

## Cultura Organizacional: Estudo Em Uma Empresa De Distribuição

Patrícia Jerônimo de Amorim UVV Faculdade de Guaçuí guacui@uvv.br	Marcos Ferreira Santos UVV Faculdade de Guaçuí marcos.santos@uvv.br	Josélia Rita da Silva UVV Faculdade de Guaçuí josélia.silva@uvv.br
---	---	--

### RESUMO

*O estudo da cultura organizacional tem se tornado crescente em nossos dias. Abordada por diferentes perspectivas, neste estudo ela é compreendida como um atributo organizacional que merece atenção ao olhar das organizações. Diante do exposto, esse estudo teve como objetivo identificar, analisar e posicionar os elementos mapeados da cultura organizacional em uma empresa de distribuição localizada no Estado do Espírito Santo. Para a consecução de tal objetivo foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas a vinte membros da instituição. Foi possível identificar os problemas internos e externos da empresa, e que influenciam o comportamento de seus membros. Os resultados vão ao encontro de estudos que analisam valores, histórias, ritos, heróis, crenças, entre outros.*

Palavras-chave: Cultura; Organização; Gestão.

### 1 Introdução

As empresas estão conscientes de que as pessoas são as protagonistas dos seus reais sucessos, que sem elas os lucros e demais resultados positivos seriam impossíveis de serem conquistados. O estudo da cultura organizacional mostra como lidar com os diversos comportamentos de indivíduos que vivem num mesmo grupo social dentro de uma empresa, assim como ajuda moldar e controlar certas situações e momentos que necessitam que decisões sejam tomadas.

Numa época de mudanças e transformações, a cultura organizacional tornou-se uma vantagem competitiva. Por isso, a empresa que implementá-la de forma clara, bem desenvolvida e com a integração dos funcionários sobre os elementos específicos de suas culturas, terá um grande diferencial em relação às demais empresas.

A empresa analisada nesse estudo, localiza-se no Sul do Estado do Espírito Santo. É uma empresa de comércio atacadista e de distribuição de cosméticos, produtos de perfumaria e alimentícios, artigos de armarinho e papelaria. Conta com 70 colaboradores e 38 representantes comerciais. No seu mix de produtos são comercializados cerca de 5.000 Itens. A empresa possui aproximadamente 6.000 clientes, que estão distribuídos pelos estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro.

A importância desse trabalho para a empresa está no fato de que o desenvolvimento e as mudanças no mundo moderno têm resultado em diferenças nos padrões culturais das pessoas, em que a interação social aparece como problemática. A cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Assim, o estudo da cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo a solidariedade entre os membros da organização.

Por isso, os resultados obtidos poderão servir como um instrumento de controle e uma forma de estratégia para que a empresa estudada permaneça no mercado com uma imagem positiva, visando igualdade entre as maneiras de pensar, agir e viver de seus colaboradores, para que todos caminhem juntos rumo ao cumprimento dos objetivos e metas da empresa.

Baseado nisso, o presente trabalho teve como objetivo identificar, analisar e posicionar as informações de acordo com os elementos da Cultura Organizacional referentes às correntes teóricas citadas a seguir, o que permitirá à empresa conhecer melhor o seu comportamento organizacional, dando a ela a oportunidade de inovar e fazer melhorias na sua cultura.

## 2 Cultura Organizacional

Desde a década de 70, a cultura organizacional vem crescendo e se destacando em muitas organizações, mostrando o seu valor e as maneiras de controlar as situações culturais nas empresas, já que estas são compostas de pessoas que pensam, sentem e que agem de formas diferentes umas das outras. É através da cultura organizacional que as organizações estabelecem as regras, normas, comportamentos, prioridades, valores e crenças a serem seguidas dentro das mesmas. De acordo com Schermerhorn Jr. (2007), atualmente, a palavra “cultura” é muito conhecida no meio empresarial.

A cultura organizacional pode ser vista como um mecanismo de controle e tem dado às organizações uma visão maior de como lidar com os indivíduos que vivem num mesmo grupo social, e é com base na influência da cultura nas organizações que empresários, proprietários e donos de negócios de uma determinada empresa tomam decisões para alcançar seus objetivos organizacionais. Para Geertz (*apud* MOTTA; CALDAS, 1997, p. 207), a cultura é “um conjunto de mecanismo de controle simbólico, planos, regras, instruções para governar o comportamento de um indivíduo em um determinado contexto social [...]”.

Segundo Beyer e Trice (*apud* FLEURY; FISCHER, 1996, p. 19), o conceito de cultura na literatura administrativa consiste em uma “rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional [...]”.

Para Schein (*apud* FLEURY; FISCHER, 1996, p. 20),

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos [...] que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A adaptação externa e a integração interna são assuntos que são vistos dentro das organizações como problemas, ou seja, são assuntos sobre os quais a administração da empresa tem que ter um controle ou formas de lidar e até mesmo moldar, pois são indivíduos diferentes, com comportamentos e atitudes diferentes e se não houver uma ligação positiva entre eles, estes podem vir a causar grandes problemas para a empresa.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 296), cultura organizacional “é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização [...]”.

Concordando, Hofstede (*apud* SARAIVA, 2002, p. 191), diz que a cultura organizacional é um “[...] universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização sendo derivada de um ambiente social específico [...]”.

A cultura de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam essa organização, além dos objetivos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração etc (SCHEIN, *apud*, MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 302).

Já, para Batemam e Snell (1998, p. 258), cultura organizacional é “o conjunto de suposições importantes partilhadas pelos membros da empresa a respeito da organização, suas metas e práticas. É um sistema de valores partilhados [...]”. Para Chiavenato (2004, p. 296), representa a “maneira costumeira de pensar e fazer as coisas, e que é compartilhada por todos os membros da organização”.

Dessa forma, para Santos (*apud* SARAIVA, 2002, p. 191),

a cultura assume papel de destaque no comportamento das organizações, à medida que influi no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, se dedicam às organizações, para onde transportam não apenas seus conhecimentos técnicos, como também todas as características de suas personalidades.

Chiavenato (2004, p. 296) afirma que a cultura organizacional nas organizações envolve “[...] as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no cotidiano e direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais [...]”.

A cultura organizacional é vista como essencial em uma organização, pois ela compõe os elementos que têm grande importância dentro de uma organização que são: os valores, história, mitos, ritos, rituais, cerimônias, heróis, tabus, crenças, normas e símbolos e o processo de comunicação. Esses elementos são compartilhados entre os membros quando são percebidos dentro das organizações.

Segundo Schermerhorn Jr. (2007), a cultura organizacional, também chamada de cultura corporativa, trata-se de um aspecto importante de qualquer organização e ambiente de trabalho.

Para Batemam e Snell (1998), a cultura de uma empresa organiza e dirige o comportamento das pessoas no trabalho.

Motta e Caldas (1997) entendem a cultura organizacional como representações imaginárias sociais que são construídas nas relações do dia a dia dentro da organização, visando ao direcionamento, à identidade e ao reconhecimento da mesma.

Diante disso, as organizações precisam da presença da cultura organizacional, pois ela é de vital importância para todos aqueles que fazem parte tanto interna como externamente do envolvimento das organizações, tendo assim como base uma forma melhor de administrar as mudanças organizacionais. Os indivíduos, ou seja, os membros são de grande importância, pois são eles que compõem uma organização. A partir disso, é necessário que os membros tenham comportamentos semelhantes para compartilharem juntos os momentos do dia a dia e tomarem como certo aquilo que a empresa visa como objetivos e metas a serem alcançadas.

De acordo com Saraiva (2002, p. 191), “cada organização, portanto, possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes”.

Com isso, percebe-se que a cultura organizacional é orientada por valores que compõem uma organização podendo ser mudada de acordo com a interação dos membros. Atualmente, a cultura organizacional pode ser considerada como uma estratégia de diferenciação entre as empresas já que o comportamento humano contribui para a eficiência e eficácia das mesmas. Sendo assim, Barbosa (2001) diz que a cultura era usada pelo desenvolvimento organizacional como forma de melhoria dos processos humanos, porém, hoje a cultura organizacional é um instrumento de vantagem competitiva.

### **3 Organização formal e informal**

As organizações são constituídas de pessoas, e a elas delegadas funções sendo que estas podem ser realizadas em grupo ou individualmente, de forma controlada, organizada e planejada, a fim de alcançar os objetivos comuns.

Segundo Lacombe (2005, p. 8), “para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre pessoas”.

Nas organizações são as pessoas que agem e tomam as decisões, buscando sempre melhorar os negócios da empresa para alcançar o sucesso, sendo que estas podem se organizar de modo formal e informal.

Chiavenato (2005, p. 161) diz que “a organização formal é a organização oficialmente adotada e é geralmente caracterizada pelo organograma e pelos manuais de organização”, ou seja, são os procedimentos que regulam a forma, como, quando e por quem são desempenhadas as diversas funções aos membros da empresa.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2004, p. 301), a organização formal é “[...] a cultura oficial da empresa - as regras, os padrões, os valores e as formas de comportamentos propagadas pelos dirigentes pelos meios de comunicação oficiais”. Sendo assim, ensina aos membros a melhor forma de se comportarem mediante as situações.

Em relação à organização informal Chiavenato (2005, p. 162) afirma que “[...] é a rede de relacionamentos e interações que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal”.

Dentro da estrutura formal de qualquer organização tem-se o contexto de organização informal, ou seja, as inter-relações criadas entre os membros no cotidiano organizacional, havendo então aspectos informais que são exclusivos de cada uma.

Atualmente, com o mercado em constante mudança, para se construir uma cultura forte, os gestores têm de ter a responsabilidade de unir as regras dos grupos formais e informais, podendo assim definir claramente as ações e os comportamentos nas organizações (SILVA, 2006).

### **4 A importância da cultura organizacional**

Para Schermerhorn Jr. (2007, p. 82), “a cultura não é o único fator determinante do que acontece nas organizações, ela é uma influência importante naquilo que as organizações conseguem fazer... e no modo como o fazem”.

Já para Barbosa (2001), a cultura organizacional é vista como vantagem competitiva e instrumento de mudança organizacional quando os membros da organização compartilham, concordam e comprometem-se com as crenças, símbolos e valores da mesma, ficando assim, mais satisfeitos, flexíveis e mais produtivos do que os demais que não são comprometidos

com a cultura de suas organizações. Dessa forma, a cultura torna-se um fator motivacional do comportamento humano para que todos sigam na mesma direção, levando a empresa ao sucesso e capacitando-a a responder eficazmente as alterações no ambiente interno e externo.

A cultura organizacional tem um papel importante no desempenho de longo prazo das empresas bem-sucedidas pois molda as atitudes, reforça as crenças e direciona o comportamento das pessoas, motivando-as a alcançar o sucesso organizacional (SCHERMERHORN JR., 2007).

Para Fleury e Fischer (1996), a cultura propicia às pessoas uma interpretação da realidade, proporcionando a sobrevivência da organização, já que ela possibilita compreender o mercado, a tecnologia e o ambiente estratégico externo, bem como permite a integração, articulação e coordenação interna.

A importância da cultura organizacional tem um valor muito grande no dia a dia das empresas pois tem o poder de instruir a forma como o gestor tem de fazer nos momentos de tomadas de decisões. Com esse crescimento que foi acontecendo nas organizações através da cultura organizacional, ela acabou se tornando uma vantagem competitiva, passando a ser uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento dos seus membros em relação ao comprometimento com as obrigações da empresa e com o alcance do seu sucesso.

Dessa forma, segundo Motta e Caldas (1997, p. 39),

[...] as organizações reconhecem que seu sucesso não depende apenas de mudanças nas estruturas da organização, como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle, formas de comunicação interna etc., mas fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos [...].

Schein (*apud* FLEURY; FISCHER, 1996) explica que as idéias, valores, preceitos e ações são considerados premissas básicas da cultura e são importantes para manter, resguardar, engrandecer a organização, servir como forças propulsoras para o futuro dos membros da mesma e também definir os sistemas de poder e de comunicação vigentes.

Sobre o conceito de cultura organizacional entendido como conjunto de representações imaginárias sociais, Motta e Caldas (1997, p. 295) consideram

[...] que a cultura organizacional exerce o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário, coração do psiquismo dos indivíduos, e desenvolvendo com ele uma relação de cumplicidade entre a organização e os desejos e medos inconscientes dos indivíduos que nela trabalham.

A importância da cultura organizacional consiste em: funcionar como sistema de controle social já que dispõe de grande autonomia (O' REILLY, 1989, *apud* SARAIVA, 2002).

Controle gerencial, encorajando a identificação psicológica e emocional dos empregados com a organização (RODRIGUES; COLLINSON, 1995, *apud* SARAIVA, 2002).

Padrões de conduta não escritos que revelam o estilo das relações intra-organizacionais, recompensando e incentivando, ou punindo aqueles que os violam (FREITAS, 1991; SANTOS, 1994, *apud* SARAIVA, 2002).

O êxito da cultura organizacional depende do bom comportamento, das atitudes e ações dos indivíduos das organizações, pois tem de haver troca de conhecimentos e idéias positivas para chegarem a um consenso e verificarem qual a melhor forma para resolverem as

situações da organização. Em relação aos membros e às organizações, é preciso ter uma aliança de confiança, lealdade, cumplicidade entre outras, pois é importante para a própria empresa ter essa ligação entre ambos, pois são com estas atitudes e outras mais que os membros das organizações motivam-se a trabalhar e a desenvolver as funções a eles delegadas, levando assim a empresa ao sucesso.

## 5 Elementos da Cultura Organizacional

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional comumente é conceituada a partir dos seus próprios elementos. De acordo com Schermerhorn Jr. (2007, p. 83), “por meio deles os novos membros podem aprender a cultura da organização e todos podem compartilhar e confirmar seus aspectos especiais ao longo do tempo”. Para Motta e Vasconcelos (2004, p. 311), “a partir desses elementos, pode-se descrever a cultura de uma empresa e é possível descrever suas transformações”. Enquanto, Schein (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 302) afirma que “a origem dos elementos que compõem a cultura de uma organização está na luta pela sobrevivência da mesma [...]”.

Os elementos da cultura organizacional mais frequentemente citados, de acordo com Freitas (1991), Schermerhorn Jr. (2007) e Motta e Vasconcelos (2004), são:

Valores – definições a respeito do que é importante para ser atingir o sucesso organizacional, tais como: a importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca, entre outros.

Histórias e mitos – são os boatos, anedotas e histórias sobre os donos, fundadores, chefes e dirigentes das organizações, contadas e repetidas entre os membros sobre os eventos e incidentes na vida da organização.

Ritos, rituais e cerimônias – são atitudes e encontros, planejados e espontâneos que celebram ocasiões importantes e conquistas de desempenho nas organizações.

Heróis – personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização, cujos feitos são reconhecidos com admiração entre os membros e são compreendidos pelos fundadores como modelos exemplares.

Tabus – assuntos ou acontecimentos que não devem ser comentados ou são proibidos, orientando assim o comportamento para o não-permitido nas organizações.

Crenças e pressupostos – elementos geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização.

Normas – formas de comportamento que se esperam dos indivíduos em cada ocasião, isto é, a forma como cada um, dependendo do seu trabalho e de sua posição hierárquica, deve agir.

Símbolos e processo de comunicação – o uso especial de linguagem e outras expressões não-verbais, como: desenhos humorísticos, manifestos, reclamações, cartas etc, para comunicar temas importantes da vida organizacional.

Segundo Fleury e Fischer (1996), o poder também pode ser visto como elemento modelador, pois quem o possui pode alterar estruturas, influenciar na mudança do comportamento organizacional e modificar processos organizacionais.

Para Motta e Caldas (1997), cada organização tem sua cultura organizacional própria, desenvolvida e mantida por diversos elementos e formas, sob influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico e de seu mercado.

Schein (*apud* FLEURY; FISCHER, 1996) atribui aos fundadores da organização o importante papel de moldar seus padrões culturais e, aos primeiros líderes, o desenvolvimento de formas próprias de solucionar os problemas da organização. Com isso, transferem aos demais a sua visão de mundo e do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

As representações e comportamentos emanados de valores, crenças e mitos valorizados na cultura de uma organização são reforçados e formados dialeticamente com suas estruturas formais, suas inter-relações vividas em seu dia-a-dia e tudo aquilo de concreto que compõem o mundo material da organização [...] (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 41).

Os modos pelos quais uma organização conduz seus negócios são definidos pelos valores, crenças e pressupostos, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas da organização (FLEURY; FISCHER, 1996).

Em suma, cada organização tem a sua própria cultura, sua forma de agir, administrar e controlar as situações da empresa. Os elementos da cultura organizacional influenciam nas tomadas de decisões dos responsáveis pelas organizações.

A cultura organizacional geralmente é o reflexo, em seus elementos, da formação dos próprios fundadores, líderes ou até mesmo de pessoas que trabalharam e se destacaram em alguns momentos na empresa. Portanto, tem de ser compartilhada entre os membros, pois são orientações e conhecimentos de grande valor para a melhoria, o crescimento e o sucesso da organização.

## 6 Metodologia

Destes, apenas dezoito funcionários que trabalham internamente participaram do estudo, sendo selecionados com base nos seguintes critérios: local de residência (moradores da cidade de Guaçuí ES, onde está a sede da empresa) e com mais de cinco anos de experiência no trabalho, (pois possuem mais conhecimentos sobre os acontecimentos e o próprio desenvolvimento da instituição). Também foram envolvidos os dois diretores/proprietários, totalizando vinte entrevistados.

O estudo se desenvolveu através de uma pesquisa qualitativa, com a aplicação de entrevistas com onze perguntas abertas (roteiro anexo), no mês de junho de 2009. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, de modo individual na sala de reunião, tendo sido utilizado um gravador para o registro das respostas dos entrevistados.

A forma como foram realizadas as entrevistas parte dos fundamentos da pesquisa qualitativa que tem o objetivo de analisar na profundidade os detalhes das questões, permitindo que os entrevistados respondessem de forma participativa e interpretativa.

Segundo Flick (2004, p. 28), “a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atitudes das pessoas em seus contextos locais [...]”.

A pesquisa qualitativa é relevante nos estudos das relações sociais em virtude da pluralização das esferas de vida, uma vez que esta pluralização exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões (FLICK, 2004). Ainda, segundo o mesmo autor (2004, p. 18) “a mudança social acelerada e a conseqüente diversificação de esferas de vida fazem com que os pesquisadores sociais defrontem-se, cada vez mais, com novos contextos e perspectivas sociais [...]”.

Segundo Merriam, 1998 (*apud* GOULART; CARVALHO, 2007), a pesquisa qualitativa funciona como um guarda-chuva, debaixo do qual estão variadas formas de investigação que auxiliam a pesquisa no sentido de se entender melhor os fenômenos sociais.

Considerando que o presente estudo está voltado para a cultura organizacional da empresa, foi utilizada a pesquisa qualitativa em função dos seus aspectos essenciais citados por Flick (2004, p. 20):

- Apropriabilidade de métodos e técnicas
- Perspectivas dos participantes e sua diversidade
- Reflexividade do pesquisador e da pesquisa
- Variedade de abordagens e métodos na pesquisa qualitativa

Sendo assim foi utilizada a entrevista semi-estruturada, conhecida como perguntas abertas, as quais podem retirar dos entrevistados informações mais precisas do assunto abordado, pelo fato de serem expressas espontaneamente.

As respostas dos entrevistados foram transcritas e posicionadas de acordo com os elementos da cultura organizacional, permitindo analisar os pontos que se referem ao trabalho desenvolvido na empresa, tanto interno como externamente.

Foram levantados os seguintes tópicos:

- Problemas Internos;
- Problemas com a sociedade;
- Comprometimentos com crenças e valores;
- Prioridades para o sucesso;
- Histórias sobre os eventos e incidentes da organização;
- Encontros, eventos ou atitudes planejadas na empresa;
- Pessoas que se destacaram e se destacam com grande admiração e consideração dos membros da organização;
- Atitudes ou regras impostas pela empresa;
- Maneiras, formas ou interpretações que a empresa utiliza para expressar os valores nos quais acredita;
- Forma de comunicar e orientar os funcionários em relação ao seu comportamento e como realizar suas atividades;
- Troca de informações na empresa;
- Regulamento Interno / Deveres e Direitos.

## 7 Resultados e Discussão:

### ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA DISTRIBUIDORA PESQUISADA

#### Valores

- ❖ Qualidade nos produtos
- ❖ Satisfação dos clientes

- ❖ Motivação e incentivos para os funcionários
- ❖ Comprometimento com a empresa
- ❖ Honestidade
- ❖ Seriedade
- ❖ Transparência

#### Histórias e Mitos

- ❖ Treinamento de RH feito por uma consultoria
- ❖ Convenção com os representantes 2004/2005
- ❖ Um acidente com um motorista da empresa que veio a falecer

#### Ritos, Rituais e Cerimônias

- ❖ Anual - a confraternização dos funcionários e a convenção dos representantes
- ❖ Mensal - cesta básica para os funcionários, presentes para os aniversariantes e reuniões dos gerentes do escritório e do depósito com os funcionários.
- ❖ Semanal - o futebol dos funcionários e as reuniões dos gerentes de venda com o diretor comercial

#### Heróis

- ❖ Pai dos proprietários
- ❖ O primeiro representante
- ❖ Um dos gerentes de vendas
- ❖ Um funcionário do setor de organização dos pedidos, separação e embalagem dos produtos
- ❖ Três funcionários do setor de atendimentos complementares

#### Tabus

- ❖ Pontualidade
- ❖ Conversas paralelas
- ❖ O uso do cigarro
- ❖ Uniformes
- ❖ O funcionário não pode tomar decisões sem a aprovação do gerente e diretores
- ❖ Telefones somente para assuntos da empresa
- ❖ Decisões com autorização da gerência
- ❖ Identificação de pessoas estranhas
- ❖ Alterações nos trajetos dos trabalhos com os clientes, autorização do gerente de vendas
- ❖ Retorno dos veículos em viagem para a empresa
- ❖ Alterações nas rotas de entrega, autorização do gerente de estoque/deposito

#### Crenças e Pressupostos

- ❖ Os assuntos mencionados na empresa são repassados para todos os membros através de reuniões coletivas e individuais de forma organizada, simples, clara e objetiva.

#### Normas

- ❖ O comportamento e a forma correta dos funcionários agirem dentro e fora da empresa são conversados em reuniões de grupos ou individuais
- ❖ Repasse das orientações de forma verbal e escrita.

#### Símbolos e Processo de Comunicação

- ❖ Contato direto dos membros da organização entre os setores
- ❖ Computadores (sistemas)
- ❖ Ramais
- ❖ Reuniões
- ❖ Murais
- ❖ Telefones fixos
- ❖ Celulares
- ❖ Equipamentos (os palms).

Nas empresas, os problemas são vistos como adaptação externa e integração interna, de tal forma que a gestão possa ter controle na forma de lidar e até mesmo moldar os indivíduos. Na estudo, os problemas internos são facilmente solucionados, pois ocorrem reuniões das gerências com os funcionários, sendo que o trabalho em equipe tem sido o ponto forte para a solução dos problemas. Já em relação aos problemas externos a base para minimizá-los é mostrar para a sociedade uma imagem positiva, a organização, estrutura e nível de comprometimento dos funcionários.

A empresa está sempre atenta para o cumprimento de metas e objetivos, priorizando a questão da qualidade dos produtos oferecidos, além do trabalho de motivação de toda a equipe.

A empresa também mostrou resgatar histórias e incidentes ocorridos como forma de buscar soluções para os problemas, para isto, tem promovido mudanças no sentido de estar sempre melhorando as condições do trabalho para os funcionários.

Com base nos resultados obtidos, pôde-se identificar a cultura da empresa, e classifica - lá de acordo com os elementos da cultura organizacional, porém as entrevistas não foram possíveis para organizar os elementos da cultura organizacional, pois necessitaria de mais informações, entre elas base documental da empresa.

## 8 Referências

- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Edição compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. RAE, v.31, n.3, 1991: 73-82.

GOULART, S.; CARVALHO, C. A. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. RAC, v.6, n.1, jan. / abr. 2002: 187-207.

SCHERMERHORN JÚNIOR., J. R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, A. R. L. da et al. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. RAP, v. 40, n. 3, maio/jun. Rio de Janeiro: 2006: 357–384.