são de extrema importância para realização de sua estratégia. É a cultura da empresa o agente principal capaz de promover esta melhor interação, colaboração e conseqüente sucesso na realização dos objetivos da organização.

2. OBJETIVOS

2.1. GERAL

- Identificar e analisar a percepção dos gestores acerca da cultura da empresa Endereço Certo.

2.2. ESPECÍFICOS

- Identificar quais são os valores, ritos, mitos, tabus e normas presentes na organização de acordo com a percepção dos entrevistados.

- Discutir se a cultura percebida pelos gestores está em consonância aos objetivos e missão da organização.

- Propor algumas ações, caso seja necessário, para uma difusão dos elementos culturais dentro da empresa.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1. HISTÓRICO

Nascida em Porto Alegre (Rua Berlim, 499 - São Geraldo), a Endereço Certo dá início as suas atividades no ano de 2000, através da iniciativa de sua atual diretora Vera Moura. Em 2003, devido ao aumento da demanda, abre uma filial no Vale dos Sinos, situada na cidade de Sapucaia do Sul (Rua Theófilo Souto Maior, 226), com intuito de atender outras cidades do Estado.

Em Agosto de 2008, a matriz de Porto Alegre transfere-se para a Rua 7 de abril, 315 no bairro Floresta e, devido a questões logísticas, abre outra filial na sua proximidade, na Rua Almirante Barroso, 589 (transferida para Rua Álvaro Chaves, 152, em 2012). No início de 2012, inaugura filial em Salvador, Bahia, para atender as demandas da região nordeste e norte do país.

Identificação da Empresa

Nome: Endereço Certo

Figura 1: Logomarca da Endereço Certo



Fonte: www.enderecocerto.com.br

3.2. MISSÃO E VALORES

A missão da Endereço Certo é ser especialista em soluções em operações de marketing. Com doze anos de atuação no mercado, o foco é fazer uso de sua *expertise* em desenhar operações customizadas para atingir os seus objetivos com excelência e visando sempre a satisfação dos clientes. A maleabilidade e

elasticidade da estrutura, a capacidade financeira de antecipar recursos e despesas, a construção de relações duradouras e lucrativas com os clientes, a capacidade de gerir grandes grupos e o comprometimento com os resultados são os principais diferenciais que a tornam referência nacional em operações de marketing. A principal meta é o crescimento sustentado até o topo das possibilidades, trazendo junto seus colaboradores, parceiros e clientes.

A Endereço Certo possui os seguintes valores:

- Cliente plenamente satisfeito;
- excelência com agilidade;
- pessoas comprometidas;
- empreendedorismo criativo;
- crescimento e lucratividade.

3.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Atualmente a empresa conta com 587 funcionários na sua totalidade, sendo a maior parte deles (em torno de 90%) externos.

Não existe um organograma formal na organização, mas a figura 2 demonstra a estrutura da empresa:

Figura 2: Organograma geral da Endereço Certo



Fonte: Autor (2012)

3.4. ÁREA DE ATUAÇÃO E SERVIÇOS/PRODUTOS

No que diz respeito a sua operação, a organização realiza qualquer trabalho na área de marketing em nível de Brasil, no Rio Grande do Sul opera com equipe própria e nos outros estados desenvolve estruturas específicas para atender cada operação contando com o apoio de coligadas ou operando diretamente.

Segue descrição detalhada dos produtos oferecidos pela empresa:

Administração de Sorteios: em parceria com o advogado Paulo Jung, especialista na área, realiza a liberação junto à Caixa Econômica Federal e à SEAE (Secretaria de Acompanhamento Econômico), vinculada ao Ministério da Fazenda. A partir deste ponto, amplia-se o serviço para uma assessoria completa em todos os processos, indo desde a elaboração do regulamento, passando pelo recolhimento e armazenagem de cupons, entrega de prêmios e até a prestação de contas aos órgãos fiscalizadores. Podendo também, auxiliar em apenas uma dessas etapas, conforme necessidade do cliente. Exemplos: sorteio de prêmios, concursos culturais, rasgadinhas.

Atualização de banco de dados: atualiza as informações solicitadas, através de contato telefônico ou com pesquisadores nas ruas. Exemplo: atualização de mailing, atualização de dados cadastrais.

Cliente Oculto: método ideal para verificar a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores da organização que é avaliada, podendo ser por telefone, online ou visitas presenciais. Utilizado também, para fazer auditorias, conferindo-se cumprimento de horários, regras, frequência, organização e exposição de produtos.

Entrega indiscriminada de material promocional: é o principal serviço da empresa, corresponde em média a 70 % de seu faturamento total. Possui um setor operacional específico para realizar estes serviços, nomeado de “Operacional Indiscriminada”. Pode ser feito na modalidade “porta a porta”, no qual é deixado um folheto por residência (em forma de varredura dos bairros ou ruas específicas), ou em forma de ações diferenciadas como “bandeiraços” e em sinaleiras, com uniforme e coreografia. Ao final do trabalho, o cliente recebe um mapeamento completo da região atingida, com relatórios quantitativos e registro fotográfico. Exemplo: distribuição de encartes/folhetos promocionais.

Entregas personalizadas: entrega do material promocional de forma personalizada no endereço específico que o cliente desejar, rigorosamente dentro do prazo estipulado. Após sua realização, o cliente recebe um relatório completo da ação, com dados quantitativos e qualitativos.

Gestão de venda de cartões de crédito: a Endereço Certo é especialista na gestão de equipes de vendas de cartões de crédito. Conta com promotores treinados e supervisores atentos que trabalham de forma intensiva na captação de clientes. Além disso, disponibiliza o sistema “EC Online” – através do qual é possível acompanhar, em tempo real pela internet, toda a produtividade da operação – com relatórios completos, imagens e vídeos das ações desenvolvidas.

Manuseio de documentos e Montagem de kits promocionais: este produto está na gênese da Endereço Certo, que iniciou suas atividades como operadora logística. Conta com amplo know-how em armazenamento, movimentação e operação de materiais e documentos.

Pesquisa de mercado: os diferenciais são a coleta dos dados e o rigoroso cumprimento dos prazos conforme a necessidade do cliente. Oferece pesquisas quantitativas e qualitativas, sendo que cada etapa do processo é analisada e discutida detalhadamente com o próprio cliente.

Positivização de PDV: o Ponto de Venda pode se tornar o maior propulsor de rentabilidade e expansão de uma marca junto ao público consumidor. A Endereço Certo cuida de toda a organização dos produtos, bem como da exposição dos materiais de merchandising e atualização de layout. Exemplo: colocação ou organização de algum material promocional nos PDV's.

Promoções e eventos: realiza ações em feiras, promoções em pontos de vendas, endomarketing, campanhas de incentivo, inauguração de lojas e outras soluções.

3.5. CLIENTES

Atualmente os principais clientes da Endereço Certo são:

- Atacadão

- Hipermercado BIG (rede Walmart)
- Lojas Renner
- Lojas TaQi
- Maxxi Atacado (rede Walmart)
- Nacional (rede Walmart)
- Paim Comunicação
- Paquetá Esportes
- TodoDia (rede Walmart)
- Sam's Club (rede Walmart)
- Supermercado Guanabara
- Vonpar

4. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados os diferentes conceitos referentes à cultura, cultura organizacional, elementos da cultura, seu papel e sua importância nas organizações.

4.1. NOÇÕES DE CULTURA

Primeiramente, é de grande importância esclarecer o significado de cultura, que, para Hofstede e Hofstede (2005), caracteriza-se por ser sempre um fenômeno coletivo, visto que é algo no mínimo parcialmente partilhado com pessoas que vivem no mesmo ambiente social, no qual aprenderam estas crenças. Ou seja, “é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos” (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005, p. 4).

Ainda conforme os autores, a cultura é derivada do ambiente e é aprendida, não se configurando como herdada. Além disso, pode ser expressa pela natureza humana de um lado e personalidade individual de outro, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3: Três níveis de singularidade na programação mental



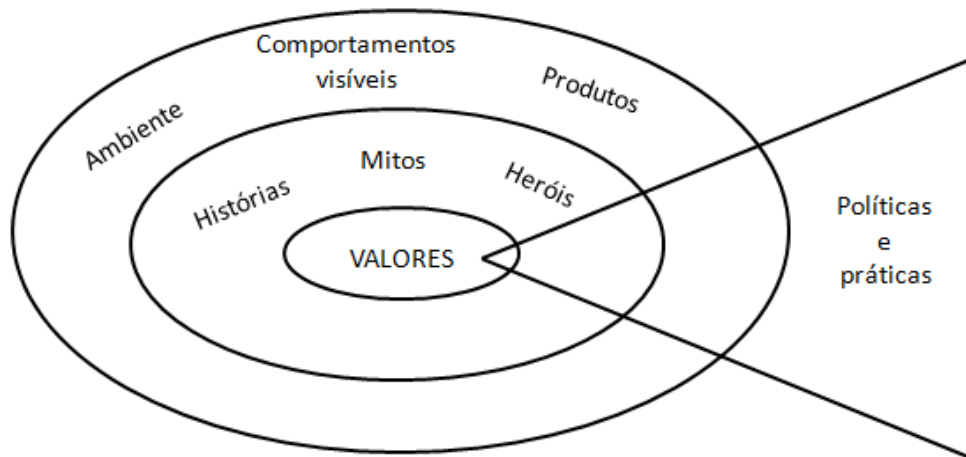
Fonte: HOFSTEDE; HOFSTEDE (2005, p.4)

Fleury e Sampaio (2002) ensinam sobre as origens do termo cultura, alegando que o mesmo não surgiu originalmente da área da administração, mas sim da expressão latina *colere*, utilizada na sociedade romana denotando o sentido de cultivo de produtos da terra, de educação, de desenvolvimento e do zelo com os deuses. Ao longo dos tempos foi alterando seu sentido em diferentes níveis para caracterizar a cultura de um povo ou nação e, já no contexto do mercantilismo e da expansão imperialista, seu conceito começou a ser empregado como a percepção dos costumes, língua, crenças e mitos de populações diferentes.

A noção de *diversidade* surgiu nos estudos sobre cultura ao final do século XIX, mas mesmo assim, por meio do emprego de ideias darwinistas como forma de compreender as razões de culturas superiores e seus domínios econômicos e políticos (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

Ainda de acordo com os autores, para estudar a cultura de uma organização pode-se fazer uma metáfora comparando-a com uma cebola (figura 4).

Figura 4: Processo de desvendar a cultura de uma organização



Fonte: Fleury e Sampaio (2002, p.291)

O ambiente construído pela organização, seus produtos e o comportamento de seus membros, caracteriza a camada mais superficial, enquanto as histórias, os mitos e os heróis fazem parte de uma camada mais profunda. No centro de toda esta estrutura, estão os seus valores. Uma crista composta pelas políticas e práticas de gestão atravessa as diversas camadas, sendo possível chegar aos valores da organização. Conforme Fleury e Sampaio (2002), estas políticas e práticas não apenas revelam os valores, mas também, constituem elementos chave de sua

mudança. Outro aspecto levantado pelos autores foi a relevância do papel do fundador para diagnóstico da cultura.

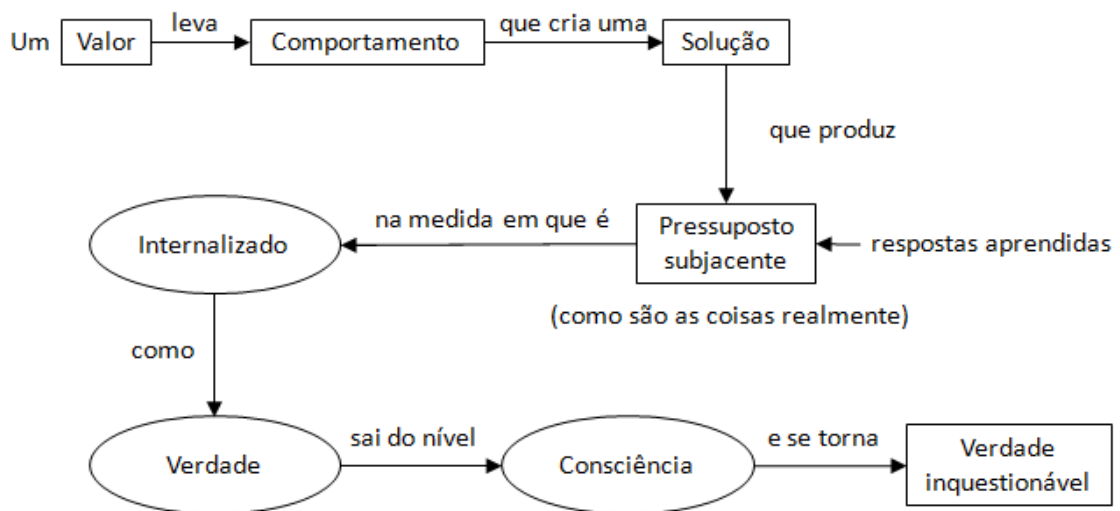
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de Cultura Organizacional é algo relativamente novo em administração, visto que tenha se consolidado por volta das décadas de 1980 e 1990. Desde então, tornou-se um elemento substancial para o desenvolvimento de teorias e proposições na área de gestão estratégica de pessoas. Em 1970, um grupo de pesquisadores já desenvolvia a idéia de que dificilmente poderíamos compreender as dinâmicas organizacionais se não estudássemos as organizações como sendo estruturas caracterizadas por práticas culturais (MASCARENHAS, 2008).

Segundo Marras (2000), toda organização possui uma cultura própria, ou seja, um modo de vida, um conjunto de costumes que identifica seus valores e suas crenças. É possível traçar uma analogia ao tratar-se dos indivíduos, pois assim como toda pessoa possui a sua personalidade com características que a distingue dos demais, uma empresa também possui elementos exclusivos que a diferencia das outras. São estes elementos que orientam ou controlam o comportamento dos funcionários no decorrer da existência da organização.

Conforme Schein (2009) é possível definir a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos compartilhados, que um grupo assimilou na medida em que solucionou seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Figura 5: Fluxograma do Modelo de Schein
PRESSUPOSTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: MARRAS (2000, p.295)

Com base nas ideias de Schein, Marras (2000) elaborou o fluxograma da figura 3 que sintetiza este conhecimento e permite concluir que na medida em que os membros de um grupo encontram respostas adequadas ao perfil da equipe a qual pertencem e, aceitando-se esta solução como verdadeira, não apenas a adotam mas também transmitem aos demais colegas como o “padrão ideal” para conseguir uma solução desejada. Dessa forma, a cultura acaba por se formar em uma organização de maneira consensual, e este ciclo constante cria seu conjunto de crenças e valores. Conjunto este, dinâmico e mutável, pois varia de acordo com as alterações nos cenários interno e externo, demonstrando que a cultura organizacional se caracteriza por um processo constante de adaptação às mudanças que o tempo e o espaço produzem (MARRAS, 2000).

Com argumentos semelhantes, Siqueira (2008) ainda complementa que as práticas e os valores organizacionais mantêm uma relação íntima, uma vez que as práticas são fortemente influenciadas pelos valores, assim como por outros fatores internos e externos à organização. Da mesma forma, Moscovici (2008) entende que a combinação dos valores, normas, atitudes e outros elementos sociais forma um padrão de referências. Estas referências, simbólicas ou não, guiam os indivíduos, seja em uma sociedade ou organização, configurando a cultura como um fenômeno da vida associativa humana.

Contudo, é possível trazer uma visão que analisa esta relação por outro ângulo, conceituando a própria organização como sendo (MOSCOVICI, 1994, p. 69):

Um sistema cultural especializado, com variáveis próprias, de cuja combinação dinâmica resultam orientações valorativo-normativas que condicionam e influenciam, internamente, as formas de pensar, de agir, e de sentir dos indivíduos e dos grupos, com força suficiente para direcionar seus comportamentos para a realização dos objetivos organizacionais, de modo coordenado.

Schein (2009, p. 18) ainda completa “A cultura é um mecanismo de controle social e pode ser a base para, de algum modo, manipular explicitamente os membros em percepção, pensamento e sentimento”.

É possível perceber que a cultura ainda possui uma importante característica que é a de dar estabilidade ao grupo, construindo um saber específico, com regras compartilhadas em relação à maneira de agir nas diversas situações e perceber o nível de importância das coisas. Tudo isso, acaba por constituir um verdadeiro esquema de interpretação daquele grupo em específico (FREITAS, 2007).

De forma geral, pode-se concluir que, apesar de ser um elemento relativamente atual em administração, o conceito cultura organizacional não varia muito na literatura disponível. Podendo ser sintetizado em “o sistema de valores e crenças compartilhados pelos indivíduos, e que estabelece regras e expectativas comportamentais no grupo” (MARTIN, 2002 *apud* MASCARENHAS, 2008, p. 21).

4.3. SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Um aspecto importante para auxiliar na caracterização da cultura de uma organização é a análise de seu sistema de administração de pessoal, Likert (1971) criou um modelo comparativo, denominado sistemas de administração, para analisar as diferentes maneiras pelas quais as empresas administram seus funcionários. Dependendo de determinadas condições internas e externas, a administração pode assumir diversas características, que nunca são iguais em todas as empresas.

Chiavenato (1994) simplificou o modelo de Likert, reduzindo-o a quatro variáveis, para caracterizar o perfil da empresa. São elas:

- *Processo decisório*: define o modo e por quais pessoas são tomadas as decisões dentro das empresas. Distinguem-se como centralizadas ou descentralizadas, concentradas no alto escalão ou dispersas por toda hierarquia organizacional.

- *Sistema de comunicações*: caracteriza a forma como são transmitidas as informações dentro da organização, seja seu envio ou recebimento. Trata-se da análise deste fluxo, que pode ser vertical e descendente, vertical e com duas mãos de direção ou até mesmo horizontal.

- *Relacionamento interpessoal*: forma como os membros se relacionam entre si e nível de liberdade e afinidade nesse relacionamento. Analisa-se o fato das pessoas trabalharem isoladas ou em equipes com forte interação.

- *Sistemas de recompensas e punições*: denotam as maneiras como as empresas motivam seus empregados a se comportarem da forma desejada, assim como, descrevem se este processo é incentivador ou inibidor e restritivo.

Estas variáveis se apresentam de forma diferenciada em cada organização, podendo constituir, conforme o modelo de Likert, quatro alternativas nomeadas de *sistemas administrativos* (descritos na tabela 1). Estes sistemas caracterizam desde empresas com administração tipicamente tradicional – burocratizada, impessoal e autocrática – até administrações mais orgânicas – sistemas abertos, participativos e democráticos.

O primeiro sistema, *Autoritário Coercitivo*, geralmente é encontrado nas empresas que fazem maior uso de mão de obra intensiva, de baixo nível, com pequena qualificação profissional e pouca ou nenhuma tecnologia. Como exemplo, podem ser citadas as empresas de construção civil ou industrial.

O segundo sistema, *Autoritário Benevolente*, é usualmente percebido em empresas industriais que utilizam tecnologia e mão de obra mais especializadas, mas que continuam com alguma forma de coerção para manter controle sobre o comportamento dos funcionários. Podem-se citar as áreas de produção e montagem de grande parte das empresas industriais.

O terceiro sistema, *Consultivo*, é mais comum em empresas de serviços, com relações políticas de pessoal mais abertas, tais como bancos e até mesmo indústrias com tecnologia avançada.

Por fim, o sistema *Participativo* se refere mais a organizações que fazem uso de tecnologia de ponta e/ou que tenham funcionários extremamente especializados

e desenvolvidos. É possível encontrar este sistema em empresas de propaganda, consultoria e processamento de dados (CHIAVENATO, 2004).

Tabela 1: Os quatro sistemas administrativos

VARIÁVEIS COMPARATIVAS	Sistema Autoritário Coercitivo	Sistema Autoritário Benevolente	Sistema Consultivo	Sistema Participativo
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula da organização que monopoliza as decisões.	Centralização na cúpula, permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado. Cúpula define políticas e controla resultados.
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Somente comunicações verticais, descendentes, carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes/descendentes) e horizontais é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
Relações Interpessoais	Contatos entre pessoas provocam desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva uma organização informal e eficaz. Trabalho de equipe ou em grupos esporádicos.	O trabalho é realizado em equipes. Formação de grupos informais torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de Recompensas	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho meramente salarial).	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Fonte: Chiavenato (1994, p.40)

4.4. COMPONENTES DA CULTURA

De acordo com MOSCOVICI (1994, p. 66):

A cultura é fenômeno da vida associativa humana, resultante da combinação de valores, normas, atitudes e outros elementos biopsíquicos e

sociais, configurando-se como um amplo padrão de referências, simbólicas ou não, para uma sociedade, uma organização ou um grupo.

Hofstede e colaboradores (1990, *apud* SIQUEIRA, 2008)² também propuseram um modelo de acordo com o qual a cultura se manifesta por meio das práticas organizacionais, sendo elas compostas por: rituais, heróis e símbolos e valores. O autor explica da seguinte maneira (HOFSTEDE, 1990 *apud* SIQUEIRA, 2008, p. 127):

Os rituais consistem em atividades coletivas, supérfluas do ponto de vista técnico, mas socialmente indispensáveis, enquanto os heróis associam-se às personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura, que servem de modelo de comportamento para seus membros. Já os símbolos incluem as palavras, os gestos e objetos com especial significado para organização. As práticas organizacionais contrapõem-se, assim, aos valores, representados por sentimentos inconscientes e indiscutíveis, que não podem ser diretamente observados e só se modificam segundo sua própria lógica, enquanto as práticas podem ser objeto de mudanças planejadas.

Os autores Deal e Kennedy (1982, *apud* CAVEDON, 2003)³ aprofundam mais estes elementos ao argumentar que são através destas manifestações simbólicas que as pessoas podem saber como devem se comportar, liberar as tensões, divertir-se e agir em seus ambientes de trabalho. Estas cerimônias tendem a permanecer na memória dos envolvidos por se tratarem de momentos especiais e diferenciados.

Pode-se perceber que existem elementos-chave que formam e dão subsídio para a manutenção e alterações da cultura de maneira geral. De acordo com diversos autores, como principais fatores, podem-se citar: valores; ritos, rituais e cerimônias; mitos; tabus; normas (FREITAS, 1991); (MASCARENHAS, 2008).

4.4.1. Valores

São componentes de extrema importância para construção da identidade social da organização, uma vez que auxiliam a determinar o que ela é e como se percebe. Constituem o núcleo da cultura organizacional, formam a “personalidade” / identidade da empresa (TAMAYO, 1998). São crenças e conceitos que moldam o comportamento, pensamento e avaliação crítica dos indivíduos de um grupo. Em uma organização, são responsáveis por sinalizar e demonstrar quais são as

prioridades e caminhos a serem tomados a fim de alcançar os objetivos e metas almejados (MARRAS, 2000). Como exemplos mais comuns têm-se, busca por lucratividade, cliente acima de tudo, qualidade total, inovação, desenvolvimento de pessoas.

Tamayo (1998) defende que a importância que uma organização atribui a certos valores pode determinar qual será o esforço fornecido por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos. Além disso, descreve os valores como sendo princípios ou crenças compartilhadas pelos empregados, os quais orientam o funcionamento e a vida da organização.

É possível acrescentar, conforme Freitas (1991), que valores compartilhados podem constituir uma fonte de força para a empresa, fazendo com que a vida organizacional tenha significado aos funcionários, motivando e fazendo com que se sintam parte importante da mesma.

A autora ainda traz três principais influências que os valores têm sobre o desenho da organização:

- *Os valores e as crenças indicam quais questões são prioritariamente observadas*, ou seja, sugerem quais informações devem ser mais relevantes no processo decisório, assim como, quais profissionais são mais valorizados (engenheiros, profissionais de marketing ou finanças etc.).

- *Valores como fatores determinantes do grau de ascensão dos funcionários na organização*, dependendo da área dominante dentro da empresa, mais colaboradores irão querer trabalhar nestes setores e, por conseguinte, a companhia tenderá a reforçar o predomínio deste valor ao focar de forma desproporcional recursos/recompensas mais atraentes e maior rigor na seleção destes empregados.

- *Valores e crenças compartilhados como comunicadores ao mundo exterior do que se pode esperar da companhia*. De modo geral, os *slogans* são bons transmissores de mensagens desta natureza, como exemplos: McDonald's – "qualidade, serviço, limpeza e produto a bom preço" e Delta Airlines – "the Delta family feeling".

De forma sucinta, valores são conceitos que dizem respeito ao que é importante para qualquer organização atingir seus objetivos e, por consequência, o seu sucesso (FREITAS, 1991). Cabe aos seus administradores e líderes o papel de modelar, realçar e encarnar estes valores na empresa (FREITAS, 2007).

4.4.2. Ritos, Rituais e Cerimônias

São ações praticadas cuja finalidade é fortalecer os valores organizacionais perpetuando-os no decorrer do tempo e tornando a cultura cada vez mais coesa. Há inúmeros tipos de ritos, porém, dois são mais aplicáveis no meio organizacional, ritos de passagem e ritos de iniciação. O primeiro refere-se às celebrações que marcam uma mudança, seja de uma situação ou do *status* de uma pessoa, como uma formatura, casamento. Já os ritos de iniciação podem ser descritos como marcos de entrada em um grupo ou situação, por exemplo, apresentação de um colega novo ao departamento, admissão de um funcionário (MARRAS, 2000).

Como forma de conceituar os ritos, Cavedon (2003) argumenta que são manifestações simbólicas e que devem ser compartilhadas por todos. Enquanto Mascarenhas (2008) os define como um drama, traçando uma analogia a uma peça de teatro com papéis e *scripts*, que é executada para uma audiência. Um ritual trata-se de uma série de atividades cautelosamente planejadas e executadas em conceitos sociais, com inícios e fins bem delimitados e papéis sociais bem definidos. Pode também, ser repetitivo e transformado em rotina dentro do contexto cultural.

De acordo com Freitas (2007), os ritos e rituais são caracterizados como ações planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional, enquanto as cerimônias são rituais mais elaborados, de cunho mais solene. Ainda conforme a autora, os mesmos preenchem inúmeras funções:

Comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que geralmente têm um lado criativo ou lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos.

Freitas (1991) descreve os ritos, rituais e cerimônias como elementos de importante papel fortalecedor da cultura organizacional, pois comunicam e estabelecem de que maneira os indivíduos devem agir. Além disso, guiam o comportamento por meio da dramatização dos valores básicos, exercem influência visível e penetrante, assim como, proporcionam experiências marcantes aos empregados. São notáveis por fornecerem um senso de segurança e identidade comum aos colaboradores. Johann (2004) complementa alegando que se bem conduzidos, estes elementos podem se transformar em extraordinários catalisadores

da energia e motivação dos envolvidos, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.

Com o intuito de exemplificar de maneira ainda mais detalhada este conceito, seguem algumas outras formas de como os ritos são utilizados, conforme Freitas (1991), Johann (2004) e Mascarenhas (2008):

- a) Ritos de Reconhecimento – foco no reconhecimento daqueles que desempenharam de forma exemplar suas atividades, contribuindo ao sucesso grupal. Por exemplo, premiações ao melhor vendedor, ou funcionário do mês.
- b) Ritos de Degradação – foco na difamação dos indivíduos que apresentaram desempenho ruim, usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como pode acontecer nos casos de demissão ou afastamento. Possuem objetivo de demonstrar, para os funcionários que permanecem na empresa, o que acontece com os rebeldes ou infratores.
- c) Ritos de Reforço – trata-se da celebração pública com ênfase nos resultados positivos, incentivando a observância dos valores e regras. Têm como principal objetivo fornecer reconhecimento público às realizações individuais, estimulando/motivando esforços similares.
- d) Ritos de Renovação – têm como maior objetivo renovar/reforçar as estruturas e laços sociais para aperfeiçoar seu funcionamento, lembrando a cada pessoa a importância do grupo social. Visa chamar a atenção do grupo para algum aspecto específico, legitima e reforça os sistemas de poder e autoridade em vigor. Alguns exemplos são: programas de desenvolvimento organizacional, atividades motivacionais, workshops em grupo, *team building*, apresentação de nova linha de produtos.
- e) Ritos de Redução de Conflitos – são utilizados para reconstituir/restaurar o equilíbrio em laços sociais perturbados, que por algum motivo tenham passado por um momento estressante que possa ter abalado os relacionamentos, reduzindo o clima de conflito e agressão. Como exemplo, poderia ser citado o encontro de uma equipe de trabalho após o horário do expediente, assim como negociações/reuniões coletivas e criação de comitês para resolução de problemas.

- f) Ritos de Integração – têm foco principal em reforçar os laços sociais chamando a atenção para a coletividade, objetivo de manter as pessoas comprometidas com o sistema social. Exemplos comumente praticados são: jogos, premiações, jantar de confraternização, rodadas de cerveja e *happy hours*, festas de aniversariantes, natal, final de ano ou, até mesmo, outras datas importantes. Este tipo de rito usualmente promove a liberação de emoções e um “afrouxamento” temporário das normas.

O desenho e manutenção dos ritos, rituais e cerimônias na atualidade - caracterizada por ser um momento de altos riscos e constante contenção e redução de custos – estabelece um considerável desafio à criatividade dos gestores. Esses têm de saber superar as frequentes cisões de equipes, demissões coletivas e alterações em práticas anteriormente consagradas e partilhadas entre os membros (FREITAS, 2007).

4.4.3. Mitos, Estórias e Heróis

Assim como os ritos, os mitos também podem ser vistos como dramatizações do social, que carregam consigo as crenças e valores partilhados pelas organizações, denota-se então, a relevância dos mesmos serem estudados de maneira conjunta (CAVEDON, 2003). Marras (2000) define os mitos como figuras imaginárias, de caráter simbólico, originários de interpretações sobre fatos não-concretos, mas que são reforçados periodicamente através dos ritos. São utilizados para fortalecer crenças e manter determinados valores organizacionais, um exemplo seria dizer “nossa empresa é uma grande família” ou então, “somos todos donos do negócio”.

Freitas (1991) caracteriza de modo semelhante tal conceito, explicita que apesar de não serem sustentados por fatos, os mitos são estórias consistentes que trazem consigo os valores da empresa. As estórias, por sua vez, desempenham papel importante na divulgação de exemplos de ações passadas e na consolidação da cultura. São simbólicas e flexíveis, não apenas orientam a respeito da maneira de agir, como também, reforçam o comportamento existente e fazem com que os

participantes tenham suas atitudes e ações coordenadas com foco em um mesmo objetivo. Entre suas principais funções estariam:

- Auxiliar os colaboradores a entender como as coisas são feitas por determinado grupo, respeitando os limites de segurança dentro da organização (*Estórias como Mapas*).

- Fornecer exemplos dos objetivos e princípios que devem ser compartilhados, simbolizar orientação e valores que unifiquem os participantes (*Estórias como Símbolos*).

- Ensinar que tipo de decisão tomar em determinadas situações, comunicar a orientação da companhia, fornecer *scripts* aos funcionários que demonstrem quais comportamentos e atitudes são aceitáveis e o que podem esperar da organização futuramente (*Estórias como Scripts*).

O poder das estórias reside no fato de caracterizarem-se por experiências de outros que podem preencher lacunas em nossa própria vida, usualmente são bastante persuasivas e de rápida e longa memorização, ao contrário das ideias abstratas e isoladas (FREITAS, 1991).

A autora também traz à tona o conceito de heróis como elemento integrante da cultura organizacional. Este diz respeito àquelas pessoas intuitivas, com visão, audaciosas, modelos a serem seguidos por todos os envolvidos no negócio. Os heróis têm função de motivar os empregados, fornecer influência e confiança, tornar o sucesso atingível e humano (FREITAS, 1991).

Schein (2009) argumenta que os mitos e histórias de comportamento heroico não apenas articulam, mas também esclarecem e facilitam o entendimento da ideologia organizacional. Por consequência, os valores mais importantes que servem como balizadores do comportamento e da prescrição das atitudes e ações acabam por ficar mais visíveis aos membros da organização.

Para fundamentar a ideia de mitos, Johann (2004) trás à tona o conceito de herói, afirmando que o mito envolve uma história normalmente protagonizada por um herói, podendo ele ser tanto o fundador da empresa quanto um gestor profissional. Esta pessoa deu a vida e a alma à empresa e consagrou-se como um modelo de atuação. Em algumas firmas, este indivíduo já é falecido, mas mesmo assim sua influência permanece.

É bastante possível que nem tudo que é falado sobre este herói seja verdade, alguns feitos podem ser irreais ou imaginários, porém, para a cultura isso pouco

importa. O ponto chave é que as pessoas acreditam nele e nas suas histórias, e seus ideais guiam as atitudes e crenças no momento presente, fornecendo uma reflexão preciosa para o processo de valorização da cultura (JOHANN, 2004).

4.4.4. Tabus

De modo geral, é qualquer assunto ou comportamento inaceitável em determinado grupo. Servem para orientar e colocar em evidência as atitudes as quais dizem respeito ao que não fazer, algo que não é bem-visto, como questões de raça ou religião (MARRAS, 2000).

Johann (2004) também traça uma definição parecida ao tratar os tabus como referências que sinalizam áreas de proibição, que geralmente encobrem questões de preconceito, contratos psicológicos negativos ou experiências anteriores catastróficas.

Ao contrário dos valores, que indicam os comportamentos, formas de pensar e agir considerados corretos e aceitos pelo grupo, os tabus fazem menção ao que não deve ser feito, ao que está além das fronteiras. Ou seja, os tabus, assim como os valores, têm a finalidade de orientar os comportamentos, no entanto, em sentidos opostos, enquanto o primeiro é mais escondido e silencioso, o segundo deve ser o mais explícito possível (FREITAS, 2007).

Todas as relações de convivência humanas acabam por desenvolver estas zonas proibidas, que, conforme afirma Freitas (2007, p. 27) são:

Temas que causam constrangimentos, erros que envergonham, segredos que devem ser mantidos guardados, comportamentos pouco habituais ou perversos, decisões catastróficas, preconceitos e discriminação em relação a assuntos ou segmentos específicos, quebra de normas ou de contratos ditada pela conveniência momentânea, atos que ignoram aspectos morais ou éticos.

A autora ainda argumenta que o ensino da administração ganharia muito se as organizações levassem em consideração que os erros também têm forte poder didático. Assim como os acertos mostram os caminhos corretos a serem seguidos, a análise dos erros e suas consequências pode gerar grande aprendizagem, não

havendo a necessidade de jogá-los para debaixo do tapete ou silenciá-los, como a maioria costuma fazer (FREITAS, 2007).

4.4.5. Normas

Sejam as normas explícitas ou tácitas, não existem organizações sem sua presença. Elas se caracterizam como instruções normativas que determinam de qual forma e com que conduta os funcionários devem agir dentro da maior parte das situações e eventos organizacionais do ambiente de trabalho. Este sistema deve ser seguido por todos, inclusive por seus criadores, ou seja, baseia-se no princípio da impessoalidade (FREITAS, 2007).

Por outro lado, as normas influenciam os colaboradores a desempenhar o comportamento desejado, ou seja, aquele que já é esperado e aceito pelo grupo, estando ele fixado formalmente ou não. Desta forma, a norma é um comportamento sancionado; é por meio dela que os indivíduos são recompensados ou punidos, em caso de violação das mesmas (FREITAS, 1991).

Conforme complementa Freitas (2007), a criação e escolha das normas é precedida por diversos outros elementos culturais presentes nas organizações. Podendo eles ser as crenças e pressupostos, avaliação dos principais valores da empresa que transitam através dos meios de comunicação, assim como por meio dos exemplos de seus heróis, das histórias e dos rituais.

4.4.6 Comunicação

Com relação à comunicação Freitas (1991, p. 34) argumenta: “As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social (atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados)”. Ou seja, o processo de comunicação, que conforme a autora é inerente à organização, é quem cria uma cultura. Este processo pode ocorrer de duas maneiras, através do estudo

do trabalho da rede (*networking*) e da comunicação não-verbal. Enquanto o *networking* refere-se aos papéis informais, não apenas transmitindo informações, mas também interpretando seus significados para os demais, a comunicação não-verbal, remete ao ambiente físico, maneira como as pessoas se vestem, decoração dos ambientes, tamanho das salas, estacionamentos entre outros.

Tentando deixar seu significado um pouco mais claro, Freitas (1991) elenca alguns agentes da rede de *networking* e algumas de suas características:

- *Contadores de estórias*: são os indivíduos que têm forte poder em mudar a realidade, pois são eles que interpretam o que acontece na organização ajustando os fatos e o que é dito a sua própria percepção. Geralmente ocupam cargos onde há acesso a grande volume de informação.

- *Padres*: posição que exige maturidade e seriedade. Composta caracteristicamente por pessoas preocupadas com a organização e guardiãs de seus valores. Preocupam-se também, em manter todo o grupo unido e sempre estão disponíveis para ouvir confissões, geralmente possuem soluções para os dilemas, principalmente os morais.

- *Confidentes*: “detentores de poder por trás do trono”, são aqueles que têm a capacidade de ler de forma rápida a mente do chefe para conseguir que as coisas sejam feitas. Para manterem-se atualizados sobre tudo que se passa na empresa, estas pessoas devem constituir uma ampla rede de contatos dentro da organização.

- *Fofoqueiro*: diferente dos *padres* que falam por meio de analogias, os *fofoqueiros* sabem bem todos os detalhes, como nomes, datas, salários, características. Seu papel é de promover entretenimento, raramente são sérios, tampouco se espera que suas mensagens sejam verdadeiras. Apesar de não terem proximidade ao poder, sua capacidade dramática e de entusiasmo fornece certa importância a eventos corriqueiros.

- *Espiões*: são indivíduos com amplo acesso à maioria dos membros da organização, conseguindo ouvir todas as estórias e seus responsáveis. Como são leais aos chefes, tornam-se seus informantes a respeito do que ocorre na empresa.

- *Conspiradores*: grupos de pessoas que se reúnem sigilosamente para montar uma estratégia com um objetivo comum, geralmente relacionada a promoções.

4.5. PAPEL E IMPORTÂNCIA DA CULTURA NA ORGANIZAÇÃO

Mudança organizacional não é algo novo tanto para as organizações quanto para a literatura, no entanto, a velocidade com que os ambientes estão se transformando faz com que as mesmas tenham que responder ainda mais rápido às transformações. Conforme Antonello (2009), enquanto recursos como o capital e a tecnologia eram de extrema importância e estratégicos para o desenvolvimento das empresas na era industrial, hoje em dia, este foco foi ampliado. O manejo e a criação de informação ganharam grande poder e atenção, assim como a capacidade de aprendizagem e criatividade.

O conhecimento ganhou maior valor e poder do que nunca e, conforme afirma Stewart (1998), as empresas mais sucedidas são aquelas que além de ter as melhores informações, fazem o melhor uso possível delas, independente do setor em que atuam. O autor ainda trás como exemplo as empresas Wal-Mart, Microsoft e Toyota, alegando que essas não cresceram por ser mais ricas do que a Sears, a IBM e a General Motors, respectivamente, mas sim porque tinham capital intelectual. Capital esse, muito mais valioso do que outros ativos, como propriedades, fábricas, equipamentos e dinheiro.

A economia de hoje é fundamentalmente diferente da de ontem, a Era Industrial já foi suplantada pela Era da Informação, aquela realidade de mundo econômico no qual as principais fontes de riquezas eram físicas está ficando para trás. Atualmente, o conhecimento e a informação são as matérias-primas básicas e os produtos principais da economia, mas não se trata apenas do conhecimento científico, as opiniões, notícias, comunicação e serviços também entram neste grupo. As empresas que seguem estas tendências podem ser denominadas como “empresas voltadas para o aprendizado”, termo esse que caracteriza uma organização cuja cultura celebra e busca a melhoria contínua (STEWART, 1998).

Pode-se perceber claramente que o mundo de trabalho está em constante mutação: avanços tecnológicos, desenvolvimento da comunicação e informática, aumento da globalização, criação de modelos de gestão, mudanças culturais, sociais e econômicas, entre outros elementos, são de grande relevância neste processo. Todo este movimento acaba por gerar modificações no próprio trabalho, o qual se torna mais complexo e com mais importância na vida das pessoas. A partir

de então, cresce o número de debates e estudos em cima de matérias como formação profissional, gestão de pessoas, aprendizagem e competências. Por consequência, as empresas passam a focar um pouco mais nas pessoas que nelas atuam e não apenas em seus processos e recursos econômicos. (BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. & MOURÃO, L., 2006).

De Ré *et al.* (2007) complementa esta teoria ao afirmar que atualmente as organizações dependem menos dos recursos materiais e mais da qualidade do conhecimento, item primordial para a busca de um desempenho superior e, até mesmo, considerado um recurso econômico. Isso permite concluir que a geração e a plena utilização de conhecimentos se configuram em uma fonte importante de vantagem competitiva. Contudo, “o conhecimento organizacional por si só não existe, pois ele decorre da soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização” (DE RÉ *et al.*, 2007, p.2).

Ainda conforme o autor, o sucesso de um sistema de gestão do conhecimento, elemento de grande relevância para as organizações atualmente, está estreitamente ligado a uma análise crítica de suas culturas. Sendo que essas devem prezar a socialização de experiências e conhecimentos adquiridos através da partilha de informações e colaboração entre os integrantes.

Embora seja de extrema importância, muitas empresas de pequeno e médio porte ainda não dão muito valor a manutenção e desenvolvimento de suas culturas, seja por falta de conhecimento ou, até mesmo, por incompetência técnica ou política do gestor de RH. Esta falta de investimento pode gerar uma série de disfunções, afetando inclusive sua produtividade e seus resultados (MARRAS, 2000).

Nas organizações onde existe a difusão de sua cultura, é nítida a existência de um clima mais harmônico, com menos divergências entre seus integrantes. A comunicação flui em todos os sentidos com maior facilidade e existe comprometimento de todos os colaboradores para que as dificuldades sejam solucionadas e os objetivos atingidos (MARRAS, 2000). Cerqueira (2002) concorda ao afirmar que no momento em que os funcionários estão comprometidos com a cultura, cria-se um sentimento de empatia entre os mesmos e uma filosofia no inconsciente de que os problemas pertencem a todos. Também seguindo na mesma linha de pensamento, Moscovici (2008, p.66) descreve:

Em muitos casos, as diferenças culturais, especialmente no nível dos significados e dos valores, podem constituir-se em fortes barreiras para a interação, a comunicação e o entendimento entre as pessoas, com

consequências difíceis para a formação e o desenvolvimento de grupos e equipes.

Atualmente, os líderes das organizações querem que as mesmas sejam mais flexíveis e inovadoras, mas para isso é necessária a integração dos funcionários. Marras (2000) diz que as empresas com executivos mais preparados, com visão de longo prazo, já se deram conta da importância de ter equipes coesas para que seus objetivos sejam alcançados de maneira mais eficiente. Perceberam também, que os grupos somente conseguem canalizar seus esforços numa mesma direção através da formalização de princípios (valores) homologados e difundidos pela liderança da empresa a todos os colaboradores.

5. METODOLOGIA

Este capítulo tem como seu objetivo abordar a metodologia utilizada para desenvolvimento deste estudo. Serão apresentadas as ferramentas e os procedimentos que serviram de meios para solução do problema da pesquisa.

A metodologia é o caminho traçado para se atingir algum objetivo, desta forma, pode-se afirmar que é o modo para solucionar problemas e encontrar respostas para as necessidades (Michel, 2009). A metodologia também procura entender e captar a realidade, estabelecendo formas para que isso seja alcançado.

O estudo de caso, para Yin (2001), é oriundo do desejo de compreender fenômenos sociais complexos e contribui de maneira inigualável para nossa compreensão dos aspectos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Também possibilita uma investigação para se preservar as características holísticas e relevantes dos eventos da vida real.

Conforme Roesch (2010), todos os estudos podem ser desenvolvidos tanto a partir de pesquisas qualitativas quanto pesquisas quantitativas. Em princípio não existe um método único e correto, contudo, ele deve ser coeso em relação aos objetivos do mesmo, às limitações de tempo, aos custos e à disponibilidade de dados.

O presente trabalho tem como objetivo principal realizar um estudo de caso a respeito da percepção dos gerentes acerca da cultura da empresa Endereço Certo para então, comparar se o resultado encontrado está em consonância aos objetivos e missão da empresa.

5.1. NATUREZA DO ESTUDO

Este trabalho de conclusão trata-se de um estudo exploratório descritivo, que, conforme Roesch (2010) visa erguer questões e hipóteses através de dados qualitativos, sendo que o levantamento de atitudes dentro das organizações se constitui em um exemplo muito utilizado de pesquisa descritiva. Ainda conforme a

autora, este levantamento se faz importante devido às inovações na organização do trabalho, assuntos como desenvolvimento organizacional e qualidade de vida no trabalho têm sido estratégicos para alimentar e dar mais subsídios ao processo de tomada de decisões.

Conforme Severino (2007, p.123) a pesquisa exploratória tem como objetivo “levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições e manifestações desse objeto”. Ou seja, trata-se de um tema pouco estudado, que não tem muitas informações e há necessidade de maior familiarização com o mesmo. Este tipo de estudo tem como propósito desenvolver uma visão geral de determinado fato, buscando padrões ou hipóteses.

Como já mencionado, esta pesquisa tem como objetivo identificar a situação atual da organização no que diz respeito aos seus valores, objetivos e missão, fazendo um estudo referente à percepção dos gestores sobre a cultura da empresa.

Conforme afirma Schein (2009), de maneira geral, as culturas organizacionais emergem de três fontes distintas: (1) crenças, valores e suposições de seus fundadores, (2) experiências de aprendizagem de seus integrantes no decorrer do desenvolvimento da organização, e (3) novas crenças, suposições e valores inseridos por novos membros e líderes. Por esta razão, foram realizadas entrevistas com alguns membros da empresa.

5.2. ENFOQUE DA PESQUISA

Neste trabalho será utilizada a pesquisa qualitativa, visto que seus métodos de coleta e análise das informações são apropriados para uma etapa exploratória do estudo. Este tipo de pesquisa é adequado para avaliação formativa, não se utiliza para avaliação de resultados, mas sim para apontar metas de um programa e construir uma intervenção (ROESCH, 2010).

De acordo com Michel (2009), em pesquisas qualitativas, não se comprova a verdade unicamente com estatística ou números, trata-se de formar um conjunto a

partir da observação, da experiência, de uma análise bastante detalhada e abrangente, que seja consistente e coerente com os dados coletados.

5.3. ESTRATÉGIA DO ESTUDO

Nesta pesquisa será utilizado o estudo de caso, que de acordo com Yin (2001), trata-se de uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro de seu contexto real, para isso, pode ser realizado de maneira qualitativa ou quantitativa. Outra característica é a exigência de um estudo aprofundado que visa reunir o maior número de informações sobre o objeto de estudo, utilizando-se de diferentes técnicas de coletas de dados. Segundo o autor, as entrevistas têm natureza qualitativa enquanto os questionários apresentam natureza quantitativa.

Roesch (2010) afirma que os estudos de caso se diferenciam do método histórico devido ao fato de se referirem ao presente e não ao passado. A autora também esclarece que podem trabalhar com evidências qualitativas ou quantitativas, além de não ser necessária a utilização de apenas um único modo de coleta de dados, podendo fazer uso de diversas técnicas.

Para este trabalho de conclusão foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, sendo mais apropriada para este tipo de estudo, que geralmente inicia com um esquema conceitual relativamente fraco (ROESCH, 2010). Essa pesquisa se dá a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas com um roteiro para os coordenadores (APÊNDICE B) e outro para os fundadores (APÊNDICE A) da empresa, ambos foram montados com base nas ideias de Edgren (1990, *apud* Santos, 2008). De acordo com Severino (2007), nas entrevistas semi-estruturadas as questões são previamente estabelecidas e direcionadas, porém, possuem determinada articulação interna. Através desse procedimento, obtêm-se respostas do universo pesquisado mais fáceis de categorizar, demonstrando sua utilidade para o desenvolvimento de levantamentos sociais.

Este instrumento levantará determinados aspectos referentes à cultura da organização pesquisada, conforme a visão dos respondentes.

5.4. SUJEITOS DA PESQUISA

Com a intenção de identificar as percepções dos colaboradores da organização em estudo, acerca da cultura vigente, foram realizadas entrevistas com oito gestores. Os membros escolhidos foram as duas fundadoras e seis coordenadores de diferentes setores da empresa, sendo eles:

- Indiscriminada Unidade Interior
- Indiscriminada Unidade Porto Alegre
- SELOG
- Departamento Pessoal
- Financeiro
- Planejamento e Auditoria

Sendo que uma das fundadoras atua como diretora da empresa e a outra como gerente comercial. O motivo desta escolha se deve ao fato destas pessoas serem as principais formadoras de opinião e propagadoras da cultura dentro da organização.

Como forma de evitar a exposição dos que colaboraram com o estudo, todos os entrevistados serão citados sempre no masculino e foram nomeados de *entrevistado A* à *entrevistado H*.

5.5. PLANO DE COLETA DE DADOS

Roesch (2010) afirma que as técnicas mais utilizadas para coleta de dados podem ser classificadas como:

- *Entrevista em profundidade*: é uma das técnicas fundamentais da pesquisa qualitativa e tem como objetivo entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações que não haviam sido estruturadas previamente.

- *Observação participante*: tem sido realizada de duas maneiras nas organizações, o pesquisador pode estar vinculado à empresa (se torna um

empregado), ou pode obter autorização para observar, entrevistar e participar do ambiente de trabalho para o desenvolvimento do estudo.

- *Entrevistas em grupos*: são utilizadas com maior frequência para pesquisas de mercado e pesquisas na área de marketing, buscam avaliar a reação dos consumidores a novos produtos ou serviços.

- *Incidentes críticos*: analisa os comportamentos e reações dos entrevistados em momentos específicos, visto que é difícil para os mesmos responderem de maneira genérica a respeito de eventos passados.

- *Diários*: são distribuídos diários nos quais os participantes devem escrever fatos e impressões durante determinado período, isto exige que os selecionados possuam certo nível de habilidade de expressão escrita.

- *Técnicas projetivas*: pesquisa mais aprofundada, busca reconhecer estereótipos e entender a percepção dos indivíduos perante as normas das organizações.

- *Documentos*: caracterizada como uma das fontes mais comuns em trabalho de pesquisa é formada pela análise de documentos como relatórios anuais da empresa, documentos legais, fontes históricas, políticas de gestão de pessoas, entre outros.

- *Histórias de vida*: trata-se da construção de uma biografia, seja parcial ou total, no intuito de entender os efeitos das crenças e rotinas diárias nas decisões dos membros da organização.

De maneira semelhante, para Yin (2001), as evidências para a realização de um estudo de caso podem vir de seis fontes diferentes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Sendo que o uso de cada uma dessas fontes requer procedimentos metodológicos distintos.

Ainda, conforme o autor, para o processo de coleta de dados, recomenda-se utilizar mais de uma fonte de evidências que se dirijam ao mesmo conjunto de fatos, além de um banco de dados para o estudo de caso. Para realização deste estudo foram utilizadas as seguintes fontes:

Tabela 2: Fontes para coletas de dados

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> * estável - pode ser revisada inúmeras vezes * discreta - não foi criada como resultado do estudo de caso * exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento * ampla cobertura - longo espaço de tempo, muitos eventos 	<ul style="list-style-type: none"> * capacidade de recuperação pode ser baixa * seletividade tendenciosa, caso não esteja completa * relato de visões tendenciosas - reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor * acesso pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> * os mesmos mencionados para documentação * precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> * os mesmos mencionados para documentação * acessibilidade aos locais
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> * direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso * perceptivas - fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> * reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir * visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas * respostas tendenciosas * ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado
Observação direta	<ul style="list-style-type: none"> * realidade - trata de acontecimentos em tempo real * contextuais - tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> * seletividade - salvo ampla cobertura * custo - horas necessárias pelos observadores humanos * reflexibilidade - o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Conforme Michel (2009), a coleta de dados inicia após a definição do tema, da situação problemática, dos objetivos, da revisão da literatura, da escolha da categoria de análise e sobre o tipo de trabalho que será realizado. No que diz respeito a sua natureza, classifica-se da seguinte forma:

- dados primários: são os dados coletados em primeira mão, como uma entrevista;
- dados secundários: são obtidos através de análise documental;
- dados terciários: quando informados por um indivíduo o qual não se teve acesso para comprovação.

Neste trabalho os dados primários serão obtidos através de entrevistas individuais gravadas com as fundadoras e com os coordenadores de diversos setores da organização. Antes de iniciar este procedimento, foi questionado aos colaboradores sobre a possibilidade de gravação, felizmente todos a autorizaram

sem nenhuma restrição. Serão utilizados dois roteiros para realização das entrevistas, um para as fundadoras e outro para os coordenadores.

Os dados secundários desta pesquisa terão origem a partir de uma análise da literatura e de documentos da empresa, que servirão de base de dados para a geração de informações necessárias à pesquisa. (ROESCH, 2010).

5.6. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Como forma de análise deste trabalho foi escolhida a realização da análise de conteúdo. Trata-se do conjunto de técnicas que utiliza as informações previamente coletadas e tem o objetivo de aprofundar os dados fornecidos pelos entrevistados, contando a frequência de um fenômeno e procurando identificar coerência e relações entre as informações (ROESCH, 2010).

Ainda conforme a autora, ao passo que as respostas de questionários fechados são fáceis de codificar, as questões abertas devem ser categorizadas para facilitar a interpretação, visto que fornecem ao entrevistado maior liberdade ao responder. Outros dados podem ser obtidos a partir das entrevistas, podendo a citação direta captar o nível de emoção e pensamento dos respondentes. Já a observação permite ao pesquisador analisar com profundidade e detalhes os eventos, visto que leva o mesmo até o local onde as ações acontecem ou aconteceram.

Conforme ROESCH (2010), a análise das informações obtidas pelo pesquisador por meio das técnicas supracitadas geralmente tem sido conduzida por meio do método de Análise de Conteúdo.

Para Michel (2009, p. 71) este método “é a busca pelo escondido, o latente, o não aparente, o potencial de inédito (o não dito), retido por qualquer mensagem”. Como seu principal objetivo pode-se citar o de encontrar algum tipo de tendência nos dados colhidos.

6. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada em três partes. Primeiramente foi explicado de forma um pouco mais detalhada os objetivos, missão e valores da empresa, para analisar se a percepção dos gestores – incluindo as duas fundadoras mais seis coordenadores – está na mesma linha que os mesmos. Outros aspectos acerca da cultura da empresa, como heróis, ritos e comunicação foram levantados nesta fase.

Na segunda etapa, foi analisado o tipo de administração vigente na empresa à luz da teoria dos *sistemas de administração* desenvolvida por Likert (1971) e simplificada por Chiavenato (1994). Conceitos da teoria X e Y também foram levados em consideração nesta parte.

Por fim, a partir do estudo dos dados coletados, tanto nas entrevistas quanto nos documentos da organização, serão propostas possíveis sugestões de melhorias a fim de tornar a cultura da empresa mais disseminada e homogênea.

6.1. PERCEPÇÕES DOS GESTORES X EXPECTATIVA DA EMPRESA

Nesta primeira etapa de análise, como percepção dos gestores foram considerados os dados coletados nas entrevistas e, como expectativa da empresa, entende-se que são as informações coletadas tanto nos documentos internos quanto nos materiais de divulgação da mesma.

6.1.1. Missão e valores da empresa

A cultura de uma organização pode ser definida como a maneira como as coisas são feitas, sendo que estas costumam ser expressas por meio de um sistema de valores, crenças e comportamentos compartilhados. Depreende-se deste

conceito, a ideia de interação e relacionamento entre pessoas de uma comunidade, modos pelos quais se percebe as formas coletivas de pensar e agir (MARIOTTI, 1995). Por esta razão, é possível perceber a relevância de se analisar como estes elementos estão presentes entre os membros da organização e o quanto eles se relacionam ao que a firma espera.

Conforme já fora mencionado anteriormente, a empresa Endereço Certo tem como sua missão ser especialista em soluções em operações de marketing. Isto quer dizer que o seu foco é estruturar operações totalmente customizadas para atender a qualquer necessidade do cliente, por mais específica que seja. Esse fator é facilitado devido ao fato da organização já possuir mais de doze anos de atuação neste mercado, oferecendo a maleabilidade de sua estrutura e grande capacidade financeira para antecipar recursos e despesas, ou seja, tem a capacidade de absorver trabalhos de qualquer porte. Além disso, a empresa tem como objetivo a construção relações duradouras e lucrativas com os clientes, demonstrando comprometimento com o resultado.

Como forma de concretizar e alcançar estes objetivos é necessário cultivar e internalizar determinados valores, tal qual a empresa mantém em sua descrição dos mesmos:

- *Cliente plenamente satisfeito*: significa ter foco no cliente, satisfazer todas as suas necessidades e os seus desejos com a garantia de que seu problema será solucionado com o máximo de qualidade. Além disso, ótimo relacionamento e atendimento devem ser constantes.

- *Excelência com agilidade*: satisfazer a demanda do cliente com qualidade, rapidez e segurança, ou seja, cumprir o prazo correto para fazer com que o mesmo não desperdice nenhum pouco se quer de seu precioso tempo.

- *Pessoas comprometidas*: a equipe deve estar sempre preparada para realizar o melhor trabalho possível, estando disponível para atender qualquer demanda de maneira uniforme e primando pela qualidade e satisfação tanto dos clientes externos quanto dos internos. Grupo motivado para assegurar um atendimento com qualidade e efetividade.

- *Empreendedorismo criativo*: oferecer as melhores e mais customizadas soluções para cada necessidade do cliente, sempre de modo capacitado e inovador. Ser capaz de se adaptar às mais diferenciadas demandas que o mercado possa exigir.

- *Crescimento e lucratividade*: capacidade de fazer eficiente gestão dos custos e planejamento constante de suas atividades. Busca constante pela otimização da rentabilidade da empresa, possibilitando assim, a realização de ações com menor preço e conseqüente fechamento de mais negócios. O objetivo é que tanto o cliente quanto a empresa tenham o máximo de retorno sobre qualquer ação realizada, crescimento conjunto e constante.

A partir das entrevistas realizadas com alguns dos membros da organização foi possível perceber que o foco na qualidade do serviço prestado e nas necessidades do cliente é algo que perpassa por todos os setores e escalas hierárquicas, sendo um dos pontos mais salientados e valorizados pelos empregados. O trecho do entrevistado E demonstra de forma bem clara o quanto é importante este aspecto na empresa: “Foco no cliente, a qualidade é uma coisa que não se abre a mão aqui, é o cliente em primeiro lugar, não interessa o que acontecer, é a qualidade do trabalho, o cliente satisfeito, acho que isso é o sucesso da empresa, o bom atendimento”. Assim como este entrevistado, todos os outros citaram os elementos *foco no cliente* e *qualidade do serviço* como pontos diferenciais da empresa frente a seus concorrentes.

O segundo ponto mais presente entre os membros da organização foi a ideia de agilidade e comprometimento. A agilidade sempre focada no cliente como demonstra o trecho da conversa com o entrevistado D: “um dos diferenciais da empresa é a velocidade como se faz qualquer evento, qualquer distribuição, tudo conforme a necessidade do cliente”. Já o comprometimento foi citado por quase todos como sendo uma das características mais importantes para se obter o sucesso dentro da organização, muitas vezes acompanhado da palavra dedicação, elementos essenciais para conseguir uma promoção, conforme citado por seis entre os oito entrevistados.

Estes pontos supracitados são cobrados e valorizados de maneira bastante intensa pelas fundadoras, a ideia de que o cliente vem em primeiro lugar é sempre reforçada. O foco sobre o atendimento dos interesses e necessidades do mesmo é constante, e os assuntos que dizem respeito a clientes são prioritários em qualquer ocasião. Este fato comprova a teoria de Schein (2009) sobre as origens da cultura organizacional, sendo uma de suas principais fontes as próprias crenças, valores e suposições dos fundadores da empresa.

Os demais itens – lucratividade e crescimento – acabaram ficando em segundo plano, lembrados ou enfatizados por apenas alguns dos entrevistados. Somente as fundadoras e três coordenadores citaram a lucratividade e/ou o crescimento como aspectos de relativa importância no dia a dia e nos objetivos da organização. À luz das ideias de Tamayo (1998), denota-se que por não se expressarem de forma intensa e distribuída entre o pensamento e comportamento de todos os entrevistados, esses ideais de lucratividade e crescimento ainda não se constituem como valores de maior relevância para os membros da empresa.

6.1.2. Heróis, Ritos, Comunicação

Outro meio para aferir sobre a cultura de uma empresa é analisar alguns de seus elementos tais como heróis, ritos e formas de comunicação. De acordo com Marras (2000), eles têm a função de fortalecer os valores organizacionais, levando a uma cultura mais coesa e constante.

A partir das entrevistas realizadas, ficou muito claro a grande admiração que os funcionários nutrem pela fundadora e diretora operacional. Freitas (1991) afirma que o conceito de herói remete àquelas pessoas com visão do negócio, audaciosas, modelos de conduta e de pensamento para todos envolvidos na organização, fornecendo confiança e influência.

A maioria dos empregados entrevistados a citaram não apenas como indivíduo de grande influência dentro da organização, mas também, como figura de pai e mãe para todos, sendo aquela pessoa de maior referência no que diz respeito à administração da empresa e gestão de pessoas. A emoção transmitida pelo depoimento do entrevistado D deixa explícito este sentimento: “a pessoa que eu admiro de forma especial é a diretora, pois em vários momentos ela acreditou em mim, mostrou quando eu estava errada e fez com que eu conseguisse me modificar para melhor”.

É fácil de perceber que esta fundadora não apenas exerce o papel de chefe, mas também serve de conselheira e impulsionadora do desenvolvimento de todos seus funcionários. Até mesmo a outra fundadora da empresa apresentou a mesma

opinião que os coordenadores, alegando que ela representa a figura de pai para os membros da organização.

O entrevistado H complementa: “a diretora é uma fonte de sabedoria, tudo o que ela fala demonstra profundo conhecimento. Cada vez que se fala com ela se aprende algo, ela sempre tem uma solução simples e objetiva para os problemas”. Este comentário vai de encontro ao conceito de herói ensinado por Johann (2004), que descreve como a pessoa que deu a vida e a alma à empresa e consagrou-se como um modelo de atuação e gerador de influência.

Outro importante elemento para análise da cultura de uma empresa é o rito, que pode ser categorizado de diferentes formas, a tabela 4 demonstra alguns tipos e como eles se manifestam dentro da empresa Endereço Certo.

Tabela 3: Ritos e suas evidências

Categoria	Principais evidências
Ritos de Reconhecimento	Premiações e recompensas financeiras. Muitas vezes novas tarefas e maiores responsabilidades.
Ritos de Degradação	Demissões informadas a todos os colegas por e-mail. Entretanto, isto não causa ressentimentos, visto que se mantém boa relação com a empresa.
Ritos de Reforço	Bons resultados são divulgados através de e-mails. Fechamentos de negócios são anunciados com uma corneta que ecoa por toda empresa.
Ritos de Redução de Conflitos	Desavenças são resolvidas por meio de reuniões e bastante diálogo.
Ritos de Integração	Para integração da equipe uma vez por mês é feita comemoração dos aniversariantes e ao final do ano uma festa de encerramento.

Fonte: Autor (2012)

Estas manifestações simbólicas e compartilhadas acabam por fortalecer os valores organizacionais no decorrer do tempo. Foi possível depreender que a empresa reconhece seus funcionários principalmente de formas pecuniárias, havendo pouca divulgação dos bons resultados atingidos por alguns dos setores ou funcionários perante o todo. A entrevistada D argumentou que sente falta de maior ênfase no anúncio de boas práticas, inclusive sugeriu que pudesse ser feito algo como funcionário ou setor do mês.

Por outro lado, os entrevistados G e H levantaram a necessidade de mais ações para reforçar as estruturas e os laços sociais com vistas a melhorar o funcionamento da organização, também comentaram sobre a falta de apresentação dos colegas novos de trabalho ao grande grupo. O gestor, identificado como entrevistado G, relatou que sente saudades da época em que as fundadoras participavam mais ativamente no dia a dia de alguns setores. Esta convivência mais próxima com os funcionários gerava maior sentimento de pertença à organização, transmitindo com intensa força a importância de um grupo coeso e unido com os mesmos objetivos, legitimando os valores da organização através deste rito de renovação.

A ausência de ritos de iniciação pode ser expressa pelo trecho seguinte do entrevistado H:

Eu vejo que alguns procedimentos se perderam, assim, tipo, que é importante tanto para a pessoa que está entrando quanto para quem já está aqui, os funcionários não têm mais aquele procedimento de apresentar a pessoa nos setores desde o primeiro momento em que ela chegou. É importante para a pessoa já sentir mais em casa e pra gente saber melhor quem é.

Uma das fundadoras da empresa alegou não ter muito conhecimento sobre como têm sido os procedimentos para recebimento de novos membros, argumentando que não tem muito acesso a este tipo de informação. Podendo este fato se configurar como um dos motivos para o esquecimento destas práticas cujo objetivo seja a integração.

Estes mesmos entrevistados (G e H) manifestaram sua falta de conhecimento sobre a vasta gama de produtos e serviços oferecidos pela empresa, assim como sobre os objetivos da mesma, demonstraram que seus conhecimentos referentes à organização se detêm ao nível dos seus respectivos setores. Ao ser questionado sobre a ideia básica do negócio da empresa, o entrevistado H respondeu: “é que eu fico focado aqui no meu setor, então não sei dos outros segmentos aí”, na sequência o mesmo explicou perfeitamente como se dá o funcionamento de sua área, mas não soube falar sobre o restante da organização. Já o entrevistado G argumentou o seguinte ao ser indagado sobre sua opinião a respeito do futuro da empresa: “Olha, eu não estou muito a par desta parte de objetivos... Mas acho que é uma empresa que tende a crescer”.

Neste sentido fica clara a importância da comunicação como elemento de suma importância para sustentar e transmitir através da interação social a cultura da

empresa (FREITAS, 1991). Apesar dos entrevistados terem comentado que mantêm fácil acesso de contato com a diretora e com os demais setores, sem maiores dificuldades, tendo apenas mais ou menos intimidade com alguns, foi possível captar que há falta de comunicação da própria organização com os mesmos. Ou seja, há pouca divulgação dos objetivos, dos planos de ampliação de negócios, crescimento e desenvolvimento da empresa, o que acaba por refletir na falta de certeza dos funcionários ao responder questões sobre a ideia básica do negócio e opinião sobre o futuro da organização.

6.2. SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DA ENDEREÇO CERTO

Com base na análise das quatro variáveis elencadas por Chiavenato (1994) e das entrevistas realizadas, foi possível aferir sobre qual o sistema de administração, desenvolvidos por Likert (1971), que mais se encaixa na atual realidade da empresa Endereço Certo. Seguem comentários sobre cada uma das variáveis:

- Processo decisório: na empresa estudada as decisões tomadas concentram-se nas mãos da diretora e dos coordenadores de cada setor. Enquanto a primeira fica encarregada sobre as deliberações acerca de assuntos mais estratégicos, jurídicos e operacionais que repercutam em maior escala na empresa, aos outros compete a análise e juízo de temas mais rotineiros ou de menor impacto organizacional. Conforme o autor estudado, este fato caracteriza muito bem o sistema Autoritário Benevolente, que centraliza a tarefa decisório no nível hierárquico mais elevado da empresa, permitindo apenas uma reduzida delegação de decisões, rotineiras e de pequeno porte, aos níveis inferiores.

- Sistemas de comunicação: o fluxo de informações é majoritariamente vertical e descendente, as maiores decisões partem da diretoria e são transmitidas aos demais funcionários. Este fluxo se dá basicamente através de um grande número de e-mails e por meio de um sistema interno de comunicação chamado pelos colaboradores de "intra", todos os gestores possuem celular da empresa para tentar facilitar a comunicação a qualquer momento. A própria diretora define o atual sistema de comunicação da organização como: "ainda um pouco ineficiente, pois há

falta de integração da equipe”, característica de um Sistema Autoritário Benevolente, porém, ela defende que está tentando promover maior integração a fim de alterar este cenário.

Há algumas dificuldades no que diz respeito ao senso de urgência na informação, algumas pessoas exigem extrema rapidez para obter respostas, no entanto, essas mesmas acabam demorando um pouco mais para dar retornos, conforme explicitado em um exemplo dado pelo entrevistado E:

Quando dependemos de algum retorno, por exemplo, do comercial, demora muito para recebermos, para darmos sequência na operação. Quando é o inverso, é tudo muito rápido porque é direto com o cliente, mas não que aqui também não seja direto com o cliente porque é operação em si. Eu acho que isso falta consciência. Falta perceberem que todos estão pensando no cliente e que também é urgente.

Este tipo de “falha” na comunicação acaba por afetar outras instâncias, tais como os relacionamentos entre o pessoal. Na visão de uma das fundadoras, o processo de comunicação na empresa pode se caracterizar como ineficiente, pois, na opinião da mesma, há falta de integração entre os seus membros. Este relato é relativamente parecido com o que foi trazido por alguns dos entrevistados, da dificuldade em saber como lidar com os outros.

- Relacionamento interpessoal: os membros da organização classificaram as suas relações como bastante abertas, sendo apenas um pouco mais fechadas/reservadas em setores como o Financeiro e o Departamento Pessoal, áreas menos dinâmicas e com mais rotinas dentro da empresa. Além disso, foi comentado que, algumas vezes, as relações interpessoais tornam-se cautelosas, com mais cuidado nas brincadeiras, visto que estas podem ganhar um tamanho e gerar ruídos desproporcionais com sentidos diferentes, conforme comentado pelo entrevistado E: “nossas relações são cautelosas, temos que saber com quem podemos brincar, o que podemos falar, muitas vezes os comentários tomam proporções maiores do que deveriam ou do que são. Tem que ter cuidado no falar e agir”.

Denota-se, a partir dos comentários dos entrevistados, que a interação humana dentro desta organização, embora com alguns ruídos, é bastante intensa. Há apoio da diretoria em promover melhorias, criando condições favoráveis a uma informalidade positiva e sadia, atitude característica de empresas do Sistema Consultivo.

- Sistemas de recompensas e punições: as recompensas na empresa são basicamente financeiras, com premiações por resultado ou aumentos salariais, dificilmente se caracterizam por serem simbólicas. As punições se manifestam de forma mais intensa nas avaliações mensais e na nota final dos setores, provocando redução ou até mesmo extinção da premiação do período avaliado, conforme argumentado pelas fundadoras e pelos coordenadores. Também é transmitida através de *feedbacks* negativos, seja por e-mail ou pessoalmente.

Esta ênfase nas recompensas materiais é bastante característica do Sistema Autoritário Benevolente, contudo, como há poucas punições e medidas disciplinares, também é possível classificar a organização como pertencente ao Sistema Consultivo neste quesito.

A tabela 5 resume a distribuição das variáveis organizacionais dentro dos tipos de sistemas administrativos.

Tabela 4: Caracterização das variáveis organizacionais

VARIÁVEIS COMPARATIVAS	Sistema Autoritário Coercitivo	Sistema Autoritário Benevolente	Sistema Consultivo	Sistema Participativo
Processo Decisorial		X		
Sistema de Comunicações		X		
Relações Interpessoais			X	
Sistemas de Recompensas		X	X	

Fonte: Autor (2012)

Diante do exposto, fica perceptível que o sistema administrativo da empresa atualmente está mais caracterizado como sendo Autoritário e Benevolente, mas há certo esforço da cúpula administrativa em migrar para um sistema mais Consultivo. Enquanto o primeiro sistema caracteriza mais empresas industriais com mão de obra especializada, com necessidade de coerção para não se perder o controle, o segundo diz respeito mais a empresas de serviços, com políticas de pessoal mais abertas (CHIAVENATO, 1994).

Com a Endereço Certo é uma prestadora de serviços na área de marketing, é visível o motivo da intenção em mover sua estrutura para uma forma mais dinâmica e orgânica. Primando pelo bom fluxo de informações, fortes laços interpessoais e poder de decisão mais distribuído entre seus membros, características que ainda

não são encontradas em sua totalidade na empresa conforme conversado com os gestores.

Outra classificação que demonstra o tipo de cultura empresarial vigente é a abordagem utilizada por McGregor no início da década de 1960 (CHIAVENATO, 1994). Segundo o pesquisador, a cultura de uma empresa é marcada de modo significativo pelo estilo em que os administradores dirigem o comportamento dentro da organização, que depende das suas suposições sobre a natureza do comportamento humano. Existem duas concepções antagônicas, resumidas na tabela 6:

Tabela 5: Teoria X e Teoria Y

Pressupostos da Teoria X	Pressupostos da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho e procuram o menor esforço possível.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas preferem ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.
As pessoas têm pouca imaginação e pouca ambição.	A imaginação, a criatividade e a engenhosidade são comuns.

Fonte: Chiavenato (1994, p.33)

Os dirigentes que se baseiam na *Teoria X* adotam um estilo de administração mais rígido e autocrático, desejam que as pessoas trabalhem dentro de padrões previamente estabelecidos. Controlam suas ações e modificam seus comportamentos no intuito de obter os resultados e objetivos almejados pela empresa, por isso as pessoas são controladas, recompensadas (de forma financeira e de curto prazo) e punidas.

Já os gestores que acreditam na *Teoria Y* desenvolvem uma abordagem de administração mais dinâmica e aberta, totalmente democrática que encoraja a iniciativa pessoal, cria oportunidades e promove o desenvolvimento de seus funcionários. Assumem que a motivação e a capacidade de assumir responsabilidades com foco nos objetivos da organização são características das pessoas, cabe à direção apenas proporcionar condições para estas serem promovidas (CHIAVENATO, 1994).

Estas duas teorias são completamente opostas, entre estes dois extremos há diversa variedade de estilos administrativos intermediários. O foco deste trabalho foi buscar, a partir das entrevistas, depreender em que ponto a administração da Endereço Certo de posiciona.

Ficou implícito, nas entrevistas com as fundadoras, o desejo de se aproximar de uma administração da *Teoria Y*, ao afirmar sobre o objetivo da empresa uma delas comentou: “dar empregos e contribuir com o desenvolvimento das pessoas e de meu país”, no que diz respeito ao que não é preciso para ter sucesso na empresa completou: “Pessoas pessimistas, que antes de exercerem alguma atividade, pensam que não será possível. Este tipo de funcionário não acrescenta”.

A maioria dos gestores citaram as características *iniciativa, foco no negócio, desejo de crescer e trabalhar muito* como sendo as principais valorizadas pela empresa. Enquanto as três primeiras se assemelham muito ao conceito da *Teoria Y*, apenas o quarto item que remete à *Teoria X*, visto que este trabalhar muito não veio apenas com sentido de “vestir a camiseta”, mas principalmente referindo-se ao fato de muito tempo, ou seja, trabalho além do horário, controlado.

Está evidente a vontade e a tentativa de mover-se rumo a uma administração mais participativa e orgânica, contudo, trata-se de um processo lento de gradual, que será feito ao longo do tempo. Por hora, o estilo de gestão ainda apresenta relevante número de pressuposições contrárias, tais como:

- Estilo de administração mais autocrático
- Esforço da administração para incentivar e controlar as ações das pessoas, sem este, elas seriam totalmente passivas.
- Comportamento controlado por recompensas e punições.

6.3. PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

A partir da análise dos valores da organização em estudo e dos dados coletados nas entrevistas realizadas com diversos gestores da empresa, foi possível depreender alguns aspectos que poderiam disseminar melhor a sua cultura, gerando maiores ganhos em amplos sentidos.

Ficou bastante visível que os valores da empresa de *Cliente Plenamente Satisfeito*, de *Excelência com Agilidade* e de *Pessoas Comprometidas* estão totalmente disseminados pelos setores e enraizados na mente de todos os funcionários. No entanto, os valores de *Empreendedorismo Criativo* e *Crescimento e Lucratividade* estão mais esquecidos.

A maioria dos entrevistados comentou que, apesar da ampla liberdade de acesso à diretoria, não costuma apresentar novas ideias ou sugestões para a empresa. Ao serem questionados pelos motivos de tal falta de atitude, nenhum soube responder, apenas alegaram que não costumam parar para pensar nisso, ficam sempre envolvidos na correria do dia a dia de trabalho. Este tipo de atitude, corrobora ainda mais com um jargão muito conhecido na empresa para resposta do *por quê* de determinada atitude ou modo de fazer alguma tarefa: “porque sempre foi assim”. Ou seja, esta resposta denota de forma muito forte que não se costuma pensar, muitas vezes, nas atividades, há falta reflexão sobre o *que* e *como* está sendo feito.

Urge maior incentivo por parte diretoria (administração) de que se façam mais questionamentos, que se adote uma posição mais indagadora, pró-ativa, criativa, que não simplesmente acatem instruções sem entender os motivos e objetivos das mesmas. Uma sugestão de ação poderia ser a realização de reuniões periódicas para se discutir os atuais procedimentos e possíveis melhorias, assim como, fornecer algum tipo de recompensa por ideias inovadoras.

Esta falta de criatividade acabar por ir de encontro ao outro valor da empresa que é *Crescimento e Lucratividade*, uma empresa do ramo de marketing precisa ser dinâmica e criativa para se sobrepôr aos concorrentes, precisa reinventar o ciclo de tarefas, buscar constante otimização de seus recursos com vistas a maximizar a geração de excedentes de capital. É preciso pensar em novas formas de trabalho, alternativas mais econômicas e eficientes de se realizar o serviço.

Por outro lado, a falta de conhecimento sobre os objetivos da empresa mostra que os gestores não têm domínio sobre as estratégias da mesma, o fato de alguns coordenadores terem enfrentado dificuldades para explicar a ideia do negócio e o que será da empresa no futuro demonstra que falta maior disseminação das metas da organização como um todo. Não basta divulgar apenas o que está sendo feito naquele setor específico, por exemplo, os funcionários operacional precisam saber qual está sendo a estratégia do comercial ou o departamento pessoal precisa saber

quais estão sendo as dificuldades do setor operacional em contratar funcionários. Este maior fluxo de informações, troca de experiências e objeções, acaba por manter todos a par da empresa de forma geral, criando maior espírito de união e força para desenvolvimento da organização.

Conclui-se que seria benéfico para a Endereço Certo o trabalho em cima destas carências, procurando incentivar e dar subsídios para a motivação dos empregados no que se refere a atitudes mais criativas, pensadas, com consciência das estratégias de crescimento da empresa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a identificar e analisar a percepção dos gestores da empresa Endereço Certo no que tange a sua cultura. Além deste objetivo principal, o trabalho pretendeu identificar quais são os valores, ritos, mitos, tabus e normas – importantes elementos da cultura conforme os autores estudados – presentes na empresa, assim como aferir sobre a relação entre esta percepção dos gestores e o que é esperado pela organização.

Conforme Fleury e Sampaio (2002), o estudo da cultura de uma organização pode ser feito através da metáfora de comparação a uma cebola. Desta forma, foi estudado: o ambiente construído pela organização, seus produtos, o comportamento de seus membros, as histórias, os mitos, os heróis e seus valores. Também foi analisada a relevância do papel do fundador para diagnóstico da cultura, assim como as políticas e práticas de gestão, visto que estas atravessam as diversas camadas da “cebola”, conseguindo atingir os valores da empresa,

Por meio da análise teórica, análise documental e análise dos dados oriundos das entrevistas realizadas com os gestores, foi possível inferir importantes observações sobre o tema pesquisado.

No que diz respeito à relação entre os valores da empresa e a percepção dos entrevistados, foi possível perceber certa simetria, com apenas alguns pontos divergentes. Enquanto as fundadoras têm todos os valores organizacionais presentes em seu modo de agir e ver a empresa, os coordenadores apresentaram, em sua maioria, apenas alguns deles, tais como: *cliente plenamente satisfeito*, *excelência com agilidade* e *pessoas comprometidas*. Os valores *empreendedorismo criativo* e *crescimento e lucratividade*, apesar terem sido lembrados pelas fundadoras, não são tão reforçados no dia a dia do pessoal, dando indícios do motivo de tal esquecimento ou fraca presença.

O fato supracitado vai de encontro à teoria de Schein (2009) sobre as fontes de uma cultura, o autor afirma que uma de suas origens são justamente as crenças dos fundadores, algo que pôde ser observado na empresa Endereço Certo.

Outros elementos da cultura também foram analisados no decorrer deste trabalho, como a noção de heróis e ritos. Todos os entrevistados apresentaram uma

visão uniforme sobre os tipos de rituais presentes na organização, assim como, apontaram a diretora como figura de herói, aquela pessoa que exerce influência por constituir um modelo de conduta e pensamento para todos os envolvidos nas atividades da empresa (FREITAS, 1991). A ideia de sistemas de comunicação emerge como componente fundamental para propagação dos objetivos e modelos de comportamentos da organização. Foi possível perceber que justamente os aspectos que são pouco controlados ou divulgados pela diretoria são aqueles que acabam não sendo internalizados pelos colaboradores. Um dos exemplos citados foi o da ausência de ações para recepção de novos empregados, ou seja, típico rito de iniciação.

Por fim, à luz do modelo de Likert (1971), descrito por Chiavenato (1994), buscou-se classificar o sistema de administração vigente na empresa. Como resultado, foi possível perceber que há certa movimentação rumo a uma gestão mais dinâmica e orgânica, marcada pela visão da Teoria Y de McGregor, mas ainda há diversos entraves para isto. Características como pouca distribuição do poder de decisão, fraco fluxo de informações, ausência de fortes laços interpessoais e predominância de recompensas unicamente monetárias são pontos que precisam ser trabalhados. Houve concordância entre todos os entrevistados no que diz respeito a estes aspectos.

Esta pesquisa encontrou a resposta para o que estava sendo procurado, que era identificar a percepção dos gestores acerca da cultura da empresa e comparar aos objetivos da organização. A partir do resultado obtido, foi possível elencar alguns aspectos que devem receber mais atenção de modo a disseminar melhor a cultura entre todos os empregados da empresa.

Primeiramente, é importante que se tenham mais incentivos por parte da administração para modificar a atitude acomodada dos funcionários frente à criação de novas formas de trabalho. Há pouco estímulo ao pensar criativo e ao posicionamento mais pró-ativo. Além disso, urge maior divulgação das estratégias da empresa, assim como da gama de produtos que a mesma oferece. O conhecimento pleno dos gestores sobre o todo da organização e esta melhora no fluxo de informações poderiam acarretar em um espírito de união capaz de gerar mais crescimento e desenvolvimento para a Endereço Certo.

Os resultados e as conclusões desta pesquisa possuem algumas limitações, visto que os entrevistados podem ter ocultado alguma opinião ou informação devido

ao fato do pesquisador (entrevistador) ser um funcionário da empresa. Apesar da boa relação mantida com os mesmos, é possível que tenham ficado com um pouco de receio com relação a como seriam utilizados os depoimentos.

O sucesso da realização desta pesquisa é resultado do conhecimento gerado a partir da vida acadêmica e profissional, uma vez que o aprendizado teórico unido à prática proporciona maior capacitação tanto de um administrador quanto de um indivíduo de qualquer outro ramo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONELLO, Claudia Simone. **Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações**. Texto de Apoio da disciplina Desenvolvimento de Pessoas, curso de Graduação da Escola de Administração, PPGA/UFRGS [Porto Alegre], Mimeo. 2009
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. & MOURÃO, L. (organizadores). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DE RÉ, C. A. T. *et al.* O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento. **XXVII encontro nacional de engenharia de produção**. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.
- DEAL, Terence e KENNEDY, Alan. **Corporate Cultures**: the rites and rituals of corporate life. Massachusetts: Addison – Wesley, 1982.
- EDGREN, L. D. The “commando model”: a way to gather and interpret cultural data. In: TURNER, Barry A. **Organizational symbolism**. Berlin Walter de Gruyter, 1990.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In.: França, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional**: Formação, Tipologias e Impacto. São Paulo: Makrin Books, 1991.
- HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. **Organization Studies**, Berlin, v.19, n. 3, p. 477-492, May 1998.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, Jan G. **Cultures and Organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 2005.
- JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporative**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

- LIKERT, Renesis. **Novos padrões em administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTIN, J. **Organizational culture: Mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciência Sociais**. São Paulo: Atlas 2009
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994
- ROESCH, Sylvia Maria. Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- SANTOS, Maria José Sousa dos. **A marca corporativa: processo de construção da estrutura de identidade de marca e seu impacto no desempenho**. Dissertação (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia. Universidade do Minho, 2008.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais: Sua Relação com Satisfação no Trabalho, Cidadania Organizacional e Comprometimento Afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo: v. 33, n.3, p. 56-63, jul./set. 1998.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores Organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo: v. 31, n.2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA (FUNDADOR)

História organizacional:

- Conte-me, de forma sucinta, a história da empresa. (Como e em que condições ela começou, por exemplo).
 - Conte-me como surgiu a ideia de abrir a empresa?
 - Como foi o início das operações?
- Que pessoas foram de especial importância na história da empresa?
- De que maneira ela(s) influenciou ou influenciaram a empresa?
- Como você caracterizaria o momento atual da organização?

Progresso da empresa:

- Descreva as razões que, em sua opinião, são as mais importantes para o sucesso da empresa.
- Quais são seus diferenciais?
- Descreva qual é a ideia básica do negócio da empresa.
- Em sua opinião, o que será a empresa em cinco anos?

Rituais:

- Conte-me um dia de trabalho na empresa.
- Como são tomadas as decisões?
- Relate como as pessoas procedem quando um novo funcionário ingressa na empresa. E quando alguém é promovido.
- De que forma são reconhecidos os funcionários com excelente desempenho?
- Como ocorre o anuncio de demissão de um funcionário?
- De que maneira são divulgados os resultados ou as realizações positivas?
- De que maneiras são resolvidas as desavenças?
- Quais são os eventos realizados para integração da equipe?

Cerimônias:

- O que é comemorado de forma especial? Como é comemorado, comente.
- Com que frequência?

Espírito da empresa:

- De que maneira você expressaria o clima dentro da organização? Exemplifique.

Recompensas e punições:

- O que, em sua opinião, é preciso para ter sucesso na empresa. Exemplifique.
- E para ter sucesso na empresa é preciso não... (comportamentos e atitudes)
- Quais devem ser as recompensas?
- Quais as punições? Como devem ser passadas?

Mitos Organizacionais

- Se a empresa fosse um animal, que animal você escolheria? Descreva-o.
- Se a empresa fosse uma família, quem seria o pai, quem seria a mãe e quem seriam os filhos?

Auto-avaliação

- Quais são os objetivos desta empresa?
- Você acha que têm contribuído com eficiência para esses objetivos? Como?
- Você acha que em algum momento, mesmo involuntariamente sua atuação pode não ter ajudado? Comente

Se não tiver comentado sobre COMPROMETIMENTO, AGILIDADE, LUCRATIVIDADE e FOCO NO CLIENTE, questionar o que ele entende destas palavras e como o trabalho delas impactam nas mesmas.

Espaço criativo

- Você acha que há oportunidade para a criação de coisas novas nesta empresa?
- Você incentiva e apoia esta prática?

Comunicação, fluxo de informações

- A diretoria desta empresa costuma receber bem ideias novas?
- Como ocorre o acesso (falar com) à diretoria/alta gerência desta empresa?
- Qual o meio de comunicação interna mais comum no dia-a-dia desta empresa? Pessoalmente, telefone, interfone e similares, por escrito, outros.
- Nesta empresa é fácil conseguir as informações necessárias ao seu trabalho?

- Como você vê a troca de informações entre os diferentes setores? Eficiente ou ineficiente? Comente

Relações Interpessoais e Comportamento

- Como são as relações entre as pessoas nesta empresa? Comente, exemplifique (são Abertas/Cautelosas/Formais/Difíceis)
- Qual a situação ou circunstância que mais o incomoda no dia-a-dia desta empresa?

Prioridades

- Quais são, no momento, suas prioridades (atuais e futuras) pessoais?
- Quais são, no momento, suas prioridades (atuais e futuras) na empresa?

Desejos de Mudanças

- Você acha que há coisas que precisam mudar nesta empresa? Em caso afirmativo, quais suas sugestões para mudança?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA (COORDENADOR)

Questões iniciais:

- Conte-me como ingressou na empresa?
- Qual foi a impressão/sensação inicial que teve?
- Hoje esta impressão é a mesma? Comente.

História organizacional:

- Conte-me o que você sabe sobre a história da empresa. (Como e em que condições ela começou, por exemplo, momentos significativos).
- Como você caracterizaria o momento atual?
- Que pessoas foram de especial importância na história da empresa?
- De que maneira ela(s) influenciou ou influenciaram a empresa?
- Existe alguém que você admira de forma especial?

Progresso da empresa:

- Descreva as razões que, em sua opinião, são as mais importantes para o sucesso da empresa.
- Quais são seus diferenciais?
- Descreva qual é a ideia básica do negócio da empresa.
- Em sua opinião, o que será a empresa em cinco anos?

Rituais:

- Conte-me um dia de trabalho na empresa.
- Como são tomadas as decisões?
- Relate como as pessoas procedem quando um novo funcionário ingressa na empresa. E quando alguém é promovido.
- De que forma são reconhecidos os funcionários com excelente desempenho? (Ritos de Reconhecimento)
- Como é anunciada a demissão de um funcionário? (Ritos de Degradação)
- De que maneira são divulgados os resultados ou as realizações positivas? (Ritos de Reforço)

- De que maneiras são resolvidas as desavenças? (Ritos de Redução de Conflitos)
- Quais são os eventos realizados para integração da equipe? (Ritos de Integração)

Cerimônias:

- O que é comemorado de forma especial? Como é comemorado, comente.
- Com que frequência?

Espírito da empresa:

- De que maneira você expressaria o clima dentro da organização? Exemplifique.

Recompensas e punições:

- O que, em sua opinião, é preciso para ter sucesso na empresa. Exemplifique.
- E para ter sucesso na empresa é preciso não... (comportamentos e atitudes)
- Quais são as recompensas?
- Quais as punições? Como são passadas?
- O que faz um funcionário ser promovido?

Mitos Organizacionais:

- Se você fosse apontado amanhã como o novo presidente da empresa, quais as primeiras ações e decisões que você tomaria?
- Se a empresa fosse um animal, que animal você escolheria? Descreva-o.
- Se a empresa fosse uma família, quem seria o pai, quem seria a mãe e quem seriam os filhos?

Auto-avaliação:

- Quais são os objetivos desta empresa?
- Quais são os objetivos de sua área nesta empresa?
- Como você acredita contribuir para o atingimento desses objetivos?
- Você acha que em algum momento, mesmo involuntariamente sua atuação pode não ter ajudado?

Se não tiver comentado sobre COMPROMETIMENTO, AGILIDADE, LUCRATIVIDADE e FOCO NO CLIENTE, questionar o que ele entende destas palavras e como o trabalho delas impactam nas mesmas.

Espaço criativo

- Você acha que há oportunidade para a criação de coisas novas nesta empresa? Dê um exemplo
- Você costuma apresentar ideias ou sugestões novas que possam melhorar o desempenho da empresa? Como você faz isso (em caso afirmativo)? Exemplifique
- Você já teve alguma ideia que não chegou a apresentar? Qual? Por quê?

Comunicação, fluxo de informações

- Como ocorre o acesso (falar com) à diretoria/alta gerência desta empresa?
- Qual o meio de comunicação interna mais comum no dia-a-dia desta empresa? Pessoalmente, telefone, interfone e similares, por escrito, outros.
- Com qual setor, área ou departamento fora do seu você se comunica melhor e por quê?
- Com qual setor, área ou departamento fora do seu você se tem mais dificuldade de se comunicar e por quê?

Relações Interpessoais e Comportamento

- Como são as relações entre as pessoas nesta empresa? Comente, exemplifique (são Abertas/Cautelosas/Formais/Difíceis)
- Qual a situação ou circunstância que mais o incomoda no dia-a-dia desta empresa?
- Nesta empresa é fácil conseguir as informações necessárias ao seu trabalho?

Prioridades

- Quais são, no momento, suas prioridades (atuais e futuras) na empresa?

Desejos de Mudanças

- Você acha que há coisas que precisam mudar nesta empresa? Em caso afirmativo, quais suas sugestões para mudança?