

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

NIZANE MORAIS SCHMITZ

PESQUISA DE CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ROTERMUND S.A.

SÃO LEOPOLDO

2013

NIZANE MORAIS SCHMITZ

PESQUISA DE CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES:

Um estudo de caso na empresa Rotermund S.A.

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação no MBA de Gestão do Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Ms. Elton L. de Oliveira

São Leopoldo

2013

*Dedico este trabalho:
À minha mãe Devenir Morais Schmitz
Ao meu marido Diego da Silva Borba*

AGRADECIMENTOS

Agradecer é demonstrar nossa gratidão àqueles que de alguma forma contribuíram para esta caminhada que significa a entrega de um trabalho de conclusão, por isso expresso, aqui, o meu carinho e reconhecimento para pessoas tão especiais como:

A minha família

Minha amada mãe, Devenir, que sempre me acompanha e apóia nas jornadas da vida;

Meu marido, Diego, que é realmente um verdadeiro companheiro, amigo, ótimo marido e tenho certeza um exemplo de futuro pai;

A minha irmã Siluane sempre guerreira e pronta para oferecer ajuda, sem falar no sobrinho/afilhado maravilhoso que ela me proporcionou, um sorriso que encanta meus dias e claro, meu cunhado Valdir, que não mede esforços para nos ajudar quando é preciso.

A Empresa Rotermund

Que mais uma vez me permitiu realizar um estudo dentro da organização e me proporciona a cada dia novos aprendizados e conquistas;

A Renata Rotermund que sempre nos surpreende com sua garra e determinação por um objetivo maior;

Agradeço profundamente por todas estas experiências enriquecedoras.

E por fim, mas não menos importante a Unisinos que através do meu orientador Elton Luiz de Oliveira foi de grande ajuda na construção deste trabalho mesmo que a distancia.

Meus sinceros agradecimentos a todos os amigos, colegas e familiares que apoiaram e ajudaram na construção desta monografia.

“Não há bons ventos para quem não sabe aonde vai.”

(Sêneca)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal compreender qual o impacto que a cultura organizacional pode ter no desempenho da empresa e explorar como é percebida a cultura e valores da empresa pelos funcionários. Para esclarecer sobre este tema foram abordados no referencial teórico assuntos como cultura, elementos que compõem a cultura e mudança cultural. A metodologia aplicada foi de estudo de caso, com pesquisa exploratório-qualitativa onde foram utilizadas pesquisas bibliográficas, entrevistas semi-estruturadas, observação participante e questionário IBACO. Para análise da pesquisa foi adotada a técnica de análise de conteúdo onde os dados coletados foram categorizados objetivando assim entender a percepção dos participantes sobre o tema proposto. Com este trabalho foi possível identificar a os valores e a práticas existentes e ausentes na Rotermund bem como, os impactos causados por estes valores. Além disto, foi possível sugerir alternativas de melhorias que auxiliem na formação de uma nova cultura e na facilitação da mudança.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Mudança Cultural. Valores.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Camadas da cultura organizacional.....	23
QUADRO 2: Questionários respondidos.....	40
QUADRO 3: Resultado dos valores de profissionalismo cooperativo.....	41
QUADRO 4: Resultado dos valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder.....	44
QUADRO 5: Resultado dos valores de profissionalismo competitivo individualista.....	46
QUADRO 6: Resultado dos valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados.....	48
QUADRO 7: Resultado das práticas de integração externa.....	50
QUADRO 8: Resultado das práticas de recompensa e treinamento.....	52
QUADRO 9: Resultado das práticas de promoção e relacionamento interpessoal.....	54

LISTA DE SIGLAS

ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas

IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	14
1.4.1 História da Rotermond.....	15
1.4.2 Missão.....	16
1.4.3 Visão.....	16
1.4.4 Valores.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 CULTURA.....	18
2.2 CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.4 MUDANÇA CULTURAL.....	29
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	34
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	35
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO.....	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	62
ANEXO I.....	64

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo as empresas precisam entender as variáveis que podem influenciar seu negócio tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno, por isto entender a cultura organizacional e valores percebidos pelos seus funcionários se faz fator importante para a competitividade estar adequada ao mercado.

Além disto, a falta de conhecimento da cultura da organizacional pode prejudicar a velocidade da transformação das empresas que queiram competir pelo futuro do negócio no mercado atual.

Conforme Bilsky e Jehn (2008, p. 225):

(...) pesquisas na adequação indivíduo-organização deram atenção considerável à cultura organizacional, sendo “cultura” definida como um conjunto de cognições compartilhadas pelos membros de uma unidade social ou organização. Para essas cognições, os valores básicos, que guariam o comportamento individual, são centrais. Em consequência disso, a congruência entre valores individuais e organizacionais é considerada decisiva para a adequação indivíduo-organização. E, por sua vez, esta tem um papel significativo na cultura organizacional (...).

Dentro deste contexto entende-se que a cultura de uma empresa define como ela funciona internamente quanto aos seus valores e aquilo que é percebido pelos clientes e fornecedores mostrando que às vezes a empresa promete o seu melhor e aquilo que foi definido pelo grupo, não é o que os funcionários executam no seu dia a dia ou o que os dá sentido em trabalhar na empresa.

Entende-se que qualquer empresa independente do seu tamanho, segmento de atuação ou dos produtos/serviços que oferecem possui a sua própria cultura que nada mais é que sua identidade diante do mercado. Esta cultura pode ser muitas vezes mais ou menos flexível, inovadora, conservadora, fraca ou forte, mas é a sua cultura, os seus valores e limites entre o que pode-se ou não fazer.

Por isto, este trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso em uma empresa, da cidade de São Leopoldo de origem familiar, com mais de um século de existência e administrada pela bisneta do fundador.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi estabelecido o objetivo geral e objetivos específicos, desenvolvida a fundamentação teórica com aprofundamento

dos temas cultura organizacional, valores e mudança organizacional bem como, adotado como método a pesquisa qualitativa com nível exploratório descritivo.

Para a coleta de dados serão utilizadas pesquisas bibliográficas, questionários, observação participante e documentos que possam auxiliar na pesquisa do tema. Para a análise dos dados coletados será adotada a técnica de análise de conteúdo que conforme Gil (1999) permite organizar e codificar os dados coletados para uma posterior interpretação das informações.

Por fim, espera-se entender e até sugerir como a empresa pode melhorar seus resultados através da percepção da cultura e valores predominantes nos funcionários.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a forte e crescente concorrência entre as empresas avaliar o orçamento financeiro e as demonstrações contábeis mensais e anuais já não são mais suficientes para tomar decisões e direcionar os esforços para o crescimento da empresa.

A constante mudança do mercado evidencia a necessidade das organizações e pessoas que as compõem serem cada vez mais competitivas, ágeis, flexíveis e competentes na percepção destas transformações deixando de lado a reatividade aos fatos e desenvolvendo sua pró-atividade.

Estudos no setor da indústria gráfica elaborado em 2009 pela Associação Brasileira da Indústria Gráfica (ABIGRAF) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apontam que o setor conta com 20.295 empresas gráficas formalmente constituídas sendo 88% delas micro e pequenas empresas. Isto significa, em números, que estas empresas geram 277 mil empregos diretos e que seu faturamento conjunto corresponde a 1,5% do faturamento total da indústria de transformação nacional.

A indústria gráfica encontra-se disseminada em todos os estados do país e seus produtos fazem parte do dia a dia de pessoas e organizações. Tamaña abrangência somada ao fato que o setor apresenta barreiras econômicas e tecnológicas baixas deixam, cada vez mais, este segmento aberto a novos competidores e isto explica porque grande parte deste mercado é composto por pequenas e micro empresas que ocupam 21% das receitas geradas pelo setor.

Com a facilidade de novas empresas entrarem no mercado o setor acaba tendo um alto grau de concorrência fazendo com que as organizações tenham que competir com empresas de pequeno porte tentando se impor ao mercado.

Muitas vezes a produção em escala não se torna mais uma vantagem visto que, são necessários produtos mais customizados, de valor agregado e de entrega rápida. Por isso, para as gráficas que querem manter-se a frente e desenvolver as vantagens competitivas em relação aos concorrentes novas práticas de gestão e de análise de resultados precisam ser adotadas.

Ainda conforme o estudo setorial elaborado pela ABIGRAF e SEBRAE (2009) a tendência é que as empresas gráficas munidas de melhor capacidade gerencial e soluções tecnológicas muito mais flexíveis e completas se aproximem cada vez mais do cliente apresentando produtos e serviços inovadores que atendam as suas necessidades de forma eficiente e com qualidade.

Dentro deste contexto, a Rotermund é uma empresa do setor gráfico que, conforme sua diretoria, já conta com 135 anos de atividades ininterruptas é administrada pela 4ª geração da família.

Conforme Oliveira (1999), a empresa familiar brasileira tem algumas características que são básicas, entre elas:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares como os antigos e aqueles que começaram junto com o fundador;
- Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização do tempo de casa como atributos que superam a eficácia e competência;
- Exigência de dedicação e de vestir a camisa da empresa;
- Postura de austeridade seja na forma de vestir ou na administração da empresa;
- Expectativa de elevada fidelidade;
- Jogos de poder que não levam em consideração a capacidade administrativa, entre outros.

E, embora algumas características citadas estejam presentes no dia a dia, a Rotermund busca seu crescimento nos três segmentos em que atua: Personalizados (agendas, cadernos e blocos para brindes), Varejo (Produtos impressos e padronizados para papelarias) e Editorial (Impressão e acabamentos de livros).

Atualmente conta com 80 funcionários distribuídos entre a área administrativa, comercial e de produção, seu faturamento anual fica em torno de 8 milhões de reais sendo 60% no Personalizado, 30% no Varejo e 10% no Editorial.

Observando esta situação, a Rotermund tem buscado melhorar seu desempenho atualizando seu planejamento estratégico e capacitando sua equipe de trabalho para o entendimento das questões norteadoras, porém observa-se que divulgar seus novos valores, sua missão e visão pode não trazer o resultado esperado tendo em vista que, torna-se necessário conhecer mais profundamente a cultura e os valores que compõem a organização formada por todos os seus 80 funcionários.

Diante do exposto e com base no estudo teórico, identifica-se que este trabalho visa abordar como problema de pesquisa: Qual o impacto que a cultura organizacional pode ter no desempenho da Empresa e como é percebida a cultura e valores da empresa pelos funcionários?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Pretende-se, no decorrer deste trabalho compreender qual o impacto que a cultura organizacional pode ter no desempenho da Empresa e explorar como é percebida a cultura e valores da empresa pelos funcionários?

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa estudada.
- Conhecer a cultura organizacional da empresa Rotermund.
- Identificar os valores percebidos pelos funcionários da Rotermund S.A.
- Avaliar a cultura e valores percebidos pelos funcionários e aqueles elaborados pela empresa.
- Propor alternativas para que a empresa possa adequar sua cultura e valores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Roesch (1996, p. 98) “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto” e deve responder a questões como importância, oportunidade e viabilidade, logo torna-se uma parte importante do trabalho porque faz com que o pesquisador entenda o real motivo pelo qual se interessou pela temática abordada e o situa de forma abrangente na definição do problema.

Com base neste conceito pode-se dizer que o tema despertou o interesse da pesquisadora pelos seguintes fatos:

- Pela oportunidade de conhecimento e desenvolvimento profissional da aluna na temática cultura e valores da organização;
- Pela viabilidade do assunto já que a empresa está disposta a contribuir com as informações necessárias para o bom desenvolvimento desta pesquisa e;
- Pelo interesse da organização em utilizar os dados levantados para sua melhoria interna.
- Por ser, esta pesquisa, um meio da aluna abordar assuntos vistos no decorrer de sua formação acadêmica bem como, avaliar o grau de absorção dos conhecimentos aplicados pela universidade.

Cabe ressaltar que, quando a Rotermond decidiu quais seriam sua missão, visão e valores o fez com o objetivo de traçar seu caminho nos próximos cinco anos e que esta escolha indica a percepção que toda organização deve ter.

Com tantos anos de existência além de enfrentar as mudanças históricas e financeiras precisa lidar com sua cultura interna, formada por pessoas com vários anos de empresa e que, hoje, são responsáveis pela elaboração, execução e pelo sucesso das ações estabelecidas no planejamento estratégico.

Nos dias atuais a empresa passa por uma grave crise interna onde precisa equalizar os valores individuais e profissionais que compõem com a cultura que acredita ser a correta para orientá-la nos próximos anos.

Observa-se que o principal problema da organização deve-se a falta de comunicação entre os diversos setores e preparação dos líderes no que tange cultura e relação com os subordinados.

Diante do exposto, percebe-se que tais valores definirão o futuro da empresa e que precisam ser executados com o envolvimento e empenho de todos os membros da organização. Para que isto ocorra de forma mais eficiente se faz necessário o entendimento de todos os funcionários.

Além disto, com as constantes transformações do mundo organizacional, no que tange ambiente externo, as empresas tradicionais precisam se adaptar as novas mudanças e se preparar para os desafios com os quais se deparam diariamente.

Para isso, precisam contar com as pessoas que fazem parte desta organização, pessoas estas que precisam estar cientes das diretrizes da empresa, do motivo pela qual ela existe e estarem dispostas a desenvolverem novas mentalidades, capacidades e competências.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Conforme informações extraídas do manual do empregado (2010) a Rotermund S.A. Indústria e Comércio é uma indústria do ramo gráfico, que atua no segmento comercial (os demais são: embalagens, promocional e formulário contínuo) e que tem atendimento ao cliente em três mercados diferentes:

- **Personalizado:** com a fabricação de produtos e serviços sob encomenda que levam a marca do cliente e sua propaganda. Este segmento atende o setor corporativo e tem produtos disponíveis nas linhas de agenda, caderno, especiais, impressos, livros, papelaria e plástico;
- **Varejo:** com a fabricação de produtos das linhas de agenda, impressos padronizados, livros fiscais, artigos de papelaria e plástico destinados às papelarias e livrarias para revenda ao consumidor final;
- **Editorial:** com a impressão e acabamento de livros culturais para editoras.

As vendas da empresa são efetuadas pelo setor comercial, em todo o território brasileiro, através de 3 vendedores próprios para a região metropolitana e em torno de 20 representantes nomeados. Além disto, a empresa conta com uma funcionária atuando como televendas ativo e receptivo proporcionando assim, um melhor atendimento para aqueles clientes onde o representante não atua.

Desta forma, conforme dados da própria empresa, do total faturado anualmente, cada segmento corresponde a: 60% para a linha de personalizado, 30% para a linha de varejo e 10% para a linha editorial.

Cada um dos segmentos possui sua importância devido à época de sazonalidade dos produtos personalizados. As características de cada um são distintas e precisam ser levadas em conta na elaboração do planejamento estratégico e nas ações que visam o crescimento da organização nestes mercados.

1.4.1 História da Rotermond

Conforme consta no manual do empregado (2010) a origem da empresa se reporta a 1877, quando o imigrante alemão, Pastor Wilhelm Rotermond, fundou a então chamada Livraria Evangélica W. Rotermond que comercializava livros importados da Alemanha.

Pouco depois, incorporou-se a ela uma tipografia e editora, iniciando a edição de livros didáticos e cartilhas escolares. Com isso, a livraria passou a chamar-se Typografia Wilhelm Rotermond.

Assim, a Rotermond é a gráfica privada mais antiga em funcionamento no Brasil, só perdendo para a Imprensa Nacional, que é do governo, fundada por D. João VI, em 1808.

Ao longo dos anos, novamente, a razão social é alterada para Livraria W. Rotermond e depois para Rotermond & Co. Nessa época, foram publicadas na empresa as duas obras de maior leitura pela comunidade alemã do sul do Brasil: o jornal Deutsche Post (Correio Alemão) e o Almanaque para alemães no Brasil.

Entretanto, somente 46 anos mais tarde é que surge o que lhe dará o título de pioneira na fabricação de agendas: em 1923, é impresso o primeiro exemplar da “Agenda do Professor”.

Com a proibição do uso de línguas estrangeiras durante a II Guerra Mundial, a empresa, que até esse momento dedicava-se mais ao setor de livros didáticos bilíngüe, lança-se na área de brindes promocionais (agendas de mesa e bolso, calendários, índices telefônicos etc.).

Desde então, a marca, criada pelo fundador em homenagem ao Brasil, terra de muito sol e coqueiros, é reconhecida nacionalmente.



Figura 1: A evolução da marca

Fonte: www.rotermund.com.br acesso em 17/05/2013

A Rotermund é uma empresa centenária, que desde 1996, começou a profissionalizar sua gestão que sempre foi familiar e que tem o poder acionário dividido entre duas famílias.

A seguir foram descritas a missão, visão e os valores que a empresa definiu no decorrer do ano de 2012 e que norteiam os objetivos da empresa para os próximos anos.

1.4.2 Missão

Oferecer produtos e serviços gráficos que valorizem e possibilitem a organização, desenvolvimento e reconhecimento de pessoas e marcas.

1.4.3 Visão

Rotermund, referência no Brasil em produtos e serviços gráficos para a organização, desenvolvimento e reconhecimento de pessoas e marcas.

1.4.4 Valores

Estes são alguns dos valores definidos pela Rotermund como essenciais para as pessoas que compõe a organização.

- Tradição
- Comprometimento
- Criatividade
- Idoneidade

Em síntese este primeiro capítulo teve por objetivo trazer a caracterização da

empresa, o contexto na qual está inserida, seu histórico e outros fatos relevantes que ajudaram a compreender e a definir a situação problema.

Com esta compreensão pôde-se elaborar de forma mais adequada o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho bem como, salientar a justificativa pela qual este trabalho foi importante para a aluna e para a empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar conceitos teóricos que ajudem numa maior compreensão do tema proposto neste trabalho bem como, no esclarecimento dos objetivos estabelecidos.

2.1 CULTURA

O tema cultura organizacional há muito tem despertado o interesse dos estudiosos e mais atualmente dos profissionais das organizações tendo crescido consideravelmente o número de pesquisas, publicações, conferências e cursos sobre o tema.

Conforme Freitas (1991) foi na década de 80 que surgiram grandes publicações sobre o tema cultura que já havia sido tratado anteriormente por diversos autores, mas sempre de forma secundária.

Também para Carvalho (2008) a cultura organizacional há muito tempo tem despertado interesse na área acadêmica, porém foi a partir do ano de 1980 que este tema teve mais destaque sendo estudada também pelo nível gerencial das organizações visto, suas influências no ambiente interno da empresa.

Tal assunto ganhou tanta atenção devido a necessidade de se entender a queda de produtividade dos norte americanos e o ganho de competitividade dos japoneses além da necessidade de visualizar a organização como um todo, ou seja, como uma instituição humana e seu conjunto.

Já para Adair et al (1996) a cultura tem se tornado tema central em vários debates de estudos organizacionais principalmente em razão da conexão entre cultura e desempenho organizacional.

Segundo Curvello (2012) as raízes do estudo sobre cultura organizacional estão na antropologia e várias são as teorias que tratam do assunto, desde Crozier que considera cultura como capacidade; depois Talcott Parsons que a define como um sistema de valores; ou ainda como Malinowski e outros funcionalistas que descrevem a cultura como um instrumento a serviços das necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos entre outros.

Freitas (1991, p. 74) disserta:

a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão.

Para Geertz (1989 apud MAMEDE, 2004), para a empresa, torna-se importante destacar que, a cultura é o resultado de sua história particular e do sistema de símbolos criado e mantido pela sua liderança no passado e presente.

Esta cultura serve para ser interpretada e dar significado as experiências subjetivas vividas por seus integrantes, assim como para racionalizar e ampliar o compromisso e comprometimento com a organização.

Por isto, no próximo capítulo busca-se trazer a origem conceitual da cultura organizacional bem como, compreender os elementos que a compõem e sua função dentro do ambiente organizacional.

2.2. CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Robbins (2002, p. 498) “cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que se difere de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”, Freitas (1991, p. 74) complementa dizendo que “a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.

Conforme Srour (1998, p. 174) pode-se:

(...) entender a cultura como equivalente à dimensão simbólica das coletividades, porque as representações imaginárias formam seu substrato. Ela comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertence, e faculta o controle sobre o meio ambiente (...).

No pensar de Souza (1978, p. 36) “cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”, ou ainda conforme o mesmo autor, p. 74:

entende-se por cultura organizacional o conjunto de fenômenos decorrentes da atuação dos homens na organização. É, portanto, um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade. É um conceito que engloba tanto os fatos materiais, como abstratos resultantes do convívio humano.

Para Soto (2009, p. 233) “a cultura organizacional é um conjunto de valores, tradições, crenças, hábitos, normas, atitudes e condutas que dão identidade, personalidade, sentido e destino a uma organização para a realização dos seus objetivos econômicos e sociais”.

Já para Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 323) a cultura organizacional “refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização.” Toda e qualquer empresa já possui sua cultura organizacional que é uma única, mas que conforme a necessidade precisa ser moldada no intuito de alcançar seus objetivos.

Segundo Curvello (2012, p. 29) o conceito de cultura também pode ser captado através de duas linhas de pensamento básicas:

na primeira é concebido como sistema de idéias na qual os campos social e cultural são distintos, mas inter-relacionados. Na segunda, é tido como sistema sociocultural, e a cultura é percebida como componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos.

Neste sentido, para Carvalho (2008) a cultura da empresa vai sendo moldada com o passar do tempo a partir de questionamentos, problemas e dificuldades pelas quais a empresa passa e que resultam em respostas e soluções que foram aprovadas e assimiladas ou então reprovadas e descartadas pelos membros do grupo.

Chiavenato (2009) complementa dizendo que a cultura não é algo palpável ou que possa ser tocado, mas pode ser observada através de seus efeitos e conseqüências, isto porque, é composta de um padrão de aspectos básicos compartilhados chamados de hábitos ou crenças.

Dentro deste contexto, entende-se que a cultura organizacional é a maneira que os funcionários percebem a empresa e não se gostam ou não dela, estando impregnadas em todas as práticas e formando um conjunto de representações mentais.

Conforme Schermerborn, Hunt e Osborn (1998) é por meio da experiência coletiva que a empresa define como vai ser sua adaptação externa, o que precisa ser feito, quando e como além da sua adaptação interna que refere-se como os membros da organização resolvem as questões do dia a dia e como fazem para trabalhar juntos.

A adaptação externa envolve como realizar metas e lidar com as pessoas de fora, fazendo que por meio da experiência compartilhada desenvolvam os métodos para lidar com cada uma das questões guiando suas atividades diárias.

Por isso, conforme Schermerborn, Hunt e Osborn (1998, p.196):

cada conjunto de pessoas tende a: (1) isolar as forças externas mais importantes das menos importantes; (2) criar formas de medir suas realizações; (3) criar explicações para o fato das metas nem sempre serem atingidas; (4) criar formas aceitáveis de dizer aos outros como são bons e; (5) decidir coletivamente quando aceitar a derrota.

Já a adaptação interna lida com as questões de integração interna, com a descoberta da identidade coletiva e as formas de combinar métodos de trabalho e a vida. Três aspectos importantes desta adaptação são: (1) decidir quem é membro e quem não é; (2) desenvolver uma compreensão formal do que é aceitável ou não e; (3) separar amigos de inimigos, pois para trabalhar juntos e direito os indivíduos precisam estabelecer coletivamente como distribuir o poder, o status e a autoridade.

Conforme Mamede (2004) alguns indicadores da cultura organizacional são:

- Iniciativa individual: nível de responsabilidade, liberdade e independência das pessoas;
- Tolerância ao risco: nível de encorajamento da agressividade, inovação e riscos;
- Direção: clareza em relação aos objetivos e expectativas de desempenho;
- Integração: capacidade das unidades de trabalharem de maneira coordenada;
- Contatos gerenciais: disposição dos gerentes para fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos subordinados;
- Controle: volume de regras e regulamentos, de supervisão direta que se usa para supervisionar e controlar o comportamento dos empregados;

- Identidade: grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais que com seu grupo imediato ou colegas de profissão;
- Sistema de recompensa: associação entre recompensas e desempenho;
- Tolerância ao conflito: grau de abertura para a manifestação de conflitos e críticas e;
- Padrões de comunicação: grau de restrição das comunicações aos canais hierárquicos.

Para Souza (1978) a cultura organizacional compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Por preceitos entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos, normas e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional.

É uma função reguladora, de autoridade dentro da organização, engloba não só as leis formais. Incluem-se aí a política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, isto é, não estabelecidos oficialmente, mas obedecidos tacitamente.

Por tecnologia entende-se o conjunto de instrumentos, know-how, modo de fazer as coisas e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo.

É uma função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização. Engloba o grau de maior ou menor estrutura das funções, engloba grau maior ou menor de certeza das tarefas e contato com o meio ambiente, incluem-se aí os maquinários, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, layout, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços entre outros.

Por caráter entende-se o conjunto das manifestações afetivas e ativas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização, manifestações subjetivas de idiosincrasias, características dos comportamentos grupais.

Engloba as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais, incluem-se aí alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmos, carinho e apatia.

Chiavenato (2009) considera que a cultura organizacional é formada por várias camadas, sendo elas:

<p>Camada 1</p> <p>Artefatos: tecnologia, prédios e instalações, produtos e serviços.</p> <p>Camada 2</p> <p>Padrões de comportamento: tarefas, processo de trabalho, normas e regulamento.</p> <p>Camada 3</p> <p>Valores e crenças: o que as pessoas dizem ou fazem cotidianamente, filosofias, estratégias e objetivos.</p> <p>Camada 4</p> <p>Pressuposições básicas: crenças inconscientes, percepções e sentimentos, concepção da natureza humana e pressuposições predominantes.</p>

Quadro 1: Camadas da cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2009 p. 203)

Com a divisão da cultura em camadas, como se fosse uma casca de cebola, pressupõe-se que quanto mais profunda a camada analisada, maior é a dificuldade de transformar a cultura da empresa.

Com uma classificação mais simplista, mas não menos importante Aaker (2007) diz que a cultura organizacional é composta por três elementos:

- Pelo conjunto de valores compartilhados que formam a base da cultura organizacional e que definem quais as prioridades da empresa;
- Pelo conjunto de normas e regulamentos informais que influenciam o comportamento, as ações e as decisões de toda a organização;
- Pelos símbolos e atividades simbólicas que sustentam os valores compartilhados e as normas e regulamentos podendo ser eles a missão da empresa e as raízes dos fundadores ou pessoas que serviram de exemplo para sucessos alcançados pela organização.

Apesar das classificações um pouco diferentes feitas por Souza (1978), Chiavenato (2009) e Aaker (2007) a essência da composição da cultura de uma organização é a mesma: é formada por cada pessoa que a compõe que, em conjunto, estabelecem padrões subjetivos e que, estes por sua vez, influenciam na organização como um todo.

Neste sentido, torna-se relevante destacar que são os fundadores e líderes que apresentam a maior capacidade para criar, modificar, reforçar ou manter os

principais aspectos de uma cultura e que conforme menciona Chiavenato (2004) uma cultura organizacional bem sucedida precisa ser flexível e sensível aos diferentes tipos de pessoas e situações presentes na organização podendo assim modificá-la de acordo com suas necessidades e objetivos.

Também torna-se importante destacar que as organizações tem subculturas que conforme Robbins (2002) são “miniculturas dentro da organização, geralmente definidas por designações de departamento e separação geográfica.”

Segundo Schermerborn, Hunt e Osborn (1998) é importante reconhecer os diversos grupos que compõem a cultura, pois “as subculturas são grupos de pessoas com um padrão especial de valores e filosofia, mas que são inconsistentes com os valores e filosofias dominantes na organização.”

Neste sentido, precisa-se compreender as funções da cultura corporativa bem como, as subculturas para que as mudanças possam ser planejadas de forma a obter o exito avaliando as variáveis.

Para Robbins (2002) a cultura desempenha diversos papéis dentro da organização, entre eles: definir fronteiras criando distinções entre uma organização e outra; proporcionar um senso de identidade para as pessoas, facilitar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais e estimular a estabilidade do sistema social.

Robbins (2002) ainda salienta que: “a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer.”.

Ainda Robbins (1996 apud MAMEDE, 2004) considera que a cultura corporativa produz comportamentos funcionais que contribuem para o alcance de metas e também comportamentos disfuncionais que produzem efeitos adversos ao sucesso da organização.

Neste sentido Mamede (2004) considera que uma função importante da cultura é distinguir uma organização de outras e de seu ambiente proporcionando a identidade externa, além de criar um senso de compromisso com uma entidade social maior do que o simples interesse pessoal, fazendo com que seja um mecanismo de controle social.

Já no que tange as disfunções da cultura Mamede (2004) destaca como conseqüência negativa as barreiras à mudança, pois uma empresa de cultura forte possui membros com pensamentos e comportamentos explícitos que funcionaram

bem no passado. Logo, a expectativa é que estes mesmos comportamentos sejam suficientes para os resultados do futuro causando rigidez e dificultando as mudanças necessárias dentro da empresa.

As subculturas também são uma forma de disfunção da cultura, pois podem causar conflitos dentro da organização, causando falta de coordenação interna que afeta adversamente as relações externas.

Schein (2009) complementa informando que existem quatro aspectos importantes da cultura:

1. Estabilidade estrutural: que implica na estabilidade de um grupo porque além de ser compartilhado é estável definindo um grupo e sobrevivendo mesmo que alguns membros abandonem o grupo;
2. Profundidade: a cultura é a parte mais profunda e inconsciente de um grupo tornando-se mesmo visível e tangível ganhando assim estabilidade;
3. Extensão: quando desenvolvida a cultura cobre toda a extensão do grupo, sendo universal e influenciando todos os aspectos de uma organização e de como ela lida com determinadas situações, seu ambiente e suas tarefas internas e;
4. Padronização ou integração: trata-se de uma característica implícita, mas que leva a uma maior estabilidade fazendo que os elementos façam parte de um paradigma maior e mais profundo estabelecendo a ordem e a coerência dos valores, rituais, clima e comportamento de tal grupo e formando assim a essência daquilo que entendemos como “cultura”.

Neste sentido compreende-se que a cultura é um fenômeno amplo, complexo e dinâmico que envolve os membros de um grupo e que precisa ser entendida para uma correta avaliação dos conflitos intergrupais.

Por isso, entender os elementos que compõem a cultura torna-se importante e necessário neste estudo.

2.3 ELEMENTOS DA CULTURA

Conforme Freitas (1991, p. 12):

a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam, e ainda, as mudanças comportamentais

que eles provocam são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação.

Ainda conforme Freitas (1991, p. 75) “(...) no todo ou em parte, esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. (...)”

Dentro deste contexto os elementos que compõem a cultura são: Valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação conforme conceitos de Freitas (1991).

Valores: valores são crenças e conceitos básicos numa organização, pois estabelecem padrões, definem o sucesso em termos concretos e formam o coração da cultura dando um censo de direção comum para todos os empregados e fornecem definições do que é importante para se atingir o sucesso.

Além disto, os valores e crenças compartilhados exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar da empresa e estão diretamente relacionados com o sentimento de sucesso pessoal, comprometimento organizacional, autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais, comportamento, sentimentos de stress pessoal e profissional e objetivos organizacionais.

Freitas (1991, p. 18) destaca que “quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais nele baseados.

E Freitas (1991) ainda destaca que, embora as empresas tentem personalizar, os seus valores as organizações guardam características comuns, tais como: importância do consumidor, padrão de desempenho, qualidade, inovação, motivação, entre outros.

Crenças e Pressupostos: trata daquilo que é tido como verdade dentro da organização sendo usado como sinônimo, pois tidos como verdade estes conceitos acabam por ser naturalizados, inconscientes e inquestionáveis dentro da organização.

Ritos, rituais e cerimônias: são exemplos de atividades planejadas que tem conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa, tendo um papel de suma importância à medida que: comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar e quais são os padrões

aceitáveis; informam como os procedimentos são executados; estabelecem com as pessoas pode “jogar” ou se “divertir”; apresentam o lado criativo da cultura que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo o conflito e criando novas visões e valores; guiam o comportamento simbolizando a crença central da organização e; exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos funcionários.

Estórias e mitos: as estórias são as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias que apesar de consistentes com os valores da organização não são sustentadas pelos fatos. As características gerais das estórias são: elas são concretas visto que detalham específicas pessoas e ações, além de fornecer descrições a respeito da época e do lugar; são de conhecimento comum entre grupos de pessoas; as pessoas acreditam nas estórias e assim elas se tornam conhecimento comum e; são uma espécie de contrato social na organização visto que, estão relacionadas com a maneira de agir e de que forma esta maneira é tratada, recompensada ou punida.

Tabus: colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido, ou seja, tem o papel de orientar o comportamento demarcando áreas de proibições.

Heróis: tem a capacidade de personificar os valores e condensar a força da organização, com qualidade, pois os heróis são pessoas intuitivas, que tem visão, fazem seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadores e capazes de tornar o sucesso atingível e humano, fornecer modelos, simbolizar a organização para o mundo exterior, preservar o que a empresa tem de melhor, estabelecer padrões de desempenho e motivar os empregados fornecendo influencia duradoura.

Normas: trata de todos os comportamentos que são esperados, aceitos ou esperados pelo grupo, ou seja, a norma é o comportamento sancionado seja ele formal ou não onde através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas.

Comunicação: como as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, da linguagem verbal e não verbal o processo de comunicação torna-se inerente a organização e capaz de criar uma cultura revelando suas atividades comunicativas. Inclui uma rede de relações e papéis

informais que possuem padrões como os fofoqueiros, conspiradores, contador de estórias, entre outros, onde todos desenvolvem papéis importantes como o de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser utilizado na administração da cultura organizacional.

Conforme Schein (1986 apud CURVELLO, 2012) são atribuídos aos líderes primais ou fundadores da organização a criação e moldagem daquilo que virá a ser a cultura da empresa, passando a ser elemento-chave para desvendar esta cultura.

Além disto, Schein (2009) destaca que avaliar as dimensões das tipologias culturais pode ajudar na compreensão do tema e o conceito abstrato de cultura organizacional, pois ajudam a dar sentido e ordem ao fenômeno observado, ajudam a definir qual a estrutura básica e a construir uma teoria sobre como as coisas funcionam e por sua vez possibilitam prever com algum grau outros fenômenos que ainda não aconteceram.

Por isso, Schein (2009, p. 170) entende que “(...) o relacionamento básico entre indivíduo e organização pode ser imaginado como a dimensão mais fundamental para a construção de uma tipologia.”

Conforme Etzioni (1975 apud SCHEIN, 2009, p. 179) distingue as organizações em três tipos:

1. Organizações *coercitivas*, em que o indivíduo é essencialmente cativado por razões físicas ou econômicas e deve, por conseguinte, obedecer a quaisquer regras que forem impostas pelas autoridades.
 2. Organizações *utilitárias*, em que o indivíduo fornece “um dia de trabalho por uma remuneração justa” e, deve, portanto, tolerar as regras essenciais; entretanto, o grupo frequentemente desenvolve normas e regras contraculturais para se proteger.
 3. Organizações *normativas*, em que o indivíduo assume o compromisso em razão de as metas da organização serem basicamente iguais às dele.
- No sistema coercitivo, assume-se que os membros são alienados e, se possível, abandonarão a organização; no sistema utilitário, assume-se que são calculadores econômicos racionais; e no sistema de consenso normativo, assume-se que estão moralmente envolvidos e identificados com a organização.

Compreender estas tipologias pode ajudar nas avaliações sobre relacionamentos entre colegas de um grupo, pois no sistema coercitivo estes relacionamentos servem como defesa contra a autoridade, levando aos sindicatos e outras formas de grupos de autoproteção. No sistema utilitário o relacionamento se

desenvolve em torno do trabalho em grupo e refletem o sistema de incentivos adotados pela empresa. No sistema normativo desenvolvem-se em torno das tarefas e no apoio da organização.

Neste sentido, cabe aos líderes identificar a necessidade de mudança bem como, liderar este processo de forma organizada e coesa buscando o melhor resultado para ambas as partes, sejam elas, empresa e funcionários.

2.4 MUDANÇA CULTURAL

Turbulência é uma palavra usualmente utilizada no ambiente de trabalho, seja para conceituar um momento de mercado ou uma crise interna dentro da organização, por isto mudanças constantes são sempre necessárias para se adequar ao meio.

Conforme Freitas (1991, p. 115) “mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais.”

Neste sentido Freitas (1991) considera que “(...) a cultura é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo que ele tem de convivência e a intensidade da aprendizagem gerada”.

Entende-se que a mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação organizacional, pois muitos dirigentes subestimam esta mudança não só ao que se refere ao tempo como com relação aos valores envolvidos visto que, quanto mais forte uma cultura é, mais difícil torna-se esta mudança.

Conforme Pettigrew (1989 apud CURVELLO, 2012) é possível sim gerenciar a cultura e conseqüentemente mudá-la, mas tal tarefa é bastante difícil, pois é mais fácil ajustar as manifestações da cultura do que mudar o núcleo de crenças e pressupostos básicos da organização.

Já Aktouf (1994 apud CURVELLO, 2012) avalia que as empresas podem ter ou ser sua cultura, que essa cultura pode ser ou não eficiente e bem sucedida, que ela é diagnosticável, reconhecível, e desde que se tomem certas precauções, metodológica, podendo ser transformada, mudada, manipulada e até ser inteiramente criada pelos líderes, campeões, heróis e modelos que lhe imprimem valores e símbolos.

Segundo Mamede (2004, p. 7) “(...) a cultura provê o contexto onde as pessoas da organização interpretam os eventos, os esforços em mudá-la podem ser corroídos por potenciais, apesar de bem intencionados, passos em falso”.

No entanto, em algumas situações esta mudança é aconselhável:

- Na ocorrência de mudanças fundamentais no ambiente;
- Quando a indústria é altamente competitiva e o ambiente muda rapidamente;
- Quando a empresa apresenta resultados medíocres ou vem acumulando desempenhos cada vez piores;
- Quando a empresa está em vias de se tornar uma grande corporação;
- Quando a empresa está crescendo rapidamente e um número enorme de novos empregados está sendo absorvido.

Para que a mudança cultural possa ser administrada alguns fatores são relevantes:

1. Reconhecer que as pessoas são resistentes a mudança porque ela gera rupturas nos rituais e na ordem de suas vidas, porém os laços pessoais exercem uma forte influência na construção do consenso;
2. Externalizar e enfatizar a confiança de mão dupla em todos os assuntos relacionados a mudança;
3. Pensar na mudança como a construção de habilidades e concentrar no treinamento como uma parte importante do processo;
4. dar tempo para que as pessoas se acostumem e consolidem a mudança e;
5. Encorajar as pessoas a se adaptarem a idéia básica de que a mudança se ajusta ao mundo real que as rodeia.

Para Curvello (2012) a visão de que a mudança apresenta um rompimento gera sentimentos de perda, dor, frustração e impotência que somados a quadros depressivos levam os indivíduos ligados a organização a assumirem posturas negativistas, existindo uma tendência de fuga da realidade ou negação da mudança gerando atos de sabotagem ao processo.

Logo, estes atos levam as pessoas a se voltarem ao passado que é aprisionável e seguro ou a se envolverem superficialmente com o presente servindo com uma aparente defesa para o novo que está surgindo.

Freitas (1991) ainda destaca que um processo de mudança cultural bem-sucedido também deve incluir o comprometimento dos heróis; o reconhecimento de uma ameaça real no mundo exterior; fazer dos rituais de transição o elemento pivô da mudança; treinar novos valores e padrões comportamentais e salientar que a segurança das pessoas no que tange emprego está assegurada.

Neste sentido Schein (1986 apud MAMEDE, 2004) considera que “o planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização.”

Mamede (2004) ainda destaca que a mudança só será possível se existir uma transformação cultural em toda empresa, desde a alta administração, mas principalmente pelo executivo-líder. Acredita-se que as pessoas em geral preferem ser pessoas brilhantes a comuns em seu trabalho e que elas já possuem o poder naturalmente, criando assim a base cultural para permitir que esta mudança desponte e que se abandone crenças pessoais e inseguranças.

Curvello (2012, p. 44) corrobora com esta idéia quando informa que:

as relações das culturas com as inovações e mudanças passam necessariamente por um processo de comunicação e se operam nos tenso e ricos embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente.

Porém, para que as pessoas possam abandonar estas crenças é inseguranças é preciso que acreditem que a mudança trará não só vantagem coletiva como individual. Portanto, torna-se necessário abrir um espaço para discussões livres e fazê-las sentirem-se a parte ativa e importante da mudança.

Dentro deste contexto, Mamede (2004, p. 8) compreende “que mudanças culturais são complexas e demoradas, porém tentativas de mudanças efetivas sem a mudança da cultura, invariavelmente tropeçam, demandam muito mais tempo ou falham” por outro lado “quando bem conduzidas, provem o contexto adequado para a condução da estratégia da organização e proporcionam aos indivíduos menor carga psíquica e conseqüentemente menor sofrimento”.

Dentro deste contexto compreende-se que a mudança cultural envolve diretamente a liderança e a definição clara e concreta dos motivos pelo quais a

organização precisa desta mudança, pois o processo é complexo e envolve desaprender para aprender novamente, sendo transformadora para a organização.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar o delineamento da pesquisa aplicado neste trabalho bem como, o método de pesquisa adotado, seu nível, definição dos envolvidos, coleta de dados, análise dos dados e possíveis limitações para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado usando o método de estudo de caso em uma única empresa-alvo objetivando uma análise profunda do tema de pesquisa proposto e confirmando o que o autor Triviños (2001, p. 74), cita: “estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente”.

Ou ainda conforme Gil (1999, p. 72) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Uma das vantagens de se utilizar o estudo de caso conforme Yin (2001) é que este método pode contribuir de maneira única para o entendimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, além disso, pode-se vincular a teoria com a prática.

Deste modo, e sendo o assunto subjetivo percebe-se a necessidade de aplicar neste estudo de caso a pesquisa qualitativa exploratório-descritiva com profissionais da empresa envolvidos com a elaboração e implantação do planejamento estratégico.

Segundo Richardson (1999, p. 90) “pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Ainda conforme Richardson (1999) o método qualitativo não utiliza de dados estatísticos como base para a análise de uma questão de pesquisa, pois não tem como objetivo quantificar os dados e sim entender a natureza do fenômeno. Sendo a pesquisa subjetiva ela deve atender a critérios de confiabilidade e validade das informações que possam fazer com que ao fim da pesquisa o investigador chegue a conclusões corretas sobre o tema.

O nível da pesquisa, como já mencionado, será exploratório-descritiva já que, segundo Triviños (1992, p. 109) “Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” ainda mais sendo o tema deste estudo de grande importância para o aprendizado e conhecimento dos envolvidos. A pesquisa também é descritiva porque conforme Gil (1999) tem como objetivo descrever as características de determinada população.

Conforme Triviños (2001) a escolha dos participantes da pesquisa qualitativa é feita pelo pesquisador usando critérios de acordo com suas necessidades para possibilitar o estudo, dentre elas estão a observação direta e as entrevistas.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa para investigação do tema proposto será realizada na empresa Rotermund S.A. Indústria e Comércio situada em São Leopoldo – RS.

Para a aplicação da ferramenta IBACO foram selecionadas 30 pessoas da direção, gerência, supervisão, coordenação e funções operacionais tanto da área de produção quanto da área comercial e administrativa.

Entre os pesquisados estão pessoas com mais ou menos tempo de empresa e com maior ou menor capacidade de entendimento do tema proposto neste trabalho.

Estes participantes foram pré-selecionados para participarem da pesquisa, pois compõem a empresa e são responsáveis pela execução das tarefas que resultam na entrega dos pedidos aos clientes bem como, pela percepção da cultura da empresa.

Os questionários foram aplicados na sede da empresa em São Leopoldo/RS entre os dias 24 de maio e 03 de junho, sendo aplicado em sua versão completa com 94 questões que deveriam ser avaliadas com o grau que se aplicam dentro da organização, podendo variar de 1 – não se aplica de modo algum a 5 – aplica-se totalmente em função de sua percepção no dia a dia da empresa e no desenvolvimento de seu trabalho.

Cada participante foi convidado a responder, sem existir obrigatoriedade e dispondo do tempo necessário para fazê-lo sem qualquer interferência da pesquisadora ou dos demais pesquisados, tanto que, dos 30 questionários

distribuídos, após decorridos duas semanas da entrega cinco pessoas não devolveram a pesquisa, ficando então este estudo com 25 questionários respondidos.

Cada pesquisado não precisou se identificar, objetivando assim uma maior liberdade e transparência para o tema, a única identificação possível era se sua área de atuação correspondia à produção, administrativo/comercial ou diretoria/gerência/coordenação/supervisão.

Tal identificação serviu para que a pesquisadora possa avaliar o estudo em grupos ou em sua totalidade verificando as diferenças entre respostas.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados a serem adotadas para o desenvolvimento desta pesquisa serão: bibliográfica e coleta de dados primários através de questionários, observação participante da pesquisadora e documentos.

Primeiro a pesquisa bibliográfica porque serão feitos estudos, principalmente em livros, para formar a fundamentação teórico-metodológica da pesquisa buscando entender melhor os assuntos cultura e valores bem como, sua influência no ambiente organizacional.

Segundo uma pesquisa pelo método IBACO, ou seja, através do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) que tem como objetivo avaliar a cultura organizacional através da percepção de seus componentes. Esta ferramenta foi desenvolvida por Maria Cristina Ferreira e Eveline Maria Leal Assmar em obra organizada para Mirlene Maria Matias Siqueira e colaboradores (2008).

O terceiro método a ser aplicado são questionários e/ou entrevistas com as pessoas pré-selecionadas e citadas no subcapítulo anterior. Segundo Minayo, (1994, p. 57) através da entrevista “o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais”, por isso quando aplicadas as entrevistas serão direcionadas focando direto no tema objeto deste estudo.

O método de entrevista informal será adotado porque segundo Roesch (1999) é indicado para estudos exploratórios por serem menos estruturadas possíveis e por terem como principal objetivo a coleta de dados para uma visão geral do tema de pesquisa e sem precisar que o pesquisador siga um roteiro pré-estabelecido,

favorecendo assim que o pesquisado expresse sua personalidade diante das perguntas.

Este tipo de método torna-se importante, pois conforme Richardson (1999, p. 207) “É uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação na qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B.” Com a aplicação desta técnica busca-se captar do entrevistado os aspectos que ele considera mais relevantes sobre o problema sem influenciar suas respostas.

Para Roesch (1996) uma das formas de se estabelecer confiança entre entrevistado e entrevistador e assim obter dados mais confiáveis é demonstrar conhecimento sobre a empresa, marcar entrevistas com antecedência e enviar retorno sobre a pesquisa demonstrando as informações coletadas.

Uma quarta técnica de coleta que será utilizada é a observação participante que, conforme conceitua Triviños (1992, p. 153) “Observar é destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais, etc.) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em suas características (cor, tamanho, etc.)” e para que esta técnica surta o efeito desejado precisa-se ficar atento a todas as manifestações verbais, ações e atitudes do entrevistado.

Para Roesch (1999) a observação participante é aquela onde o entrevistador faz parte do grupo e tem uma participação ativa e real entre os membros do grupo pesquisado, o que neste caso condiz com a realidade já que a aluna faz parte do grupo envolvido no desenvolvimento do planejamento da empresa.

Uma das vantagens da observação para Richardson (1999) é o fato que se pode obter a informação no momento em que o fato acontece possibilitando a análise de detalhes que posteriormente poderiam não ser considerados, além disso, a observação exige do pesquisador um bom preparo para interpretar as informações coletas e transcrevê-las para o papel.

Com esta observação, estimada em três meses, será possível analisar se os valores definidos pela empresa estão presentes no dia a dia dos funcionários e como são colocados em prática.

Por fim, serão analisados documentos que estejam de posse da empresa e que possam demonstrar que a mesma já desenvolveu algum tipo de estratégia para que suas lideranças implantem com êxito o planejamento estratégico da empresa.

Cabe ressaltar que a pesquisadora deverá verificar antecipadamente se os documentos existentes são coerentes com a necessidade e objetivo da pesquisa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Depois de coletadas todas as informações necessárias para a pesquisa entende-se que a técnica de análise de dados a ser adotada será a análise de conteúdo que conforme Bardin (apud TRIVIÑOS, 1992, p. 160) cita:

Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens

Para tanto, conforme Gil (1999) as informações coletadas serão organizadas em três fases: a) pré-análise que compreende a organização do material coletado para análise; b) exploração do material que compreende um estudo aprofundado do material para classificação e codificação dos dados; c) tratamento dos dados, inferência e interpretação baseada nos dados coletados do pesquisador fazendo com que o mesmo estabeleça relações e consiga chegar a uma resposta quanto ao problema de pesquisa.

Para esta pesquisa será utilizado o Instrumento Brasileiro para avaliação da Cultura Organizacional – IBACO.

Conforme Ferreira e Assmar (2008) com a aplicação deste questionário busca-se identificar a cultura organizacional pelos fatores que as tipificam sendo eles:

Valores de profissionalismo cooperativo: composto de 23 itens este quesito relaciona a valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo desse modo para o alcance das metas comuns da organização.

Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder: composto de 13 itens referentes a valores presentes em organizações definidas por um sistema de

autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.

Valores de profissionalismo competitivo e individualista: composto de 8 itens que denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados: composto de 11 itens concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso.

Práticas de integração externa: composto de 17 itens associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

Práticas de recompensa e treinamento: composto de 14 itens relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.

Práticas de promoção do relacionamento interpessoal: composto de 8 itens referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

Para análise dos dados é necessário somar os pontos de cada item e dividir pelo número de questões logo, os escores podem variar de 1 a 5 sendo que, quanto maior o resultado mais o valor ou prática organizacional está presente.

Sendo que, para análise dos dados foram utilizados como categorias os fatores apresentados pelas autoras da ferramenta.

Além disto para análise será utilizada a percepção da aluna como observação participante e entrevista aplica a Diretora Geral Renata Rotermond.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Entende-se que podem servir como limitações dos métodos de estudo adotados:

O tempo disponível do entrevistado para a realização da pesquisa, pois embora fosse permitido responder o questionário no momento mais oportuno algumas pessoas optaram por fazer no momento do trabalho;

As respostas dos pesquisados serem com pouca sinceridade visto o receio em se comprometer com as informações muito embora não era obrigatória a identificação do pesquisado;

Que as informações coletadas realmente reflitam os fatos reais da empresa naquele dado momento;

Por ser um questionário extenso e com questões que por vezes se confundem a falta de compreensão e avaliação da afirmativa pode distorcer o resultado apurado.

O grande número de informações geradas também impede uma análise pontual de cada quesito utilizado no método IBACO, fazendo com que se analise os pontos mais relevantes do tema proposto.

Além disto, a pesquisa demonstra a situação atual da empresa, podendo apresentar resultado diferente em outro momento da organização e com outro grupo de entrevistados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados coletados através dos questionários aplicados visando responder ao tema de pesquisa proposto neste trabalho bem como, seus objetivos específicos.

Conforme exposto anteriormente a pesquisa aplicada teve como base o questionário IBACO composto de 94 questões referente sete grupos diferentes que avaliam os valores e práticas relacionados a cultura organizacional.

Conforme Carvalho (2008, p. 24) “a cultura da empresa reflete as escolhas e preferências que foram desenvolvidas pela liderança e que serão compartilhadas pelos demais membros”.

Além disto, Robbins (2002, p. 499) confirma que “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa (...)”.

Dentro deste contexto e com objetivo de compreender a cultura organizacional da empresa estudada a pesquisa proposta neste trabalho foi aplicada em uma amostragem do grupo de pessoas que compõem a organização Rotermund.

Do total de 80 funcionários foram entregues 30 questionários, porém foram respondidos 25 correspondendo a 31% do quadro de pessoal sendo:

Setor	Sigla	Nº Quest.	%
Produção	P	10	40%
Administrativo	A	6	24%
Diretoria/Gerência/Coordenação/Supervisão	D	9	36%
TOTAL		25	100%

Quadro 2: Questionários respondidos

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir relaciona-se os sete grupos bem como, os aspectos avaliados no questionário divididos por setores onde os questionários foram aplicados.

Para análise dos dados é necessário somar os pontos de cada item e dividir pelo número de questões logo, os escores podem variar de 1 a 5 sendo que, quanto maior o resultado mais o valor ou prática organizacional está presente.

Para a interpretação dos resultados foram levados em consideração:

1. Os escores obtidos em cada quesito ou questão específica;
2. A observação da pesquisadora/aluna que faz parte do quadro de funcionários da empresa há 10 anos com a função de Gerente Geral e;
3. As considerações e percepções da Diretora Geral da empresa Renata Rotermund que está a frente da organização há mais de 15 anos, é sócia majoritária e bisneta do fundador, ou seja, a pessoa que tem melhor conhecimento sobre a história familiar e organizacional da Rotermund.

1º) Valores de profissionalismo cooperativo

Composto de 23 itens sendo eles as questões 1, 6, 8, 11, 14, 15, 38, 47, 48, 52, 56, 60, 61, 63, 65, 67, 68, 69, 71, 76, 81, 82 e 87.

Este quesito relaciona a valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo desse modo para o alcance das metas comuns da organização.

Questão	P	A	D	Média
1. A cooperação é mais valorizada que a competição.	3,1	2,2	3,4	2,9
6. As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.	2,4	2,8	3,2	2,8
8. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.	2,1	2,0	3,0	2,3
11. As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.	2,7	2,5	3,6	2,9
14. A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.	2,1	2,3	2,9	2,4
15. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.	4,0	3,0	3,9	3,6
38. O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.	3,2	1,8	3,2	2,7
47. Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender	3,5	3,3	3,9	3,5
48. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	3,5	3,0	3,7	3,4

52. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.	3,0	2,3	3,1	2,8
56. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	3,1	3,0	4,0	3,3
60. A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.	2,3	2,3	3,6	2,7
61. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	3,4	2,7	3,8	3,3
63. A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.	2,3	2,5	4,0	2,9
65. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	3,0	2,8	3,9	3,2
67. Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que "Vestem a camisa" da casa.	2,9	2,0	3,4	2,7
68. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	4,2	3,0	4,0	3,7
69. As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.	3,2	2,3	3,8	3,1
71. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.	3,8	3,2	4,0	3,6
76. Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização.	2,6	1,8	3,8	2,7
81. As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.	3,0	1,8	3,3	2,7
82. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.	3,1	2,5	3,9	3,1
87. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tomam-se modelos para os demais membros da organização.	2,5	2,2	3,7	2,8
TOTAL GERAL	3,0	2,5	3,6	3,0

Quadro 3: Resultado dos valores de profissionalismo cooperativo

Fonte: Elaborada pela autora com base em Ferreira e Assmar (2008)

O escore médio atingido neste quesito foi de 3,0 o que demonstra que o profissionalismo cooperativo está acima da média com destaque para a colaboração e a qualidade dos serviços executados.

No entanto, na análise individual das questões e dos setores que responderam a pesquisa percebe-se certa incoerência entre as visões obtidas em algumas afirmativas.

Na questão 8 que trata *“as iniciativas individuais dos empregados são estimuladas”* entende-se que a Diretoria crê que sim, porém o pessoal da área de produção e administrativo não tem esta percepção o que pode incorrer na falta de dedicação pessoal ao trabalho ou tarefa a ser executada.

Uma das melhores médias alcançadas, 3,6, considera que o espírito de colaboração é uma atitude muito importante para a empresa e para o ambiente de trabalho, tanto que a questão 68 corrobora com este indicativo atingindo escore de 3,7, pois acreditam que os empregados que demonstram o espírito de colaboração são modelos a serem seguidos dentro da empresa.

Outro ponto bastante interessante e de discussão permanente dentro da organização é a questão da qualidade de serviços abordada na questão 71, pois para a produção e direção é de extrema importância com escores de 3,8 e 4,0 respectivamente.

No entanto, a pesquisadora, observou que embora um valor bastante presente a qualidade dos serviços não é questão tão presente no dia a dia tendo em vista os diversos retrabalhos ocorridos por falta de atenção dos executantes ou por falta da informação correta.

Isto demonstra a necessidade de treinamento e desenvolvimento do círculo da qualidade que vise a prevenção dos erros que geram prejuízos para a organização e para o cliente final.

Na questão 63 existe uma dicotomia visto que, a diretoria acredita que a *“ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados”* atingindo escore de 4,0 e para a produção (2,3) e administração (2,5) isto não é um valor percebido, porém todos concordam que o *“profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude”*.

Segundo Robbins (2002) devemos esperar que indivíduos com históricos diferentes e alocados em níveis diversos dentro da empresa descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes tendo em vista que, partilham os mesmo

valores, no entanto, não impede que se tenham valores destoantes em determinados temas como o da questão 81 *“as iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos”* onde a produção e a diretoria tiveram escores mais parecidos e a administração teve moderadamente abaixo da média.

2º) Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder

Composto de 13 itens sendo eles as questões 12, 17, 29, 32, 45, 50, 57, 70, 83, 84, 86, 90 e 92.

Refere-se a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.

Questão	P	A	D	Média
12. O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.	1,5	2,7	2,8	2,3
17. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.	2,3	2,3	2,4	2,3
29. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	2,7	3,5	3,3	3,1
32. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.	3,6	2,8	2,8	3,0
45. A criatividade não é recompensada como deveria ser.	1,8	2,2	2,8	2,2
50. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.	2,3	2,3	2,6	2,4
57. As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.	2,2	2,5	2,7	2,4
70. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.	3,6	2,7	3,8	3,3
83. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.	3,9	3,2	3,6	3,5
84. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.	2,5	2,0	2,6	2,3
86. É muito difícil fazer carreira dentro da organização.	2,6	2,2	2,0	2,5
90. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.	2,9	2,5	3,7	3,0

92. A ascensão profissional depende de sorte.	2,3	1,5	1,4	1,7
TOTAL GERAL	2,6	2,5	2,9	2,7

Quadro 4: Resultado dos valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder

Fonte: Elaborada pela autora com base em Ferreira e Assmar (2008)

O escore médio atingido por este quesito foi de 2,7 o que demonstra que o nível de autoridade é centralizado e autoritário dentro da organização, o que condiz com o perfil da empresa que possui uma estrutura hierárquica bastante enxuta devido aos acontecimentos dos últimos anos e que tem o poder centralizado na mão da Diretora Renata Rotermond que muito embora tente delegar, tem controle sobre tudo que acontece e a palavra final de qualquer decisão dentro da organização.

Percebe-se que esta característica está muito ligada ao passado, pois conforme Robbins (2002) os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas em uma organização estão muito ligadas em como eram feitas e o grau de sucesso que atingiram o que nos leva a fonte primária da cultura estabelecida atualmente: os fundadores da empresa.

No caso da Rotermond, pode-se observar que criaram uma cultura paternalista baseada na confiança, no controle, poder e na crença que “o fio do bigode” eram suficientes para a administração do negócio, ou seja, não preparam a sucessão, só prepararam líderes capazes de tocar a rotina já estabelecida, porém sem capacidade de administrar e visualizar aquilo que esperavam da organização para o futuro.

O ponto positivo é que os funcionários em geral percebem que a *“a ascensão profissional não depende da sorte”* e sim da preparação e do esforço de cada um dentro da organização, por isto o escore da questão 92 ficou em 1,7.

A criatividade também é um valor considerado não recompensado como deveria ser, a questão 45 atingiu um escore de 2,2, demonstrando a percepção geral dos três setores.

Na percepção da aluna esta questão está diretamente ligada a questão 70 que teve escore relativamente alto de 3,3 e que afirma que *“a falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados”* tanto que, a falta de um planejamento de cargos e salários também torna-se um entrave na valorização financeira do funcionário no que tange a criatividade para solução de problemas quanto o bem-estar dos funcionários.

Além disto, cabe destacar que a criatividade é um dos valores norteadores da empresa, porém pouco aplicado e percebido pelos funcionários.

Outra questão bastante relevante e intimamente ligada ao histórico acima é a 83 *“as pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades”* com pontuação de 3,9 na produção, 3,2 na área administrativa e 3,6 entre os gestores com média de 3,5 entre os três setores.

Com esta percepção questiona-se se a centralização do poder dá-se por conta desta percepção ou vice-versa.

A questão 17 que afirma *“não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados”* teve pontuação média de 2,3 surpreendeu a aluna, pois na sua percepção a Diretora Geral, Renata Rotermund, é uma figura a ser admirada tendo em vista todo seu esforço e dedicação para manter uma empresa de 135 anos em pleno funcionamento mesmo com as dificuldades tecnológicas, de mercados e financeiras presentes nos últimos 15 anos da organização.

Porém, a questão da centralização do poder pode ter contribuído com a avaliação deste quesito visto que, o esforço do dia a dia não é compartilhado com todos os membros da organização e sim, somente com a gerência geral.

3º) Valores de profissionalismo competitivo e individualista

Composto de 8 itens sendo eles as questões 4, 72, 73, 74, 77, 89, 93 e 94.

Abordam itens que denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

Questão	P	A	D	Média
4. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.	2,1	2,3	2,4	2,2
72. É necessário centralizar para manter a casa arrumada.	3,4	2,7	3,1	3,0
73. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	1,6	1,5	1,6	1,5
74. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	2,8	2,0	2,8	2,5

77. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	2,3	1,3	2,8	2,1
89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	1,9	2,3	2,1	2,1
93. Procura-se eliminar a pessoa malvista.	1,7	1,8	3,2	2,2
94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	1,8	2,5	2,7	2,3
TOTAL GERAL	2,2	2,1	2,6	2,3

Quadro 5: Resultado dos valores de profissionalismo competitivo individualista

Fonte: Elaborada pela autora com base em Ferreira e Assmar (2008)

O terceiro fator trata da visualização individual em relação ao que a empresa aplica, apresentando uma média de 2,3 que gera certa preocupação, pois embora não se perceba o estímulo a competitividade sem limite pelo poder é um valor que de alguma forma permeia a cultura da empresa.

Na visão geral dos entrevistados não fica claro que a empresa procura eliminar a pessoa malvista que tenha um baixo desempenho como demonstra a questão 93 com escore de 2,2, o que se somado aos resultados das questões 94 e 89 pode gerar a impressão de que como a empresa não elimina as pessoas com baixo desempenho torna-se necessário praticar a competição desleal com objetivo de alcançar o crescimento almejado.

Para Renata Rotermund “A (sic) denota acomodação (questões 74 e 77) e o P (sic) tem mais visão de crescimento (74, e 77) e hierarquia (questão 72)” o que a surpreende, pois no dia a dia da organização percebia-se o inverso.

Além disto, a percepção da questão 72 de que “é necessário centralizar para manter a casa arrumada” com escore de 3,0 contribui para que as pessoas não vislumbrem uma possibilidade de crescimento individual através da competência e desempenho próprio.

No entanto, Hrebiniak (2006) destaca que a primeira etapa para uma mudança de cultura é a necessidade de uma melhor comunicação e no compartilhamento de informações, pois a necessidade de mudança e a percepção deste fato devem afetar as pessoas de forma que elas se sintam motivadas a mudar, a buscar coisas novas e quebrar com o círculo vicioso do “não vai dar certo.”

4º) Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados

Composto de 11 itens sendo eles as questões 9, 16, 21, 34, 41, 42, 46, 55, 58, 75 e 91.

Concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso.

Questão	P	A	D	Média
9. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.	2,5	2,5	3,6	2,8
16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	3,2	3,0	3,8	3,3
21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	1,7	2,0	2,7	2,1
34. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	1,9	2,0	2,4	2,1
41. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	1,4	1,5	2,1	1,6
42. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.	2,2	2,0	3,1	2,4
46. O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" é facilitado e estimulado.	2,3	1,8	3,2	2,4
55. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.	2,6	1,8	2,7	2,3
58. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	1,8	1,5	2,6	1,9
75. As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.	2,1	2,2	3,1	2,4
91. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.	1,6	2,2	2,9	2,2
TOTAL GERAL	2,1	2,0	2,9	2,4

Quadro 6: Resultado dos valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados

Fonte: Elaborada pela autora com base em Ferreira e Assmar (2008)

O quarto quesito teve avaliação média de 2,4 estando abaixo da média no que tange satisfação e motivação dos empregados.

Para Robbins (2002) três forças têm um papel de suma importância na manutenção da cultura, sendo eles:

- As práticas de seleção que objetivam a identificação e contratação dos indivíduos que possuam o conhecimento, as habilidades e capacidades necessárias para o desempenho da função deixando de fora os indivíduos que poderiam atacar ou desafiar os valores essenciais da organização;
- As ações dos dirigentes que também possuem grande impacto sobre a cultura organizacional, têm sob sua maneira de se comportar o estabelecimento de normas que se espalham pela organização e;
- Os métodos de socialização que tem o papel de doutrinar o novo funcionário aos métodos de trabalho da organização fazendo com que se adaptem aos valores da organização.

Por isto, os valores introjetados nestas três forças têm ligação direta com a sensação de bem estar e motivação dos funcionários visto que, é através dele que a cultura se solidifica e permeia o dia a dia da organização.

Muito embora a questão 16 que trata das necessidades pessoais e do bem estar dos funcionários tenha atingido uma média de 3,3, a insatisfação dos entrevistados fica evidente nas questões 41 com escore 1,6 e 58 com escore 1,9, pois a organização não tem programas para aumentar a satisfação e bem-estar dos empregados.

Para a pesquisadora isto é reflexo da falta de investimento ao longo dos anos de um setor de Recursos Humanos voltado para a gestão de pessoas efetivamente, o que foi de plena concordância com o que disse Renata Rotermund quando relatou: *“não é o nosso ponto forte de forma alguma”*.

O que existe hoje é apenas um Departamento de Pessoal responsável pela rotina de folha de pagamento e benefícios bem como, o cumprimento de direitos e deveres da empresa e seus funcionários.

Tal visão vem da história da empresa baseada nos chefes de departamentos que tem anos de casa e não foram preparados para serem gestores causando um grande impacto na liderança e suas equipes de trabalho visto que, possuem grande conhecimento técnico do processo e pouco desenvolvimento de gestão.

Além disto, a situação financeira da empresa não permite o investimento em outros funcionários para o desenvolvimento e preparação da equipe de gestão atual.

Impressiona que o setor que mais sente esta falta de valorização é o da área administrativa com escore de 2,0, talvez porque tenham um pouco mais de conhecimento sobre o tema de gestão seja por estudo ou experiências anteriores em outras organizações.

5º) Práticas de integração externa

Composto de 17 itens sendo eles as questões 5, 7,10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 40, 44, 49, 51 e 53.

Estão associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

Questão	P	A	D	Média
5. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.	3,2	3,5	3,3	3,3
7. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.	3,6	3,0	3,0	3,2
10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	4,4	3,8	3,9	4,0
13. As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.	4,3	4,0	4,0	4,1
19. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	4,2	3,5	3,4	3,7
22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	4,2	3,5	2,8	3,5
23. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.	3,5	2,7	3,8	3,3
24. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.	3,3	1,8	2,6	2,5
25. A comunicação das decisões obedece à hierarquia	3,9	4,2	3,9	4,0

existente na empresa.				
26. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.	4,0	3,0	3,7	3,5
28. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	4,6	4,0	4,0	4,2
31. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.	4,6	3,0	3,6	3,7
40. As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.	2,8	1,8	3,6	2,7
44. O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.	4,0	3,3	3,4	3,5
49. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.	3,4	1,8	3,1	2,7
51. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.	3,6	2,8	3,8	3,4
53. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	4,3	3,0	3,2	3,5
TOTAL GERAL	3,9	3,1	3,5	3,5

Quadro 7: Resultado das práticas de integração externa

Fonte: Elaborada pela autora com base em Ferreira e Assmar (2008)

Entre as práticas que compõem a cultura organizacional esta foi a que obteve melhor pontuação atingindo 3,5 demonstrando que os setores percebem que a organização possui um planejamento, metas, preocupação com o cliente externo e foco nas necessidades do cliente.

Para a pesquisadora este quesito trata diretamente a percepção de todos em relação aos esforços feitos pela empresa diante das dificuldades encontradas em termos de mercado e financeiro, já para Renata Rotermund o resultado diferente entre a área administrativa e de produção pode ser resultado do segundo não lidar diretamente com o cliente.

Percebe-se nas questões 10, 22, 26, 28 e 53 que o cliente é fator chave para o sucesso da organização, o que vai ao encontro com a missão e valores da empresa bem como, sua preocupação em entregar um serviço e/ou produto de qualidade.

Na questão 13, com escore de 4,1, fica claro que “as decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria” provando mais uma vez a centralização do poder já mencionada nos valores anteriores.

Na afirmativa 25 percebe-se que existe organização interna para a comunicação das decisões e que se obedece a uma estrutura já estabelecida de poder. Esta percepção foi em maior grau na área administrativa do que na produção e Diretoria.

6º) Práticas de recompensa e treinamento:

Composto de 14 itens sendo eles as questões 3, 18, 20, 36, 37, 39, 54, 59, 62, 66, 78, 79, 85 e 88.

Estão relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.

Questão	P	A	D	Média
3. A dedicação dos empregados é recompensada.	2,1	1,8	3,0	2,3
18. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.	1,4	1,2	2,7	1,7
20. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	1,2	1,2	2,1	1,5
36. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	1,3	1,2	2,6	1,7
37. As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.	2,4	1,3	3,0	2,2
39. As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.	1,7	1,7	2,8	2,0
54. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	1,6	1,8	2,4	1,9
59. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.	4,7	3,3	4,4	4,1
62. Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.	1,0	1,0	1,6	1,2
66. As promoções são definidas por avaliação de desempenho.	2,2	1,8	3,4	2,4

78. Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.	1,9	1,8	3,4	2,3
79. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	2,1	1,2	2,1	1,8
85. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	1,4	1,0	1,8	1,4
88. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.	1,5	2,7	2,7	2,3
TOTAL GERAL	1,9	1,6	2,7	2,1

Quadro 8: Resultado das práticas de recompensa e treinamento

Fonte: Elaborada pela autora com base em Ferreira e Assmar (2008)

O sexto quesito que trata das práticas de recompensa e treinamento apresentou a média mais baixa entre os sete itens avaliados, atingindo somente 2,1 do escore.

Neste quesito fica evidente a insatisfação geral dos pesquisados das áreas administrativas e de produção com média de 1,6 e 1,9 respectivamente no que tange as ações adotadas para os clientes internos e sistema de recompensas e treinamento.

Para Renata Rotermund, *“P (sic) é muito crítico, embora A (sic) seja ainda mais “duro” e pareça não conhecer regras que seriam de seu domínio.”*

Para Freitas (1991) o treinamento é considerado um dos pontos centrais para adaptação do indivíduo ao novo ambiente, pois uma vez atraídos e treinados certo instala-se a humildade e a capacidade de evocar o auto-exame facilitando o processo de adequação ao valores da organização. Além disto, o sistema de recompensas individuais precisa estar ligado ao sucesso competitivo e valores da empresa.

A empresa não tem um método de treinamento e desenvolvimento formal o que impacta diretamente na percepção dos avaliados como uma prática pouco existente.

Além disto, uma política clara e amplamente divulgada que trate das recompensas financeiras por mérito e desempenho também não faz parte do planejamento da organização gerando uma insegurança quanto aos critérios utilizados para estas práticas.

A falta de integração entre funcionários, familiares e empresa ficam evidenciadas na questão 62 – *“os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas”*, com escore de 1,2 que surpreende, pois como mais

de 10 anos de empresa a aluna nunca presenciou um evento que contasse com a participação de pessoas externas a organização.

A necessidade de políticas que permitam a avaliação de grupos e pessoas em vez de indivíduos ficam evidentes na questão 18 que atingiu escore de 1,7.

Dentro deste quesito a questão que obteve a maior pontuação, foi a 59, “o aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados” o que de fato é verdade tendo em vista que, a empresa comemora esta data em 20 de setembro geralmente com um almoço entre os funcionários e diretoria, momento este único de descontração e informal entre diretoria e funcionários.

7º) Práticas de promoção do relacionamento interpessoal

Composto de 8 itens sendo eles as questões 2, 27, 30, 33, 35, 43, 64 e 80.

São referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

Questão	P	A	D	Média
2. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	3,6	4,3	4,1	4,0
27. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.	2,7	2,0	2,9	2,5
30. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.	2,7	1,3	2,3	2,1
33. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	2,3	1,8	3,0	2,3
35. As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.	2,0	2,3	3,2	2,5
43. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	1,7	2,3	3,0	2,3
64. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	3,4	3,8	3,7	3,6
80. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	2,6	2,0	3,0	2,5
TOTAL GERAL	2,6	2,5	3,2	2,8

Quadro 9: Resultado das práticas de promoção e relacionamento interpessoal

Fonte: Elaborada pela autora com base em Ferreira e Assmar (2008)

No sétimo e último quesito a média geral atingiu 2,8, sendo maior nos questionários aplicados para a Diretoria, Gerência, Supervisores e Coordenadores.

Para Renata Rotermond este quesito foi o mais surpreendente em termos de pontuação, pois acredita que a empresa tem uma cultura paternalista onde procura avaliar caso a caso as necessidades dos empregados sendo diferente do refletido no questionário.

Curiosamente a questão 2 *“os empregados têm ampla liberdade de acesso as diretores”* foi a que atingiu maior escore de 4,0, porém a que menos se percebe praticada dentro da organização.

Apesar desta percepção ser demonstrada por todas as áreas, no dia a dia da organização não observa-se sendo colocada em prática, pois existe uma distancia entre os funcionários operacionais e a Diretoria. A questão 64 demonstra que a relação existente é cordial e amigável, porém ainda muito formal para a necessidade de mudança presente na organização.

Isto se evidencia na questão 80 *“os empregados se relacionam como se fossem uma grande família”* com escore de 2,5, ou seja, bem abaixo da relação existente entre funcionários e diretoria. Compreende-se que esta percepção está presente somente na relação intragrupal ou intersetorial do ambiente de trabalho.

Apesar desta prática avaliar a coesão interna do grupo percebe-se que as relações interpessoais precisam ser melhorada para que o ambiente se torne mais profissional e menos familiar.

Segundo Freitas (1991) nenhum setor tem papel tão importante em relação a cultura quanto o Departamento de Recursos Humanos, pois ele é o guardião da cultura e exerce funções estratégicas que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais.

Por isto, torna-se importante pensar no alinhamento ou realinhamento individual com os desejos e esperanças da organização buscando a satisfação e coesão de ambas as partes.

De forma geral, e com visão global dos resultados obtidos com a pesquisa IBACO a aluna conversou com a Diretora Geral Renata Rotermond. Ela foi questionada sobre sua percepção em relação aos resultados, conforme respostas abaixo:

O A (sic) tem uma postura individualista, talvez por ter um maior nível de concorrência (até mesmo em reposição no posto de trabalho). Há uma visão pobre do negócio, onde olham mais para a garantia de seu posto de trabalho do que para as perspectivas de crescimento conjunto. Eles, que tem acesso direto à D (sic), deveriam ser os propagadores da Visão / Missão (cuja construção participaram diretamente), divulgadores de uma nova realidade do mundo, tradutores das necessidades do mercado, porta-vozes da P (sic), agem como barreiras entre P (sic) e D (sic), além dos próprios clientes.

Quando questionada sobre como, no seu ponto de vista, se formou esta cultura bem como, os impactos da mesma na situação atual da empresa, Renata discorreu:

Impacta na obtenção de resultados negativos a médio e longo prazos, pois a cultura permanece mesmo com a mudança de pessoas, pois A (sic) é formador de opiniões e permeia o nível intermediário e baixo da estrutura. O voto de confiança dado este pessoal por D (sic) transforma as informações em um telefone sem fio, chegando à P (sic) de forma distorcida e criando uma Babel interna.

Creio que isto aconteceu acompanhando o envelhecimento da D (sic), que por mais de 40 anos administrou a empresa e deixou de criar uma estrutura profissional para a perpetuação do negócio. Os A (sic) eram basicamente crias da casa, sem o devido treinamento e análise de perfil para o cargo; estes também ficaram por um longo tempo na função, dando a impressão de perenidade do status quo. Como àquela época o mundo era mais fácil em termos de negócios e pessoas (menos concorrência, maior credibilidade, confiança, honestidade, comprometimento...), a realidade da mudança foi ignorada e ainda o é, pois, afinal somos uma empresa que sobreviveu a vários percalços e assim o será para sempre. Quando várias tentativas foram implantadas para mudar esta realidade, as maiores forças contrárias foram do pessoal de A (sic) – viam consultores como aproveitadores e nem se davam ao trabalho ouvi-los ou de absorver seus conhecimentos; era uma simples questão de refração à realidade e medo.

Durante os últimos 60-70 anos temos tido um número considerável de pessoas que permearam os níveis de P (sic) para A (sic) e passaram de uma geração para outra a cultura absorvida pelo tempo de casa, inclusive para os novos.

Com as dificuldades dos últimos 15 anos, centrou-se o foco na solução dos problemas financeiros e comerciais, deixando o de pessoal para um segundo plano. Assim, a certeza de impunidade em casos de falhas e a acomodação de A (sic) aos subalternos criou mais um entrave para a mudança radical necessária.

O que corrobora com a opinião de Schein (2009, p. 13) quando diz:

(...) a cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros

do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade.

Dentro deste contexto compreende-se que a cultura é a parte mais profunda e inconsciente de um grupo não sendo visível e nem possível de tocá-la.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que uma empresa funciona melhor com pessoas, tecnologia e competência seja na gestão de pessoas, no estabelecimento de metas, na conquista e manutenção dos melhores clientes quanto no planejamento organizacional e administração do negócio.

Por isto, dentro de um contexto dinâmico onde as empresas lutam para terem os melhores clientes como os melhores resultados, falar de cultura organizacional não é tarefa fácil, pelo contrário, um árduo desafio visto que, buscar conhecer valores e práticas que fazem de uma organização melhor ou pior é talvez conhecer seu segredo de competitividade.

A cultura organizacional é individual e única de cada empresa, sendo como a digital de uma organização, por isso os valores compartilhados por aquele grupo ali formado podem explicar comportamentos e decisões que influenciam no dia a dia dos negócios, independente do número de pessoas, de seu tamanho, segmento ou produtos e serviços.

Além disto, a cultura organizacional é composta de entendimentos, que mesmo inconscientemente, são capazes de controlar como o grupo irá interagir uns com os outros dentro do ambiente empresarial, com os clientes, fornecedores e outras partes fora dos limites da empresa.

Para entender melhor este contexto o presente trabalho teve como tema de pesquisa compreender qual o impacto que a cultura organizacional pode ter no desempenho da Empresa e como é percebida a cultura e valores da empresa pelos funcionários da empresa Rotermund S.A.

Buscando atingir este objetivo foi necessário apresentar a empresa, sua história, cenário mercadológico atual, produtos e serviços oferecidos. Depois disto buscou-se esclarecer o tema com base na fundamentação teórica que abordou conceitos de cultura, os elementos que compõem a cultura e mudança cultural.

Para a pesquisa sobre valores e práticas da organização aplicou-se o questionário IBACO em sua versão completa em 31% do quadro de funcionários, ou seja, através de uma amostragem buscou-se compreender quais eram os valores compartilhados pelo grupo.

Nos valores de profissionalismo cooperativo pode-se observar que temas como cooperação e colaboração estão em evidencia contribuindo para uma

harmonia no desempenho da empresa, porém precisam ser aprofundados no que tange o trabalho individual com iniciativa própria e pró-atividade para o desempenho do trabalho, pois a atitude da equipe deve alicerçar-se em três bases: comprometimento, engajamento e disciplina que se originam no individual permeando o coletivo.

Além disto, um valor que praticamente não é percebido, porém de muita importância no mercado atual é a inovação. A organização se prende a tudo que foi e fez no passado, na situação atual e nas dificuldades financeiras impossibilitando que tenha a inovação como um valor presente na sua cultura. Isto contribui para a falta de crescimento nas vendas, no desenvolvimento de novos produtos e na possibilidade de entrar em novos mercados e conseqüentemente na possibilidade de assumir novos riscos.

Nos valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder percebe-se uma centralização de poder que pode barrar o fluxo contínuo do processo gerando atrasos e informações incorretas para a fabricação de produtos. Por isto, torna-se importante a pessoa certa, no lugar certo, com o líder certo para poder gerar uma sinergia altamente produtiva e isto só se torna possível com o desenvolvimento da confiança, o treinamento constante e a identificação do perfil de função para a execução das tarefas de modo que possam ser delegadas para profissionais com competência para executá-las.

Nos valores de profissionalismo competitivo e individualista precisa-se eliminar a percepção de que a empresa não enxerga os funcionários que não tem competência e habilidade para executar determinada tarefa. A insegurança de que a empresa não consegue separar o “joio do trigo” gera um ambiente onde a criatividade não é estimulada, o crescimento profissional não é visto como possível e a competição é a única maneira de atingir o crescimento profissional e financeiro dentro da organização.

Nos valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados é latente a necessidade de programas que possibilitem o crescimento pessoal, a valorização e o alinhamento entre os objetivos pessoais e profissionais.

Como a empresa não tem um setor de Recursos Humanos voltado à Gestão de Pessoas seria importante avaliar a possibilidade de implantá-lo, onde todos os subsistemas serão avaliados e alinhados de forma a atender as demandas de pessoal e possibilidades financeiras da empresa.

Um plano de cargos e salários onde o funcionário possa visualizar o crescimento de carreira possível dentro da organização traria uma melhor produtividade e organização de pessoal.

As práticas de integração externa precisam ser adequadas à realidade de mercado, pois por falta de condições financeiras a organização acaba tomando decisões a curto prazo sem o tempo necessário para serem avaliadas e testadas entre os clientes externos.

O planejamento estratégico existe, porém há muito foi abandonado e precisa estar vigente para que possa contribuir com a análise dos pontos fortes e fracos bem como, as ameaças e oportunidades de mercado, além disto, a comunicação também precisa ser melhorada de forma que possa contribuir para a divulgação das expectativas e o papel de cada um dentro deste plano.

As práticas de recompensa e treinamento refletem diretamente a insatisfação do grupo atual sendo um valor extremamente negativo dentro da organização.

A necessidade de substituição de pessoal, qualificação, treinamento e identificação das habilidades, competências e atitudes de cada empregado precisam ser estabelecidas e conhecidas. A cultura da “prata da casa” demonstra ser prejudicial aos resultados da empresa e gera um entrave para as mudanças necessárias.

As práticas de promoção do relacionamento interpessoal precisam ser avaliadas de forma a possibilitar o contato entre diretores e funcionários, com um canal de comunicação que funcione e faça com que todos se sintam ouvidos. A cultura paternalista e o corporativismo são elementos negativos que precisam ser trabalhados visto que, as lideranças são responsáveis por identificar e formar uma nova cultura.

Dentro deste estudo pode-se perceber de forma clara que existe uma grande dificuldade das lideranças compreenderem seu verdadeiro papel e interferirem nas mudanças que precisam ser feitas dentro da organização, ou seja, o trabalho para a mudança cultural precisa ser iniciado por cima, entre as pessoas responsáveis por liderar outras.

Entende-se que liderança não é ter o poder nas mãos, mas o exercício da autoridade que nasce do respeito, e o grande desafio é conquistar o respeito das pessoas e não impor, pois ser competitivo é antes de tudo estar organizado e conhecedor de suas possibilidades.

Por isto, compreende-se que mudança cultural não é um tema de fácil abordagem, nem de fácil prática, no entanto, para uma organização que está há 135 no mercado, faz parte da história gaúcha e contribui com 80 famílias gerando emprego é preciso repensar na maneira de fazer gestão ou os resultados continuaram da mesma forma até o limite onde os esforços serão esgotados.

Sendo assim, pode-se observar que a cultura organizacional existente hoje tem um grande impacto sobre os resultados atingidos pela empresa, e que estes resultados tem gerado insatisfação aos administradores da empresa que precisam avaliar cada valor e prática identificada, tanto os presentes quanto os ausentes.

Alguns impactos dizem respeito a inovação, a aceitação do risco, o efeito das decisões sobre as pessoas, a coesão do grupo, o alinhamento de objetivos, o desempenho dos empregados, a competitividade da organização e claro, o próprio crescimento da empresa.

As mudanças precisam acontecer, mas de forma positiva e com um bom planejamento servindo como base, pois com as constantes mudanças econômicas, sociais e culturais a necessidade de adaptação torna-se um fator relevante para o sucesso.

Por fim, a aluna considera que este trabalho tenha sido de grande valia para seu aprendizado acadêmico e profissional e tem a expectativa que possa contribuir para uma melhor interpretação dos resultados por parte da empresa gerando o conhecimento sobre questões que hoje não são abordadas internamente.

REFERÊNCIAS

AAKER David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**: deixe de ser chefe para ser líder. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA. **Estudo setorial da indústria gráfica no Brasil**. 1. ed. São Paulo: ABIGRAF, 2009.

BILSKY, Wolfgang e JEHN, Karen A. (Org. TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes). **Valores Humanos & Gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008.

CARVALHO, Sueli Galego de. **Cultura Organizacional como fonte de vantagem competitiva**. In HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (org.). Fator humano: uma visão baseada em stakeholder. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. São Paulo: Thomson, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2 ed. rev e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Jul./Set. 1991

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**. São Paulo: Bookman, 2006.

MAMEDE, Antonio Augusto do Canto. **A Influência da cultura organizacional nos processos de mudança**. 2004. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 23/05/2013

MANUAL do empregado Rotermund. São Leopoldo. Abr.2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento Organizacional**. São Paulo; Bookman, 1998

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookmam, 2008.

SITE Rotermond. Disponível em <<http://www.rotermund.com.br>>. Acesso em: 26 mar. 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacional**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: PPGA/URGS, 1978.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Bases Teórico-Methodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais**: Idéias Gerais para a Elaboração de um Projeto de Pesquisa. 2. ed. v. IV, Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ANEXO A

Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional - IBACO

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho ...

1. A cooperação é mais valorizada que a competição.	
2. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	
3. A dedicação dos empregados é recompensada.	
4. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.	
5. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.	
6. As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.	
7. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.	
8. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.	
9. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.	
10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	
11. As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.	
12. O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.	
13. As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.	

14. A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.	
15. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.	
16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	
17. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.	
18. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.	
19. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	
20. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	
21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	
22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	
23. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.	
24. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.	
25. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.	
26. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.	
27. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.	
28. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	
29. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	
30. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.	
31. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.	
32. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.	
33. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	
34. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	

35. As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.	
36. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	
37. As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.	
38. O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.	
39. As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.	
40. As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.	
41. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	
42. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.	
43. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	
44. O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.	
45. A criatividade não é recompensada como deveria ser.	
46. O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" é facilitado e estimulado.	
47. Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.	
48. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	
49. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.	
50. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.	
51. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.	
52. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.	
53. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	
54. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	
55. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.	
56. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	
57. As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da	

<p>empresa.</p> <p>58. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.</p>	
<p>59. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.</p> <p>60. A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.</p> <p>61. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.</p> <p>62. Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.</p>	
<p>63. A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.</p> <p>64. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.</p> <p>65. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.</p>	
<p>66. As promoções são definidas por avaliação de desempenho.</p> <p>67. Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que "Vestem a camisa" da casa.</p> <p>68. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.</p> <p>69. As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.</p>	
<p>70. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.</p> <p>71. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.</p>	
<p>72. É necessário centralizar para manter a casa arrumada.</p>	
<p>73. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.</p> <p>74. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.</p> <p>75. As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.</p>	
<p>76. Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da</p>	

organização.	
77. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	
78. Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.	
79. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	
80. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	
81. As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.	
82. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.	
83. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.	
84. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.	
85. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	
86. É muito difícil fazer carreira dentro da organização.	
87. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tomam-se modelos para os demais membros da organização.	
88. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.	
89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	
90. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.	
91. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.	
92. A ascensão profissional depende de sorte.	
93. Procura-se eliminar a pessoa malvista.	
94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	