

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GUILHERME LUIGI BAÚ TUSSET

FILOS LTDA - UMA ANALISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO
HANDY

Bento Gonçalves

2014

GUILHERME LUIGI BAÚ TUSSET

FILOS LTDA - UMA ANALISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO
HANDY

Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências
Econômicas apresentado como requisito
parcial para a obtenção do Título de MBA em
Gestão Empresarial da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof^ª. Ma. Loraine Alessandra
Bothome Müller

Bento Gonçalves

2014

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	04
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	05
1.2 OBJETIVO GERAL.....	06
1.2.1 Objetivos Específicos.....	07
1.3 JUSTIFICATIVA.....	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	09
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	09
2.2.1 Componentes e meios de transmissão da cultura organizacional.....	11
2.2.2 Níveis da cultura organizacional.....	12
2.2.3 Modelos culturais.....	13
2.2.4 Organizações regidas por Zeus.....	13
2.2.5 Organizações regidas por Apolo.....	14
2.2.6 Organizações regidas por Atena.....	15
2.2.7 Organizações regidas por Dionísio.....	16
2.2.8 Interfaces culturais.....	17
2.3 RECURSOS HUMANOS.....	19
2.3.1 Gestão de pessoas.....	22
2.3.2 Recrutamento e seleção.....	23
2.3.3 Treinamento.....	24
2.3.4 Avaliação de desempenho e competências.....	25
2.3.5 Recompensa.....	26
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA.....	30
3.2 TIPOS DE DADOS.....	30
3.3 POPULAÇÃO.....	31
3.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	31
3.5 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	32
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	33

3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	34
4 ANÁLISE DE DADOS.....	35
REFERÊNCIAS.....	43
ANEXOS.....	46
ANEXO I - Questionário sobre as culturas das organizações.....	47
ANEXO II - Pesquisa de Clima Organizacional.....	51

1 INTRODUÇÃO

Com o aquecimento do cenário econômico no Brasil nos últimos anos, as empresas vêm aumentando significativamente sua produção para poder atender a demanda de seus mercados. Um reflexo direto que se observa, provocado pelo aumento dos postos de trabalho em diversos segmentos produtivos, foi a falta de mão de obra qualificada. Acredita-se que a gestão de pessoas é fundamental para o desenvolvimento e evolução das empresas, independentemente do seu porte. Desta forma, as culturas organizacionais estão cada vez mais presentes no planejamento das empresas, dada a sua importância na contratação e manutenção dos colaboradores.

A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. Neste contexto, Newstrom (2008) descreve que o sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticos e culturais dos seus colaboradores, propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional, único de cada organização. Além do estabelecimento de relações complexas, a Cultura Organizacional possibilita o desenvolvimento de regimentos que governam o comportamento destes que fazem parte da organização.

Será analisada neste estudo a Filos Artigos para Animais Ltda., empresa familiar de pequeno porte fundada em 2006, que atua no segmento Pet nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Inicialmente atuava no mercado como uma distribuidora, e em 2009 passou a fabricar palitos de couro bovino, tendo assim que aumentar seu quadro de funcionários.

A Filos está sediada em Carlos Barbosa, cidade do nordeste do Rio Grande do Sul, com cerca de 30 mil habitantes e que conta com um setor metal mecânico muito forte composto por empresas como: Tramontina, Irwin e Matrizaria da Grendene, além da Cooperativa Santa Clara. Neste cenário os níveis de desemprego são próximos a zero pois, além das empresas serem de grande porte com políticas de incentivo aos funcionários e *endomarketing* consistentes, tem suas culturas fortemente inseridas na sociedade, fazendo com que os novos empreendimentos tenham que buscar diferenças em relação a elas para conseguir compor uma equipe de trabalho.

Assim, o objetivo deste trabalho é: **estudar a importância da Cultura Organizacional na criação e planejamento de uma empresa e seu papel no crescimento eficiente da Filos Artigos para Animais Ltda.**

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A criação de uma empresa não depende apenas das questões mercadológicas e econômicas. Ter valores sócio/culturais bem definidos é relevante para um crescimento contínuo e sustentável. O papel do líder na formação dos elementos da cultura organizacional é significativo, pois é ele que dita o tom e cria os padrões que devem ser bem claros para todos na instituição.

Dado o início por parte do fundador, a continuação da formação da cultura ocorre em três fases: fundadores contratam apenas pessoas que sentem e pensam como eles; doutrinam as pessoas para aceitarem e incorporarem a filosofia da empresa; e, por último, o comportamento dos fundadores atua como modelo e encorajam funcionários a agirem como eles, internalizando suas crenças valores e suposições. Quando do sucesso da organização, a visão dos fundadores passa a ser observada como determinante para aquele sucesso. Nesse momento, a personalidade dos fundadores torna-se incrustada na cultura da organização. (SCHEIN, 1983).

Organizações são fundadas sob premissas da indústria, dos clientes, competidores e sociedade que formam a base da cultura da companhia. De tais premissas são gerados certos valores, associados à ideia de “as coisas certas a se fazer”. Em consistência com esses valores, a gerência desenvolve estratégias, estruturas e processos necessários para a condução dos negócios. Outros valores compatíveis com as premissas básicas, podem também se desenvolver durante o período de fundação como resultado das experiências passadas dos fundadores, ou em reação ao ambiente e aos resultados da empresa. Para a sobrevivência de uma nova companhia, a cultura e as formas desenvolvidas devem ser apropriadas aos imperativos da indústria e, sob tais condições, a sobrevivência e prosperidade da empresa são limitadas apenas por este desempenho sob a perspectiva da indústria (GORDON, 1991; CHATMAN E JEHN, 1994).

Em uma empresa familiar, além das variáveis culturais que permeiam o mercado e a sociedade onde a empresa está inserida, existe a questão da cultura e hierarquia familiar que acaba sendo influência determinante dos valores da empresa.

A Filos artigos para animais Ltda. foi fundada em 2005 por Ademir Tusset, patriarca da família, que já trabalhava com uma multinacional do segmento pet com foco para exportação, e Guilherme Luigi Baú Tusset, que estava concluindo a graduação em publicidade e propaganda.

Inicialmente a empresa surgiu como uma distribuidora de artigos pet, dentre eles, ossos e palitos de couro bovino para distração do cão, que também eram produzidos pela multinacional que Ademir trabalhava, porém esta não os vendia no mercado interno, bem como acessórios que completasse a linha como coleiras comedouros e brinquedos para animais.

Até o início da comercialização dos produtos, a empresa contava apenas com a colaboração dos dois sócios fundadores. Após este momento, foi contratado um estagiário para auxiliar nas tarefas operacionais e ao fim do primeiro ano, a empresa contava com mais dois colaboradores. Em 2007 a empresa comprou um imóvel onde planejava instalar a fábrica de ossos e palitos para cães, que era o item de maior venda da empresa. Neste momento iniciou o considerável aumento no quadro de funcionários, com a necessidade de mão de obra para esta segunda fase da Filos, passando esta a ser um indústria e distribuidora de artigos para animais. Hoje, a empresa tem mais de 400 itens em seu catálogo e está atuando nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, contando com 16 colaboradores, mais três colaboradores membros da família.

Com base no contexto exposto acima, este trabalho pretende responder a seguinte questão: **Como a Cultura Organizacional da Filos influencia o desenvolvimento da empresa e da gestão de pessoas?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a influência da Cultura Organizacional no desenvolvimento da empresa e de seus Recursos Humanos.

1.2.1 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Descrever os aspectos da Cultura Organizacional da empresa, segundo Charles Handy.
- b) Entender os impactos de políticas de recursos humanos na Filos.
- c) Propor ferramentas que auxiliem a Cultura Organizacional com foco para a satisfação do colaborador em uma cidade com baixo grau de desemprego e altamente industrializada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando o aumento do consumo e a diminuição da taxa de desemprego nos últimos anos no Brasil, as empresas acabam tendo como gargalo para o crescimento a dificuldade para contratação de mão de obra. A Filos, artigos para animais, em sua fundação, tinha como principal atividade a distribuição de artigos para cães e gatos. Após o ano de 2009, passou a fabricar o item de maior consumo do seu catálogo: o palito de couro bovino para cães, tendo assim que aumentar significativamente seu quadro de funcionários. Com este cenário, a gestão de pessoas passou a ser um tema constantemente presente no planejamento da empresa. Sendo assim, evidencia-se a importância da Cultura Organizacional no planejamento e crescimento da Filos, para que a mesma consiga contratar e principalmente manter os colaboradores presentes e ativos.

Esses eventos convergem para o fator humano, que cresce em importância nas organizações, ainda que muitas empresas se preocupam mais com estimativas de receita e despesas na realização do seu planejamento. Nem sempre, portanto, a análise das necessidades de recursos humanos é contemplada nesse momento. Não é comum que as empresas se preocupem com a questão do tempo no que diz respeito à área de pessoas, ou seja, elas esperam que um cargo fique vago para, só então, pensarem em preenchê-lo. Tal atitude costuma trazer como consequência, a busca apressada no mercado; uma negociação salarial não compatível com as políticas da empresa; o não aproveitamento dos recursos

internos pela falta de política de identificação de potencial; e a queda de produção e produtividade gerada pela ausência de um ocupante de cargo (LUCENA, 1995).

Desta forma, ao longo do tempo, percebeu-se a importância da Cultura Organizacional para a Filos, não apenas na contratação, mas principalmente na manutenção e permanência de seus colaboradores. Este tema acabou sendo o balizador para o crescimento e desenvolvimento da mesma. Considerando isto, este estudo contribuirá para que a empresa forme uma cultura voltada para o bem-estar do colaborador e a valorização do fator humano.

A importância deste trabalho se dá pelo fato de o pesquisador ser também o líder da empresa, e desde o princípio de sua participação no planejamento, ter como norteador uma filosofia administrativa considerando a importância da gestão de pessoas. Em seu trabalho de conclusão do curso de publicidade e propaganda, teve como tema a relação do endomarketing e o mercado de trabalho. Com este estudo, pode conhecer melhor o cenário e a política de contratação das empresas na cidade de Carlos Barbosa, onde a Filos estava se estabelecendo. Acredita-se que o melhor entendimento do tema Cultura Organizacional, venha a complementar o trabalho acadêmico anterior, estudando não apenas políticas de contratação, mas também, de manutenção dos colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo busca entender a relação da Cultura Organizacional e de políticas de recursos humanos no planejamento e desenvolvimento de uma pequena empresa, inserida em uma região altamente industrializada, com empresas centenárias e de grande participação nos mercados que atuam, como Tramontina, Santa Clara e Irwin. Por estas empresas estarem inseridas na comunidade de Carlos Barbosa, sede da empresa Filos, acerca de um século, elas também influenciaram a cultura do município, tendo papel fundamental no desenvolvimento da cidade e nas empresas que aqui se estabelecem.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional é o conjunto de normas, valores ou ações presentes nas organizações, sendo elas pré-definidas por políticas de recursos humanos ou impostas por fatores externos do macro ambiente em que a empresa está inserida. Elementos do cotidiano moldados pelo relacionamento social dos colaboradores dentro e fora da empresa, também são considerados parâmetros da cultura organizacional de uma instituição.

Segundo Schein (2009), a cultura pode ser pensada como “a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros”. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado, levará os vários elementos compartilhados a forma padrão que, finalmente, denomina-se de cultura.

Barbosa (1996) menciona que o interesse pelas questões culturais no interior da administração, ganhou vulto a partir dos anos 1980, quando o termo Cultura Organizacional de empresas ou corporativas começou a ser usado com mais frequência em função de ser uma variável importante a ser considerada na implementação de novas políticas administrativas.

Os autores concordam que mesmo antes do aparecimento dos primeiros estudos sobre o tema, a Cultura Organizacional estava presente nas organizações e poderiam ser percebidas a partir do primeiro contato com as mesmas. A cultura pode ser concebida a partir de um

indivíduo através de seus valores, visão, metas ou credos pessoais, quando inicia um empreendimento seguido por indivíduos que tenham familiaridade de pensamento e valores. Mas o ato por si só não cria a cultura, e sim, o sucesso do resultado da atuação do grupo é quem perpetua a Cultura Organizacional. Isso pode ser observado na figura do líder e o seu papel em empresas fortes e seculares, bem como, na formação e desenvolvimento das mesmas.

A cultura ainda pode ser desenvolvida por grupos desestruturados que, com o passar do tempo, vão formando padrões de comportamento.

Schein (2009) conceitua este tema como:

A aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. De tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formação padrão que, finalmente, pode-se denominar cultura.

A partir destas afirmações, pode-se entender melhor o papel da cultura criada por grandes empresas e seus líderes, influenciando os novos empreendimentos em um mesmo macroambiente, ainda que atuem em ramos de atividades distintas.

O cientista político Robert Presthus (1978) afirma que vivemos atualmente numa sociedade organizacional e isto significa que independente do país, grandes organizações influenciam a maior parte do dia-a-dia das pessoas de forma completamente distinta daquela encontrada em sociedades mais tradicionais. O sociólogo francês Emile Durkheim (2004) complementa mostrando que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e práticas, baseadas nas estruturas ocupacionais da nova sociedade.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é que apesar de todas as sociedades industriais modernas terem muito em comum, as sociedades organizacionais estão crucialmente ligadas aos contextos culturais nos quais evoluíram. Pode-se comprovar essa afirmativa através do estudo, onde Sayle (1982), trouxe uma intrigante teoria dos fatores históricos do Japão feudal terem se incorporado ao dia-a-dia das empresas japonesas mais modernas atualmente.

2.2.1 Componentes e meios de transmissão da Cultura Organizacional

Como já foi mencionado anteriormente, a Cultura Organizacional pode ser difundida de várias formas, e para esta abordagem, Robbins (2005) cita as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem como os principais meios de transmissão. Em seguida, uma breve apresentação das características referenciadas pelo autor:

- Histórias – são histórias e contos sobre a vida do fundador, sua trajetória dentro da organização, suas lembranças, de onde e como tudo começou e as dificuldades enfrentadas. São fatos que ocorreram no passado que justificam e dão legitimidade para as atitudes do presente. (ROBBINS, 2005).

- Rituais e cerimônias – são sequências de atividades que se repetem de tempo em tempo para reforçar os valores da organização, fixando na mente dos funcionários as suas metas, objetivos e qual o caminho que deve ser seguido por todos. (ROBBINS, 2005).

- Símbolos materiais – é a aparência da organização. São os arranjos físicos, a estrutura do edifício, o tipo de fardamento para cada funcionário, os arranjos das salas, as ferramentas de trabalho. Tudo isso constitui os símbolos materiais e servem para definir o grau de diferença ou igualdade entre os membros da organização. (ROBBINS, 2005).

- Linguagem – é a maneira peculiar de como a empresa se comunica entre si, bem como os termos utilizados para descrever seus clientes, fornecedores ou equipamentos. (ROBBINS, 2005).

A partir destes meios de transmissão, podemos avaliar quais são os reais valores presentes em uma instituição, sua forma de convívio e filosofia de trabalho. Estes elementos revelam qual a cultura da empresa e o que ela espera de cada um, bem como o comprometimento com o objetivo da organização, para os resultados coletivos.

Robbins, Judge e Sobral (2011) nos dizem que Cultura Organizacional é como os colaboradores assimilam as características da instituição em que estão inseridos. Segundo os autores, a política de recursos humanos e liderança podem se valer de sete características básicas para disseminar sua cultura, definidas em:

- Inovação – Trata-se da forma como os funcionários são mobilizados a assumir riscos e serem inovadores.

- Atenção aos detalhes – É como se espera que os empregados trabalhem com precisão, tendo uma postura analítica, atenção aos detalhes.

- Orientação para resultados – É quanto os líderes focam mais a busca dos resultados do que a técnica e os processos aplicados para seu atingimento.
- Foco na pessoa – É o quanto as decisões dos dirigentes levam em conta a repercussão nas pessoas.
- Foco na equipe – É a valorização do esforço em grupo acima das contribuições individuais.
- Agressividade – É a predominância do estilo mais competitivo e agressivo, no lugar da busca por um ambiente mais tranquilo.
- Estabilidade – É o quanto os procedimentos buscam mais a manutenção do status que em vez do crescimento.

2.2.2 Níveis da cultura organizacional

Alguns autores, como Schein (1999) e Hofstede (1991) consideram que a cultura pode ser analisada através da divisão em níveis, camadas ou componentes, por onde pode-se observar os diversos fenômenos culturais.

Schein (1996), em seus estudos, define como sendo três os níveis da cultura: os artefatos, os valores e os pressupostos básicos. O primeiro é o nível mais visível, constituído pelos artefatos como o ambiente físico do grupo, a arquitetura, decoração, clima e linguagem utilizada pelos grupos; incluem ainda os mitos, rituais e cerimônias. O segundo nível é representado pelos valores expostos pelas organizações e que se refletem na forma como os negócios são conduzidos pelos líderes ou fundadores. Por fim, o terceiro nível são os pressupostos básicos, mais difíceis de mudar, pois são mais profundos e significam um longo processo de aprendizado acumulado. São identificados pelo autor como as teorias em uso, as quais guiam os comportamentos.

Segundo Hofstede (1991), a cultura é formada por camadas, semelhantemente a uma casca de cebola. Os símbolos, heróis e rituais são as camadas externas, portanto mais fáceis de observar, enquanto os valores constituem o centro da cultura. As camadas são permeadas pelas práticas organizacionais, que caracterizam a cultura da empresa.

Para o autor, os diferentes grupos e categorias que as pessoas pertencem ao mesmo tempo, fazem com que estas carreguem várias camadas de programações mentais que

correspondem a diferentes camadas de cultura, tais como: país de origem; pertencer a um grupo regional, étnico, religioso ou linguístico. Ser do sexo feminino ou masculino. Pertencer a uma determinada geração. Nível social associado ao nível educacional e à profissão exercida. Nível funcional para aqueles que são empregados, de acordo com a forma que os empregados são socializados dentro da organização.

2.2.3 Modelos culturais

Handy (1994) em sua obra “Deuses da Administração”, tece comentários sobre as diversas culturas organizacionais em uma analogia com os deuses da mitologia Grega. Ele relaciona o papel de 4 deuses da mitologia grega: Zeus, Apolo, Atenas e Dionísio, com a filosofia da administração abordando o tema a partir das Culturas Organizacionais.

Cada um destes 4 padrões de Cultura Organizacional também tem um nome formal, mais técnico, que são clube, função, tarefa e existencialismo, respectivamente relacionados aos deuses supra citados, bem como figuras esquemáticas representativas.

A respeito das 4 abordagens feitas por Handy (1994), o autor afirma que:

Esses nomes, símbolos e deuses não se constituem em definições, pois as culturas não podem ser precisamente definidas, apenas reconhecidas quando são vistas... É importante perceber que cada uma das culturas, ou maneiras de gerir as coisas é boa para alguma coisa. Nenhuma cultura, ou combinação de cultura, é ruim ou errada em si, apenas inadequada para as suas circunstâncias. O fato de que você não gosta, ou não aprova uma delas, torna-a inadequada para você, não errada, ou ruim, ou ineficiente em si.

2.2.4 Organizações regidas por Zeus

Segundo Handy (1994, p. 18):

Zeus é o deus-patrono. Os gregos escolheram ou criaram seus deuses para representar certas características do mundo tal como o viam. Zeus era o rei de seus deuses, que reinava sobre o monte Olimpo por meio dos raios (quando zangado) ou da chuva de ouro (quando sedutor). Ele era temido, respeitado e ocasionalmente amado. Representava a tradição patriarcal, o poder irracional mas muitas vezes benevolente, a impulsividade e o carisma.

Característica bastante comum na serra gaúcha, principalmente em empresas familiares, é uma organização fundada por um empreendedor, que geralmente se vale da sensibilidade para tomar decisões. Estas decisões, em sua maioria, são tomadas com muita rapidez, indo de encontro a burocracia que geralmente está presente em processos tradicionais de tomadas de decisão. A cultura de clube é caracterizada pela rápida tomada de decisão, sendo bastante eficiente, onde a agilidade na decisão seja vital.

A figura representativa deste tipo de cultura adotada por Handy (1994; p. 18), é uma teia de aranha, onde o poder converge para o centro e quanto mais distante deste ponto convergente, menor será a influência sobre a administração. Neste modelo cultural, não importa a especialização do indivíduo, prevalece o círculo de contatos, onde muitas vezes a opinião de um integrante da teia é apreciada com mais valor do que o estudo técnico de um especialista.

Um grande exemplo de organização regida por Zeus são as empresas familiares, como já foi mencionado, onde o pai é o administrador central que trabalha com os filhos na administração departamentalizada. Ainda neste modelo de cultura, possui empregados com alto grau de confiança, mesmo que estes não contem com competências e conhecimentos para desempenhar as funções ao qual são responsáveis. Estes indivíduos, da mesma forma que o seu líder, acabam tomando decisões por intuição, procurando soluções possíveis que, muitas vezes, é resultado de testes, até encontrar a solução mais pertinente ao problema.

Para os indivíduos de Zeus, o dinheiro é altamente valorizado, mas também primam pelo controle da posição social ou pelo carisma com os demais integrantes da organização, e sua principal recompensa é o poder exercido sobre pessoas, eventos e decisões.

2.2.5 Organizações regidas por Apolo

Nas organizações de Apolo ou cultura de função, prevalece a definição da função ou da tarefa a ser feita, ou seja, para a organização não importa quem são os indivíduos, o importante é que as funções sejam desempenhadas para manter todo o sistema organizacional em funcionamento.

Handy (1994, p. 21) escreve que:

Apolo é o deus-patrono, pois Apolo era o deus da ordem e das regras. Esta cultura assume que o homem é racional e que tudo pode e deve ser analisado de uma forma lógica. A tarefa de uma organização pode então ser subdividida quadro a quadro até que você tenha um diagrama de fluxo de trabalho organizacional, com um sistema de funções prescritas (especificadas com “descrições de função”) e integradas por todo um conjunto de regras e procedimentos (chame-os de manuais, previsões orçamentárias, sistemas de informação, ou do que quiser).

Este tipo de organização é bastante comum onde o passado, o presente e o futuro são bastante semelhantes, porém o ambiente é estável e previsível. Por atuarem em ambientes previsíveis, possuem sérias dificuldades no dinamismo em suas estratégias. Geralmente tem alto nível burocrático e são observadas principalmente em departamentos públicos.

Sua figura representativa é um templo grego, destacando a força e beleza dos pilares. Handy (1994) menciona que os pilares representam papéis e divisões, sendo unidos administrativamente só no topo, onde as cabeças das funções e divisões se juntam para formar a diretoria.

Este modelo funciona bem quando a instituição tem um porte econômico considerável, e centralizar o poder não é mais possível. A regulamentação das funções permite um controle eficiente, sem a necessidade da intervenção do núcleo central da organização.

As entidades públicas, empresas de economia mista e as *global-players*, são exemplos típicos deste tipo de organização, onde os manuais de procedimentos, os códigos de conduta e o raciocínio lógico prevalecem.

Os indivíduos de Apolo preferem pensar e aprender usando a lógica, e buscam adquirir novas competências e habilidades, utilizando muito do processo de treinamento. Almejam o reconhecimento formal, e motivam-se com *status* proporcionado pelo acúmulo da função. Reconhecem o poder pela posição ou título assumido e a figura da autoridade.

2.2.6 Organizações regidas por Atena

Handy (1994, p. 26) descreve Atena como a “deusa guerreira, patrona de Ulisses, aquela arqui-solucionadora de problemas dos artesãos e dos líderes pioneiros”.

Neste modelo de cultura de tarefa, o importante é atuar na tarefa de solução de problemas. O signo utilizado pelo autor para representar este tipo de cultura, onde não existe poder centralizador, e sim, é um aglomerado de forças-tarefa na busca de soluções aos problemas da organização.

Manter este tipo de cultura, geralmente é bastante oneroso, pois estas equipes geralmente são formadas por especialistas que fazem valer seu preço no mercado. Handy (1994, p. 28) enfatiza que estas organizações custam caro, pois na solução de problemas é quase inevitável o erro nas primeiras tentativas e, mesmo que a solução seja rapidamente alcançada, o dispêndio será considerável por isto. É mais fácil notar este tipo de organização quando a economia vive seu período de expansão. Instituições com estes moldes são sempre as primeiras a serem impactadas por oscilações negativas do mercado com o corte de empregados, diminuição no volume de recursos destinados à pesquisa, ou mesmo descontinuidade dos negócios.

O autor cita como exemplos de organizações regidas por Atena a Microsoft, 3M e a NASA, onde percebe-se claramente a formação de diversas equipes responsáveis pelo desenvolvimento ou solução de problemas específicos que fazem parte da organização.

Criatividade e lógica são ferramentas muito usadas por indivíduos de Atenas, sempre associado com as habilidades no trabalho e o bom relacionamento com os outros. Handy (1994, p. 59) afirma que os novos profissionais das organizações desejam atuar com o espírito de Atena, porém, no entanto, em muitos casos acabam esbarrando em culturas de Apolo ou Zeus, gerando um determinados atritos culturais.

Os indivíduos de Atena, somente aceitam ser comandados se sentirem a especialização e a sabedoria como virtudes predominantes entre os comandantes. A obediência é inexistente neste perfil de colaborador, porém há concordância após muito diálogo e argumentação.

2.2.7 Organizações regidas por Dionísio

A cultura existencial é regida por Dionísio. Se distingue dos demais modelos apresentados, pois nela, não é o indivíduo quem serve a organização, mas sim, a organização é quem serve ao indivíduo.

Handy (1994, p. 30) descreve Dionísio como “deus do vinho e das canções”, aquele que representa a ideologia existencial. O individualismo imperando sobre o coletivismo. Diz-se de uma Cultura Organizacional que supra as necessidades existenciais de cada um dos modelos anteriores.

A representação gráfica para a cultura existencial, é um agrupamento de estrelas individuais vagamente agrupadas por um círculo. Esta representação pode ser interpretada como os diversos profissionais agrupados, com o intuito de ajudar o indivíduo para o seu próprio bem.

Escritórios de advocacia, clínicas médicas ou qualquer tipo de organização com profissionais liberais, podem ser geridas com a política da cultura de Dionísio. Este ambiente pode se representado por profissionais de determinado segmento, com especialidades complementares, ou mesmo usam um mesmo ambiente para desempenhar sua profissão. A profissão vem em primeiro lugar, depois a organização. O mesmo exemplo pode ser estendido aos administradores (consultores), contadores e dentistas.

Os profissionais que se enquadram bem nesta cultura, não costumam ter uma organização rígida de seus hábitos, sendo bastante difícil influenciá-los, até porque, não reconhecem o poder da organização. Não seguem uma orientação lógica sobre suas maneiras de pensar e influenciar, ou seja, são imprevisíveis.

2.2.8 Interfaces culturais

Handy (1994, p. 83) aponta que uma organização não é administrada unicamente por um modelo de configuração organizacional. Desta forma, uma organização regida por Zeus poderá possuir também indivíduos de Apolo. Organizações de Apolo poderão ter influência de Atenas ou Zeus. Este tipo de miscigenação de cultura pode ocorrer, por exemplo, em um departamento de uma grande corporação, onde na sociedade geral tenha uma determinada cultura, mas em um departamento específico tenha outra que mais se adéqua às suas tarefas. Pode-se citar as instituições de ensino onde, enquanto o professor é um Dionísio, a instituição é administrada nos moldes de Apolo, e os colegiados de curso atuam como Atena na solução de problemas e criação das áreas específicas.

Mas Handy (1994, p. 36) lembra que:

As organizações, entretanto precisam fazer mais do que equipar-se com uma mistura de culturas e seus deuses concomitantemente. As culturas devem ser primeiro internamente consistentes, pois as suposições de ordem e racionalidade de Apolo não produzirão resultados na parte da organização pertencente a cultura de tarefa (Atenas), ou vice versa. Em segundo lugar, é claro, você precisa da cultura certa para o trabalho certo: uma cultura de clube (Zeus) para o departamento de contabilidade seria quase sempre ineficiente.

O desafio maior é encontrar o equilíbrio entre as culturas, de forma a buscar a harmonização entre os deuses, tornando a organização o mais produtiva possível, sem traumas no relacionamento entre os indivíduos.

Handy (1994, p. 19) assevera que as organizações quase sempre nascem sob a regência de Zeus e, com o passar do tempo e o crescimento econômico, acabam migrando para uma cultura de Apolo. Num momento futuro, com a prosperidade econômica, podem assumir características de Atena.

O mais distante entre os modelos é a cultura de Dionísio. Por isso, a dificuldade em encontrar um equilíbrio harmonioso com as demais culturas. O individualismo atrapalha a aceitação de outros modelos.

Uma forma de tentar minimizar os conflitos, é a busca por indivíduos que tenham as mesmas características da organização. Alguém com características de Atenas numa cultura de Zeus, provavelmente não terá uma trajetória duradoura e eficiente, passíveis de desgaste com as lideranças.

Ainda, os microambientes da organização poderão definir o tipo de cultura mais adequado ou preponderante. Além disso, conforme o contexto em que a organização está inserida, uma mesma cultura poderá apresentar diferenças e particularidades em relação a outra instituição, mesmo regida pelo mesmo Deus

Pode-se observar bem estas diferenças e particularidades de uma mesma cultura quando observa-se empresas com uma filosofia organizacional inseridas em países diferentes. No Japão existe o predomínio de organizações sob a regência de Apolo. Mas para os japoneses, a cultura de Apolo significa também encarar a organização como uma extensão da família. Já nos Estados Unidos, que também tem o predomínio da cultura de Apolo, existe forte influência de Zeus e Atena, mas não cultuam a organização como uma extensão da família.

Outra variação muito interessante pode ser observada nas global players; são os impactos sofridos por uma mesma cultura quando está inserida em diversos países do globo. Mesmo que tenham que se reportar a uma matriz, cada filial, em cada país, tem um comportamento cultural condizente com o modo que os indivíduos foram socializados desde a infância.

2.3 RECURSOS HUMANOS

Segundo Freitas (1991b), quem tem a responsabilidade de disseminar a Cultura Organizacional em uma empresa é o departamento de recursos humanos, uma vez que este setor é quem define pelo perfil dos empregados, pelos programas de treinamento e pela orientação da conduta desejada, dentre outros aspectos pertinentes ao quadro de pessoal da empresa. O setor atua em conformidade com os valores e crenças da empresa, fortalecendo sua aceitação e consolidação entre os empregados em todos os níveis hierárquicos. Ainda,

O desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional ‘forte e coesa’ busca restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela [empresa] trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos, orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos (FREITAS, 1991a, p. 82).

Para Chiavenato (2004), a Administração de Recursos Humanos é uma área extremamente sensível à mentalidade que prevalece nas organizações. Por esta razão, ela é contingencial, estratégica e situacional. Porém, depende muito da cultura que predomina em cada organização e também da estrutura organizacional adotada por cada empresa. Mais ainda, depende das características do ambiente, do negócio da organização, das políticas internas e externas adotadas por ela, das suas funções e processos e de uma gama enorme de outras variáveis importantes, que possam afetar a estrutura organizacional de cada empresa

As estratégias de Recursos Humanos, para os autores pesquisados, surgiu juntamente com a revolução industrial no início do século XX. Segundo Toledo (1978), antes da Revolução Industrial, no século XVIII, as características das relações humanas descreviam um trabalho artesanal. Pequenos grupos de pessoas dedicavam-se à fabricação de uma mercadoria, liderados por um mestre que se destacava por sua habilidade e experiência. Entre essas duas figuras, encontrava-se uma terceira, ex-aprendizes ou futuros mestres, que

participavam ativamente da produção. Praticamente não havia divisão do trabalho e as relações eram baseadas na afetividade.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoas. Ela é parte especializada da Ciência da Administração, e tem por objetivo, integrar o trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Seu aparecimento também ocorreu em face da introdução de certos conceitos originários da teoria geral dos sistemas (GIL, 1994).

Logo depois da Segunda Guerra Mundial, além da questão de escassez de matéria-prima e recursos, principalmente de mão de obra, observou-se um significativo aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores nos Estados Unidos. Tal situação fez com que as empresas passassem a se preocupar cada vez mais com as condições de trabalho e com a concessão de benefícios aos seus empregados (GIL, 1994). Isso se deu não apenas para aumentar a eficiência da força de trabalho e ter uma maior produtividade, mas também para atender as objeções dos colaboradores e criar um bom relacionamento entre as camadas hierárquicas da empresa. Como consequência, a seção de pessoal cedeu lugar ao departamento de relações industriais e alterou o perfil do chefe de pessoal, o qual se transformou no administrador de pessoal (AQUINO *apud* GIRARDI, 2008).

No Brasil, após 1930, as empresas sentiram o impacto da legislação trabalhista, na qual foram instituídos: o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, a sindicalização, a carteira profissional, o salário mínimo, as férias, a aposentadoria, o aviso prévio, entre outros (SERSON *apud* GIRARDI, 2008). Com isso, surge a seção de pessoal e o chefe de pessoal, um conhecedor da legislação e das rotinas trabalhistas, isto é, surge uma administração de pessoal puramente “burocrática-cartorial” (GIRARDI, 2008).

Nas décadas de 1960 e 1970, o Brasil vivia um momento de grande crescimento econômico conhecido como “milagre brasileiro” e, em seguida, sofreu com a “crise do petróleo”. Somente então o país acordou para a sua realidade: a dependência dos recursos externos desde a industrialização. “Então, pela primeira vez, surgiu a preocupação com uma melhor gestão dos seus recursos de produção, principalmente os Recursos Humanos (AQUINO *apud* GIRARDI, 2008).

Ribeiro (2008, p. 23) afirma que “a Gestão de Recursos Humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de

incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados”.

Entre as várias abordagens de Recursos Humanos, uma bastante significativa para a cultura organizacional é a abordagem humanística e a teoria das relações humanas. Aspectos psicológicos e sociológicos passam a ser analisados, principalmente em decorrência do desenvolvimento de ciências sociais como a Psicologia e a Sociologia (FARIA, 2002). A partir deste aspecto, surge para a administração de recursos humanos o “homem social”, pessoas complexas, com sentimentos e desejos, motivadas por certas necessidades, que interagem em grupos para alcançar seus objetivos e, cujo comportamento, pode ser influenciado por um determinado estilo de liderança e supervisão (FARIA, 2002).

A abordagem comportamental é o desdobramento em oposição à teoria das relações humanas. O tema tem como princípio a motivação humana, e pressupõe que “as necessidades do homem orientam e dinamizam seu comportamento em direção a objetivos pessoais. Assim que uma necessidade é satisfeita, surge outra em seguida, em um processo contínuo e sem fim” (FARIA, 2002, p. 110).

Maslow estabeleceu uma espécie de hierarquia das necessidades do ser humano. O autor apresenta-as e classifica-as em uma pirâmide, onde na base estão as mais básicas, ou seja, as fisiológicas, que dizem respeito àquelas que são fundamentais à sobrevivência, como alimentos, moradia e roupas. Logo acima, segundo o autor, vem as necessidades de segurança, que estão relacionadas às pessoas se sentirem livres de riscos, de uma possível privação das necessidades básicas.

Satisfeitas essas duas necessidades, geralmente a de participação surgirá; trata-se do estágio que a pessoa preocupa-se em integrar e interagir com outros grupos – familiares, de trabalho, recreativos, etc. Já as necessidades de autoestima estão ligadas ao prestígio, ao reconhecimento como alvo de respeito e consideração. E no topo da pirâmide, encontra-se a necessidade de autorrealização, caracterizada por McGregor como “realizações da pessoa relativas à plena e eficiente utilização de seus conhecimentos, capacidades e talento, assim como os sentimentos de autonomia de ação e autorrespeito” (TOLEDO, 1978, p. 38).

A partir disso, Freitas (1991a, p.14) complementa observando que os valores compartilhados são uma fonte de força, pois os empregados “(...) se sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles”. Os indivíduos que percebem compatibilidade entre os valores da empresa e os seus próprios, têm sentimentos de sucesso pessoal; compreendem melhor a organização e o

funcionamento da empresa; se ressentem menos das pressões do trabalho; se empenham mais em atingir os objetivos e metas organizacionais e, ainda, atribuem maior importância aos *stakeholders* externos e internos.

2.3.1 Gestão de pessoas

Observa-se que a gestão de pessoas, dentro do contexto moderno de recursos humanos, assume um papel estratégico e relevante, suplantando o papel tradicional de suporte e constituindo competência organizacional essencial, uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados, quaisquer que sejam, por serem produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais.

O indivíduo também tem interesse em que o processo de socialização transcorra da forma menos dolorosa possível e, para acelerar sua aceitação, busca informações que reduzam suas incertezas e dificuldades. Essas informações são colhidas pela observação do ambiente, das pessoas mais antigas e, ainda, pelas conversas e especulações possíveis com o seu agente de socialização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004). Com isso, a gestão de pessoas nas organizações assume um papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem a uma competitividade maior.

Para Toledo (1978), as funções da administração de recursos humanos se resumem nas atividades de: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho. Já Chiavenato (1999) aborda os processos de recursos humanos da seguinte forma: provisão (recrutamento e seleção); aplicação (orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação de desempenho); remuneração (programas de incentivos, benefícios e serviços, remuneração); desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento); manutenção (relações com empregados, higiene e segurança e qualidade de vida no trabalho); e monitoração (banco de dados e sistemas de informações de RH). Assim, em seguida será descrito alguns tópicos considerados pelos autores, importantes ferramentas de gestão de pessoas.

2.3.2 Recrutamento e seleção

O primeiro contato do indivíduo com a organização se dá no processo de recrutamento e seleção. Para Toledo (1978), o recrutamento reúne uma série de estudos e contatos com o mercado de trabalho. Chiavenato (2008, p. 114) acrescenta, afirmando que o recrutamento corresponde “ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo”. Este pode acontecer interna ou externamente. O recrutamento interno atua sobre candidatos que estão dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades (CHIAVENATO, 2008). Ele estimula o desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de crescimento, enquanto o recrutamento externo trata da busca de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para preencher o cargo. Algumas de suas vantagens estão em inovar as equipes, trazer novos talentos e atualizar-se com as tendências de mercado (ARELANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Este tema se refere à busca por um grupo potencial de pessoas que preencham os requisitos para satisfazer as necessidades da empresa, e os métodos utilizados variam, de acordo com a instituição e seu porte. Para as grandes corporações que buscam executivos de alto nível, existem as agências especializadas em localizá-los e, muitas das vezes, intermediarem contato com profissionais de outras empresas visando a sua transferência para a empresa cliente. Mas, a grande maioria utiliza os métodos tradicionais, que são as recomendações de empregados, propaganda, recrutamento nas escolas e o uso do computador (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

A recomendação dos empregados, se usada adequadamente, pode ser um eficiente método de seleção, pois, como já conhecem a organização, têm mais facilidade em identificar entre amigos e parentes a pessoa adequada para a função solicitada. Algumas organizações costumam oferecer gratificação ao empregado que indica outros, provocando maior motivação. Ainda assim, o método mais utilizado continua sendo a propaganda via publicação de anúncio em jornais, cartazes, rádios, revistas profissionais e televisão.

O recrutamento nas escolas é a melhor fonte de pessoal científico, técnico, profissional e, também, de administração. Algumas empresas costumam fazer parcerias com escolas oferecendo estágios e, dependendo do desempenho dos alunos, contratação posterior. O computador, por meio da internet, tem se apresentado como forma de divulgar tanto as

necessidades das empresas quanto o oferecimento de profissionais, mediante o envio de currículos e preenchimento de formulários (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

2.3.3 Treinamento

De acordo com Girardi (2008), o procedimento de orientação envolve o ajustamento da pessoa à Cultura Organizacional, ou seja, ao conjunto de normas e valores da organização. Trata-se da socialização do indivíduo, seja por intermédio de uma tutoria do seu supervisor, um programa de integração, ou do próprio grupo de trabalho. Chiavenato (2008) acrescenta que não somente quando ingressam na empresa, mas quando esta passa por mudanças, as pessoas também precisam saber e sentir em que situação se encontram, e para onde devem conduzir seus esforços. Ainda de acordo com o autor, o programa de orientação, tem como objetivos, reduzir a ansiedade das pessoas, reduzir a rotatividade, economizar tempo e desenvolver expectativas realísticas. Este é o papel desempenhado pelo treinamento.

Para Boog (1994), o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do ‘sistema de fábrica’, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial

Segundo Marras (2000, p. 146) “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”.

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisores (CHIAVENATO, 2004).

Para Carvalho (2001, p. 12), quando devidamente implantado, o treinamento proporciona inúmeras vantagens, a saber:

- possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;

- define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins;
- elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Ainda segundo este mesmo autor, o desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo processa-se através de três principais fatores:

- educação: que é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada indivíduo por toda a vida;
- instrução: que é a formalização do processo educativo em seus vários graus; e
- treinamento: cuja finalidade central é proporcionar ao indivíduo um desempenho adequando em seu trabalho.

2.3.4 Avaliação de desempenho e competências

Avaliação é um processo corriqueiro na vida das pessoas, em todas as circunstâncias e momentos estamos avaliando tudo que acontece ao nosso redor. O mesmo acontece nas organizações, onde aparece a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos – financeiros, operacionais, técnicos, humanos. A avaliação de desempenho, por sua vez, identifica, mensura e administra o desempenho humano como uma atividade orientada para o futuro, para que se possa alcançar todo o potencial humano da organização (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Lucena (1992, p. 77): “Avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados, comparados com os padrões de desempenho estabelecidos” e o termo desempenho é definido como:

Compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho. (LUCENA, 1992, p. 77).

Diante das constantes mudanças e transformações do mercado, foi tendo a necessidade de inovações e a necessidade de agregar valor tanto aos produtos e aos serviços prestados, quanto à organização, aos funcionários e aos clientes.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação significa um processo de estimar ou julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa. (CHIAVENATO, 2010, p. 120).

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 323). “As práticas de avaliação do desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação de custo e benefício”.

A estrutura de cargos geralmente condiz com o desenho organizacional, isto é, se a estrutura da organização for rígida e imutável, assim serão seus cargos. Se a estrutura for flexível e adaptável, os cargos serão maleáveis e abertos com relação ao ambiente que o circunda. São diversos os modelos de estrutura de cargos, o mais amplo e atual é o contingencial, baseado em cinco dimensões: variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com a tarefa e retroação. Essas estruturas envolvem a descrição dos cargos, definindo o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz, e a análise do cargo, que informa quais os conhecimentos, as habilidades e as capacidades o ocupante precisa possuir para desempenhar o cargo adequadamente (CHIAVENATO, 2008).

Marras (2002, p. 188) destaca que foram encontradas diversas vantagens na aplicação e utilização da avaliação de desempenho dentro da organização, que são:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir novos talentos na organização;
- Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- Fornecer *feedback* aos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

2.3.5 Recompensa

Na visão de Chiavenato (2004), a remuneração é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade

das organizações. A remuneração deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros. Os empregados sentem-se mais valorizados e melhor remunerados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas.

Na maioria das organizações, a remuneração total é dividida em: remuneração básica (salário mensal ou por hora), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados) e benefícios (seguro saúde, refeições subsidiadas, etc.) (CHIAVENATO, 2008).

Hipólito (2002) apresenta outro *mix* de recompensas: remuneração variável, como a participação acionária e a participação nos lucros e resultados; remuneração fixa, composta de salário e benefícios; e outras recompensas alternativas, como promoções, participações em congressos e eventos, acesso a programas de desenvolvimento, entre outras.

Chiavenato (2008) acrescenta as recompensas organizacionais não financeiras e cita: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho. É possível verificar que muitas delas vão ao encontro do suprimento das necessidades encontradas na Pirâmide de Maslow.

Pode-se dizer, que todo funcionário que se sente motivado, recompensado e sabe que a empresa preocupa-se com ele, também fará o mesmo pela empresa, ou seja, ele se sentirá parte daquela organização e trará os resultados por ela esperados. Outro fator que é importante ressaltar, é verificar de que forma os colaboradores esperam que o planejamento estratégico irá ajudar a alcançar os seus objetivos pessoais. Isso é válido não só para os funcionários, mas para dirigentes e proprietários, pois a realização pessoal é um fator muito importante no processo de desenvolvimento como um todo, já que o mesmo está relacionado ao desenvolvimento pessoal. As pessoas só dão o melhor de si para a empresa, quando sentem que naquele ambiente poderão desenvolver-se e atingir seus objetivos.

Muitos acreditam que apenas as recompensas em dinheiro são eficazes para motivar e manter o bom desempenho de seus funcionários, no entanto, pesquisas indicam que o fator que mantém os trabalhadores motivados é a oportunidade de serem desafiados, alcançarem os resultados e receberem o devido reconhecimento (BRANHAM, 2002).

Na opinião de Bob Nelson, perito em motivação de funcionários, o

...reconhecimento é mais poderoso quando é fortuito. [...] Se você faz coisas apenas para ser amável, as pessoas acabem querendo mais. Por isso, faça o reconhecimento depender de comportamento e desempenho desejados; os funcionários valorizarão mais o reconhecimento e você obterá melhores resultados (PRESS, 2007, p. 106).

Além das recompensas formais (promoções, benefícios, tempo de casa), existem maneiras informais de reconhecer e compensar. Simples cartões impressos ou escritos à mão, a celebração de um marco significativo com um jantar, um dia de folga, certificados de presentes, troféus e placas, momentos de diversão como um *happy hour*, são exemplos de recompensas que motivam. Os prêmios podem levar em consideração a produtividade, a qualidade do trabalho, uma boa sugestão, uma meta de vendas que fora atingida, padrões altos de atendimento, entre outros (BRANHAM, 2002).

3 METODOLOGIA

A metodologia é de grande relevância, pois ela define os métodos que vão ao encontro dos objetivos idealizados para a construção do presente trabalho. A seguir, serão apresentados o método de pesquisa e o método utilizado para realizar de forma coerente este trabalho acadêmico.

Primeiramente será apresentada a caracterização da pesquisa, em seguida suas delimitações. Num terceiro momento, as técnicas de coleta e análise de dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

A finalidade da pesquisa, segundo Trujillo (*apud* LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 16), “tem como objetivo tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial, ou seja, como esses fenômenos operam, [...] por que e como se realizam”.

A avaliação de uma pesquisa acontece por meio do método, do conhecimento científico, portanto, compreendem-se duas grandes vertentes de pesquisa, que são:

- as pesquisas qualitativas – desenvolvidas nos estudos dos fenômenos naturais, no seio das ciências naturais, incluindo as surveys, os experimentos de laboratório e outros métodos formais; e
- as pesquisas quantitativas - desenvolvida nos seios das ciências sociais, de forma a permitir o pesquisador estudar fenômenos sociais e culturais. Inclui a pesquisa ação, o estudo de caso e a etnografia dentre seus métodos.

Nesta perspectiva, busca-se definir se o estudo de caso será exploratório, explanatório ou descritivo. Justifica-se um estudo de caso exploratório quando busca-se ampliar o grau de familiaridade com o fenômeno, obtendo informações para a possibilidade de uma investigação futura mais completa (Sampieri *et alli*, 1991; Yin, 1994; e Triviños, 1995). Yin (1994), ainda, enfatiza que a pesquisa exploratória é adequada para casos onde o objeto de estudo é um fenômeno observado junto ao contexto da vida real. Ele a considera como a mais adequada especialmente, para a apreciação da complexidade dos fenômenos organizacionais.

Como a pesquisa prévia para a elaboração da revisão de literatura indicou que o tema motivador é pouco estudado na literatura de Cultura Organizacional e gestão de pessoas, o fenômeno da influência deste no desenvolvimento de uma empresa ainda é pouco conhecido, não sendo, portanto, possível estabelecer claramente uma relação de causa e efeito entre as variáveis que explicam ou influenciam cada processo.

A pesquisa é seccional e foi realizada entre os meses de fevereiro à agosto de 2014.

3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

O presente trabalho tem como foco, analisar os fatores que influenciam a Cultura Organizacional da Filos, tendo como base a classificação de Vergara (2005, p. 46) que apresenta dois aspectos à pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins pode-se considerar exploratória, pois busca fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para melhor compreendê-lo e por constatar que não existe um estudo sobre o clima organizacional da empresa em questão. Segundo Gil (1994, p. 41), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições.

Quanto aos meios, pode-se considerar a pesquisa como sendo de campo e bibliográfica. Será uma pesquisa de campo, pois foram aplicados questionários diretamente às pessoas envolvidas, onde foi feita análise qualitativa dos dados coletados buscando um aprofundamento dos fatos. A pesquisa também foi bibliográfica, pois teve como base artigos, revistas e redes eletrônicas entre outros, referentes ao assunto abordado como fundamentação teórica.

O principal objeto do estudo em questão, é a influência da Cultura Organizacional que a Filos sofre do ambiente que está inserida, principalmente pela sociedade, através de seus colaboradores e prestadores de serviços. Por essa razão, podemos classificar a pesquisa também como ex-post facto, visto que os fenômenos ou objetos estudados já terão ocorrido (GIL, 1991).

3.2 TIPOS DE DADOS

Os dados primários, de acordo com Barbetta (2001), necessitam ser levantados com o objeto de estudo, enquanto os dados secundários já existem em alguma publicação ou arquivo e estão disponíveis para consulta.

O acadêmico desta pesquisa é proprietário da empresa e viabilizou o acesso a todo e qualquer dado às informações necessárias ao estudo. Segundo Rudio (1982, p. 33), “observar é aplicar os sentidos, a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade”. O autor discorre sobre a observação assistemática ou ocasional, a qual ocorre sem planejamento, isto é, sem um controle previamente elaborado. Nesta pesquisa, a observação ocasional participante, em que o pesquisador fazia parte da situação e do ambiente estudado, foi essencial para este procedimento.

Secundários: pesquisa documental, análise de documentos da empresa, bem como à utilização de livros e artigos já publicados.

3.3 POPULAÇÃO

A pesquisa em questão tem como população os 16 funcionários devidamente ativos na Filos, dentre estes, 5 desempenham funções diretivas nos segmentos comercial, financeiro, administrativos, planejamento e produção. Os demais colaboradores fazem parte da produção, expedição e manutenção da empresa.

Em relação a amostragem, como foram aplicados dois instrumentos, foram estabelecidos dois grupos. Para o instrumento de gestão de pessoas a amostragem é toda a população da empresa, já para o instrumento de clima foi elencado o corpo diretivo da Filos. Esta divisão se deu pela complexidade dos instrumentos.

3.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

“Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação” com relação ao assunto, à extensão e a uma série de fatores, como recursos humanos, econômicos e tempo (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 27).

O tema em questão pôde ser restringido a partir do objetivo geral da pesquisa. O tema, influência da Cultura Organizacional no planejamento e desenvolvimento, foi definido tendo em vista as justificativas já discutidas na introdução deste estudo.

3.5 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Foi escolhida a empresa Filos artigos para Animais Ltda. como unidade de análise, onde foram aplicados dois instrumentos de pesquisa junto aos colaboradores da empresa. O principal objeto do estudo em questão, é a influência da Cultura Organizacional que a Filos sofre do ambiente que está inserida, principalmente pela sociedade, através de seus colaboradores.

O primeiro instrumento buscava analisar o impacto das ferramentas de gestão de pessoas, segundo a percepção dos colaboradores da empresa, e foi aplicado a toda população com o auxílio de uma profissional de recursos humanos, que acompanha a empresa desde 2007. Optou-se por aplicar o teste através deste mediador para dar maior fidedignidade à pesquisa, já que o pesquisador é proprietário da empresa, podendo assim constranger ou direcionar as respostas do entrevistado. Cabe salientar ainda, que como a empresa conta com colaboradores de baixa escolaridade e até analfabetos, a presença de um mediador é oportuna para aplicar o instrumento de análise.

A escolha deste mediador deveu-se, ainda, pelo fato que esta profissional presta assessoria para a Filos desde 2007, auxiliando na seleção e admissão dos colaboradores com entrevistas e testagens. Além deste contato inicial com os colaboradores da Filos, esta profissional ministrou cursos periódicos de 5 S's, bem como acompanhando o *feedback* junto aos colaboradores, com visitas periódicas na empresa, fazendo entrevistas com os funcionários e gestores. Este histórico faz com que a mediadora seja depositária de confiança dos colaboradores. Clarifica-se que o instrumento foi elaborado contendo perguntas simples e objetivas. O método para aplicar este instrumento foi em grupos de 5 colaboradores reunidos em uma sala. Foi apresentada pelo pesquisador uma introdução aos grupos para informar o objetivo do trabalho. Em seguida o pesquisador deixou a sala e o comando da aplicação do instrumento para a mediadora. Após, a psicóloga apresentava a forma para preencher o instrumento e informava a respeito da impessoalidade do mesmo, não tendo como vincular o colaborador ao questionário no momento de aferir os resultados.

O segundo instrumento consistia em analisar os níveis da Cultura Organizacional da Filos. Este instrumento foi aplicado somente ao corpo diretivo da empresa, pela complexidade do mesmo. Ainda considera-se que o corpo diretivo é responsável por direcionar a Cultura Organizacional da empresa, bem como perceber as influências trazidas pelos colaboradores,

levando-as até o líder. A aplicação deste instrumento foi feita sem acompanhamento, de forma individual.

Ambos instrumentos foram aplicados na sede da mesma, durante o horário de trabalho. Estas foram realizadas entre os dias 25 e 29 de agosto, sendo que o instrumento de gestão de pessoas teve um tempo médio de 30 minutos para ser respondido. O instrumento que buscava medir os níveis de Cultura Organizacional e teve duração média de uma hora.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo visa entender as características de uma mensagem através da comparação destas mensagens para receptores distintos, ou em situações diferentes com os mesmos receptores. O autor defende que a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: “1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação”. O autor segue conceituando as três fases:

- A pré-análise é a fase de organização, escolha e pré-leitura dos documentos;
- A exploração do material; esta fase é longa e fastidiosa, trabalha essencialmente operações de codificação;
- O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação é a fase onde os resultados são tratados de maneira a serem significativos e válidos. A partir daí pode-se propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos.

Segundo Marconi e Lakatos (1996), a etapa final do processo de pesquisa, culmina na análise e interpretação dos dados colhidos na pesquisa. É, nesta etapa, que serão extraídos os resultados, a partir dos dados coletados, devendo ser organizados e sumariados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto inicialmente. Os autores citam cinco procedimentos utilizáveis para a apresentação dos dados: série estatística, representação escrita, representação semitabular, tabelas e gráficos.

3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Há muita crítica e preconceito quanto ao uso do método do estudo de caso. Em geral, as críticas podem ser resumidas em: falta de rigor científico, pouca base para generalização científica e demora em obter e analisar dados.

Partindo-se do princípio de que nenhum método é completo e perfeito, este não é exceção. A crítica mais frequente é a incapacidade de tecer generalizações a partir do estudo de casos. Porém, justamente porque esta característica permite estudar profundamente o assunto, com maior riqueza de detalhes. Ainda, com a devida cautela, os resultados encontrados neste estudo podem servir de base para outros estudos de natureza semelhante.

De acordo com Yin (2001), apesar de ser uma forma distintiva de investigação empírica, o estudo de caso é visto com um certo desprezo por muitos pesquisadores e encarado de forma menos desejável de investigação do que experimentos ou levantamentos.

Apesar dos problemas, é possível superar tais obstáculos e, para tanto, Duarte e Barros (2006) destacam algumas medidas sugeridas:

- Definir claramente as questões de pesquisa;
- Elaborar um plano de pesquisa que leve em consideração os perigos do sentimento de certeza (inevitável, mas superável);
- Evitar narrativas maçantes, com textos longos e relatórios extensos, pois isso dificulta a análise e desestimula a leitura;
- Realizar uma boa revisão de literatura do tema a ser analisado, para obter maior precisão na formulação das questões;
- Ser rigoroso ao desenvolver categorias, indicadores, definir e delimitar tipos de comportamento.

O auxílio de um mediador que não tem uma relação com a pesquisa bibliográfica e também de não fazer parte dos colaboradores da Filos, ajuda a amenizar um possível viés pessoal, bem como o cruzamento dos dados obtidos através dos instrumentos utilizados e observações feitas e com a documentação analisada.

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de pesquisa visa representar a opinião dos colaboradores considerando os fatores que influenciam na cultura e no Clima Organizacional da empresa estudada. Como já foi mencionada anteriormente, a empresa Filos iniciou como uma distribuidora, onde neste primeiro momento a necessidade de mão de obra era pequena. Com a passagem para o segundo momento, onde a empresa passou a fabricar seu produto de maior rotatividade, houve a necessidade de contratação de mão de obra e, a partir de então, o líder passou a observar as políticas de gestão de pessoas na empresa.

Schein (1994, p. 03) define Cultura Organizacional de uma forma bem abrangente:

Conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcione bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Com base na situação acima, é pertinente considerar que o gestor da empresa tem formação em Comunicação Social com Bacharelado em Publicidade e Propaganda. Sendo assim, não tinha conhecimento teórico e técnico em administração. Desta forma, o sistema administrativo foi desenvolvido juntamente com assessorias contábeis, de custos e jurídica para balizar o planejamento e as tomadas de decisão. Mesmo com a assessoria dos profissionais para o entendimento técnico e teórico da administração, a solução dos problemas de forma empírica ajudou a moldar a cultura da empresa. Percebe-se que as duas ferramentas, informações de assessores e solução empírica dos problemas, moldaram a Cultura Organizacional da empresa, pois congruam a informação técnica com as experiências vividas e a observação dos problemas, tendo assim um entendimento maior da solução. Traz um exemplo.

Handy (1994, p. 18) pontua que não existe cultura certa e errada:

É importante perceber que cada uma das culturas, ou maneira de gerir as coisas, é boa para alguma coisa. Nenhuma cultura, ou combinação de culturas é ruim ou errada em si, é apenas inadequada para as suas circunstâncias. O fato de que você não gosta, ou aprova uma delas, torna-a inadequada para você – não errada, ou ruim, ou ineficiente em si. Este princípio é o cerne da teoria da adequação cultural...

Através do levantamento realizado com o corpo diretivo da empresa, utilizando o questionário de Handy, adaptado, identificou-se que a cultura predominante na empresa é a de Atena, com uma média de 14,5 pontos de um total de 90. A segunda cultura mais presente foi a de Apolo, com 21,33 seguida por Dionísio, com 25,5 e Zeus tendo uma média de 28,66. Abaixo é apresentada a tabela com resultados obtidos com cada colaborador.

Resultado Intr. Cultura Organizacional	Zeus	Apolo	Atenas	Dionísio
Proprietário	29	27	14	20
Gerente de vendas	32	19	14	25
Financeiro	32	18	14	26
Administrativo	27	25	12	26
Coordenador de vendas	26	18	17	29
Gerente de produção	26	21	16	27
média dos resultados	28,67	21,33	14,50	25,50

Juntamente com o questionário de Handy, foi aplicado um teste de Clima Organizacional para todos os funcionários da empresa. Como já foi citado, esta ferramenta de Clima Organizacional vai auxiliar a interpretação do instrumento de Handy, bem como entender o impacto das políticas de recursos humanos e complementar as ferramentas de gestão de pessoas que auxiliam na cultura da empresa. Segue dados obtidos com pesquisa de clima com uma amostragem de 16 colaboradores.

Resultado do perfil dos funcionários:

1	Faixa Etária		
	Até 25 anos	3	19%
	Acima de 25 anos até 35 anos	4	25%
	Acima de 35 anos até 45 anos	2	13%
	Acima de 45 anos até 55 anos	1	6%
	Acima de 55 anos	6	38%
2	Sexo		
	Masculino	7	44%
	Feminino	9	56%
3	Há quanto tempo trabalha na Filos		

	Até 5 anos	14	88%
	Acima de 5 anos até 10 anos	2	13%
	Acima de 10 anos até 15 anos		0%
	Acima de 25 anos até 35 anos		0%
	Acima de 25 anos até 35 anos		0%
4	Renda Mensal		
	até 2 salários mínimos	9	56%
	Acima de 2 até 5 salários mínimos	5	31%
	Acima de 5 até 8 salários mínimos	1	6%
	Acima de 8 salários mínimos		0%
5	Grau de escolaridade		
	Ensino Fundamental Incompleto	4	25%
	Ensino Fundamental Completo	2	13%
	Ensino Médio Incompleto	2	13%
	Ensino Médio Completo	1	6%
	Ensino Superior Incompleto	5	31%
	Ensino Superior Completo	2	13%

As demais perguntas da ferramenta são a respeito do clima da empresa, e as respostas foram dadas em 5 graus de satisfação, sendo 1 para muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 nem satisfeito nem insatisfeito, 4 satisfeito e 5 muito satisfeito. Abaixo segue apresentação dos resultados da pesquisa:

		1	2	3	4	5
6	Estou satisfeito com o meu ambiente de trabalho	0%	6%	13%	38%	44%
7	O ambiente físico de trabalho é agradável	0%	19%	13%	31%	38%
8	Tenho equipamentos adequados e suficientes para realizar meu trabalho	0%	19%	13%	25%	44%
9	Tenho equipamentos de segurança necessários para realizar minha função	0%	25%	0%	19%	56%
10	Eu e meus colegas formamos uma equipe	6%	6%	0%	56%	31%
11	Os meus colegas cooperam entre si	0%	19%	6%	44%	31%

12	Confio em meus colegas de trabalho	6%	25%	6%	38%	25%
13	Sinto-me orgulhoso em trabalhar na empresa	0%	0%	0%	0%	100%
14	Sinto-me valorizado pela empresa	6%	0%	6%	13%	75%
15	Minha capacidade profissional é valorizada	6%	0%	0%	25%	69%
16	Existe boa comunicação com meu supervisor direto	0%	0%	6%	13%	81%
17	Existe comunicação sobre as normas e regras da empresa	0%	6%	19%	31%	44%
18	Existe uma boa comunicação com o gestor / proprietário da empresa	0%	0%	6%	6%	88%
19	O diálogo é utilizado para resolver os problemas de trabalho	0%	6%	25%	13%	56%
20	Tenho autonomia para resolver conflitos/melhorias na empresa	0%	13%	6%	38%	44%
21	No meu setor de trabalho não existem conflitos	31%	13%	0%	38%	19%
22	Sinto-me satisfeito com a remuneração que ganho	0%	19%	19%	31%	31%
23	Existe plano de carreira na organização onde trabalho	0%	6%	13%	63%	19%
24	Tenho estabilidade no meu trabalho	0%	0%	25%	38%	38%
	Média Geral	3%	10%	9%	29%	49%

A cultura de tarefa, ou de Atena, que foi a mais percebida no instrumento, segundo Handy (1994: p. 26) “... é vista como basicamente preocupada com a solução contínua e bem-sucedida de problemas”. Esta foi basicamente a forma como o gestor buscou para administrar a empresa. Como não tinha conhecimento na teoria administrativa, conforme as adversidades iam surgindo, aplicava as forças que tinha à solução da mesma. Independentemente do campo em que elas ocorriam, buscava a informação técnica, interpretava o problema e aplicava seus recursos para a solução. Esta sistemática de trabalho acabou funcionando muito bem no segmento onde a empresa atua, o mercado pet, que é um segmento recente. Ainda, dentro do segmento pet, o mercado de palitos de couro bovino para cães, que é a principal competência da empresa, é ainda mais recente. Handy (1994, p. 28) diz que “as culturas de tarefa funcionam bem quando as pessoas se aventuram em novas situações. Assim, tecnologia, informações e principalmente mão de obra especializada é algo muito difícil de encontrar, tendo que buscar as soluções interpretando o problema, e não observando tendências ou históricos do mercado, que é uma forte característica de instituições com cultura de tarefa.

Percebe-se que não é somente pelo fato de ser um mercado novo que a Filos acabou se direcionado para a cultura de Atenas. A formação de publicitário do líder foi relevante em relação a este tema. O proprietário se valeu do sistema organizacional presente nas agências de publicidade, como base para organizar a empresa. Handy (1994, p. 27) diz que as agências de propaganda são fábricas de soluções de problemas, afinal, um anúncio é uma resposta rápida à necessidade expressa de um cliente. Assim, em um mercado que está nascendo, parte na frente aquele que tem a solução mais rápida e criativa. Esta sistemática de trabalho contribuiu bastante para o desenvolvimento do sistema administrativo da Filos, bem como seu excelentes resultados.

Com relação à formação da equipe para a produção de palitos, todo este raciocínio foi aplicado. Como o mercado não disponibilizava mão de obra especializada na produção de palitos de pele bovina, teve que formá-la, buscando as competências dos colaboradores e posteriormente dando as atribuições, complementando e tentando atender às necessidades da empresa. Como a mão de obra de um modo geral era escassa e a empresa demandava profissionais em todos os níveis da cadeia produtiva, o líder tinha que buscar soluções em todas as atividades desde a mais simples, que é embalar palitos, até as mais complexas, de gestão e controle. Desta forma, todos os colaboradores eram observados para poder determinar o seu papel na empresa e, conforme sua capacidade e interesse, ajudar a desenvolver o sistema e assumir novas obrigações. Isso sempre foi esclarecido para os colaboradores, que o seu desenvolvimento iria até onde sua capacidade ou interesse permitisse. Este entendimento pode ser percebido, quando todos os funcionários dizem se sentir muito orgulhosos de trabalhar na Filos, independentemente da tarefa que desempenham.

Este sistema de trabalho é uma característica bastante presente na cultura de Atena, que é embasada no talento e na criatividade para resolver problemas. Estas características podem ser percebidas na ferramenta de clima, onde mais de 80% dos funcionários dizem ter autonomia ou muita autonomia para resolverem problemas. Ainda, dos 16 funcionários, 2 dizem se sentir valorizados na empresa e 12 dizem se sentir muito valorizados. Segundo o gestor da Filos, “uma empresa que está formando uma equipe tem que ver todas as tarefas com a mesma importância, pois esta precisa além de um bom gerente, de vários bons colaboradores.

Como já mencionado anteriormente, Handy (1994, p. 83) aponta que uma organização não é administrada unicamente por um modelo de configuração organizacional. Constatou-se, com o instrumento de Cultura Organizacional aplicado na empresa, que a segunda cultura

mais percebida pelos entrevistados foi a de Apolo. Entende-se que as duas se complementaram para atender uma nova empresa em um novo mercado, sendo gerida por um líder que não tinha conhecimento em administração de empresas. Enquanto, em um primeiro momento, a cultura de Atena buscava uma solução criativa para um problema que surgia, com a reincidência e permanência do mesmo, a equipe acabava criando uma regra e um procedimento para alcançar de forma mais rápida a solução.

Handy (1994, p. 21) diz que, “o estilo Apolo é excelente quando se pode assumir que amanhã será igual a ontem. Ontem pode ser então ser examinado, desmembrando em pedaços e remontando na forma de regras e procedimentos”. Esta cultura de Apolo pode ser observada quando a sistemática criada para gerir e controlar as atividades burocráticas da empresa como as contábeis, controles financeiros, fluxo de caixa e plano de contas. Para estas atividades, criar um fluxo de trabalho contínuo e parametrizado é pertinente, pois as tarefas padrões e repetitivas, e telas bem claras e controladas, foi de fundamental importância para o entendimento da administração da empresa.

Após ter o entendimento, organizá-las de forma clara, fez com que a equipe tivesse compreensão dos objetivos e pudesse mensurar os resultados. Podemos citar como exemplo o princípio da atividade comercial da Filos. Após formar o mix de produtos, desenvolver as embalagens e material de venda, iniciou-se a atividade comercial da Filos. Neste momento, a empresa contava com a colaboração dos dois fundadores. Um deles sempre teve como função as vendas, restando as demais atividades ao administrador e líder. Sendo assim, após efetuar a primeira venda o líder embalava os produtos, colocava em caixa, faturava e entregava. Com o aumento do fluxo de vendas, foi contratada uma jovem aprendiz que passou a embalar os produtos.

No segundo momento, a função desta jovem aprendiz passou a ser também o controle de vendas e faturamento, restando ao sócios as demais atividades da empresa. Como este mecanismo estava sendo desenvolvido, os três colaboradores criaram um procedimento para controlar as informações, facilitar a troca de informações e atender as questões contábeis e tributárias. Todo este processo foi desenvolvido através de descobertas, necessidades comerciais e de atender a exigências contábeis e tributárias. Conforme a empresa evoluía, foi-se contratando mais colaboradores para atender a demanda, sempre buscando as competências dos mesmos, e com as responsabilidades sendo transferidas por aquele que anteriormente a desempenhava. Esta sistemática segue até hoje na empresa.

Outro exemplo desta sistemática foi a compra do primeiro veículo de entrega. Logo que foi adquirido, as entregas eram feitas pelo sócio e líder da empresa. Além da entrega, o serviço de reposição do produto no ponto de venda passou a ser atendido pela Filos. Assim que o sistema estava estruturado e a demanda aumentou, contratou-se um motorista que foi treinado por quem estava desempenhando a função.

Ainda para entender o desenvolvimento, após 2 anos fazendo entrega e reposição, demonstrou interesse em trabalhar no departamento comercial. A transição se deu com a contratação de um novo motorista, o colaborador que então fazia a função treinou o novo colega, e paralelamente, passou a acompanhar o sócio que era responsável pelas vendas, bem como, pela criação do departamento comercial da Filos, para assim desenvolver de forma eficiente suas novas atividades.

Este sistema de dar autonomia aos colaboradores, e com a reincidência dos conflitos criar uma regra para controlá-los, se formou para que a empresa e o sistema administrativo pudessem funcionar independentemente da presença constante do líder. Isso porque o líder tinha a tarefa de desenvolver o mercado e buscar soluções e novas oportunidades para a empresa. Para tal, o gestor julgava importante estar também presente no mercado, visitando clientes, vendo o comportamento do produto no mercado e buscando informações em feiras. Para isso ser possível e a empresa ter um bom desenvolvimento, ela deveria ter um sistema que funcionasse de forma alheia a presença constante do líder.

O recrutamento sempre era feito visando o entendimento da capacidade e da competência do possível colaborador. Como a empresa demandava todos os tipos de mão de obra, desde a mais especializada até a mais simples, percebendo o interesse do entrevistado, o gestor buscava conciliar a necessidade da empresa com a realidade do novo colaborador. O treinamento era feito na prática com a solução dos problemas, método latente na cultura de Atena. Na pesquisa de clima, observou-se ainda que 14 dos colaboradores percebem uma comunicação muito boa com o líder da empresa e 11 acreditam que o diálogo é utilizado ou muito utilizado para resolver os problemas.

Estes números podem endossar também a avaliação dos colaboradores, pois entende-se que a comunicação é o melhor *feedback* para a avaliação e principalmente para o desenvolvimento e crescimento do sistema.

Políticas de recompensa são também aplicadas através de ferramentas de recursos humanos como prêmio assiduidade, transporte, refeitório na empresa e rancho mensal. Os

colaboradores com mais de 3 anos na empresa, recebem uma bolsa de estudos para seus filhos para um curso que eles desejam fazer como inglês ou informática.

Conclui-se assim que, mesmo de uma forma empírica, e sem um planejamento voltado para isso, a Filos desenvolveu um sistema administrativo moderno e dinâmico, focando-se predominantemente na cultura de Atena com influência de Apolo, sendo uma das principais forças para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Outros aspectos que reforçam a cultura de Atena pode ser vislumbrado nas políticas de gestão de pessoas que valorizam e dão autonomia aos colaboradores. Percebe-se, pelos resultados auferidos e apresentados, que eles acabam se sentindo parte do sistema, e que isto permitiu que a empresa não apenas se instalasse, como recrutasse colaboradores em uma região bastante industrializada e escassa de mão de obra. Desta forma, entende-se que a Filos está adaptada à cultura de Atena, sente-se congruente com a mesma, e parece que esta cultura se comportou bem no mercado pet e principalmente em um segmento de vanguarda, que é o de palitos de pele bovina para cães.

Pode-se concluir que a Cultura Organizacional tem um papel fundamental no desenvolvimento da empresa, no seu crescimento e na forma de como os funcionários agem e elaboram suas crenças e suas visões sobre o universo empresarial, e sobre as relações que devem pautar entre os protagonistas da organização.

É importante dar continuidade ao presente estudo na medida em que o mesmo poderá ser relevante para futuras pesquisas acadêmicas, e também para as empresas que necessitam de um aprofundamento sobre o tema em questão, pois poderão obter respostas que poderão ser úteis para a filosofia da empresa, e para que as pessoas possam tomar consciência de que uma empresa só cresce se possui objetivos definidos, através de uma Cultura Organizacional pautada em valores e em princípios humanos.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. **Cultura administrativa:** uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v, 36, n. 4, p. 6-19, 1996.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 4. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1994.

BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de. **Socialização organizacional.** In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; ASTOS,

BITTENCOURT, Antônio Virgílio (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2004. 331-55 p.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença:** 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARVALHO, A.V. **Treinamento:** princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos Humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de recursos humanos.** 4. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, Jorge e Antonio Barros (Orgs.) **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação** - 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DURKHEIM, Emile. **Da divisão do Trabalho Social.** São Paulo: Martins Fontes, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, p. 7-82, 1991b.

FARIA, Jose Carlos. **Administração:** teoria e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. 167p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.

HANDY, Charles B. **Deuses da Administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1994, p. 272.

HANDY, Charles B. **Deuses da administração**. 4ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

HIPÓLITO, José Antonio Ribeiro. **Sistema de recompensas**: uma abordagem atual. In: LIMONGI-FRANÇA *et al.* As pessoas na organização. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 87-98.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations**: software of the mind – Intercultural cooperation and its importance for survival. London: McGraw-Hill, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos**: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Caminhos do pensamento**: epistemologia e método. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PRESTHUS, Robert. **The organizational society**. New York: St. Martin's, 1978. Apud: Gareth Morgan, op., cit., p.116-1.19[19]

PRESS, Harvard Business School (Ed.). **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1982.

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

SCHEIN, Edgar. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.

SAYLE, Murray. “**The yellow peril and the red haired devils.**” Harper’s, November: 23-35,1982. Apud: Gareth Morgan, op., cit., p.118-1.18[18]

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constan. **Projetos e relatório de pesquisa em administração.** 8. Ed. São Paulo: Atlas,2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

YIN, Robert K. **Applications of case study research.** Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1993.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.

ANEXOS

ANEXO I - Questionário sobre as culturas das organizações

Para completar o questionário, proceda assim:

Considere a organização para a qual você trabalha, em seu todo. Que conjuntos de valores, que crenças, que formas de comportamento se poderia dizer que são típicos dela? Veja as quatro informações sob cada um dos nove tópicos do questionário. Sob cada tópico, classifique as quatro afirmações na ordem “mais adequada” para a organização como você a vê (isto é, ponha “1” na frente da afirmação que melhor representa a organização, “2” para a segunda colocada, e assim por diante). Anote os algarismos na coluna “Organização”.

Depois de ter classificado todas as afirmações nas colunas, some os pontos de todas as afirmações assinaladas com (a) em cada tópico, depois os de todas as afirmações com (b) e assim por diante (por exemplo, uma conyagem total de 9 para todas as afirmações (b) significaria que você atribuiu de “1” para cada afirmação (b) em cada um dos nove tópicos).

Você agora poderá completar a seguinte tabela.

	Todas as Afirmações (a)	Todas as Afirmações (b)	Todas as Afirmações (c)	Todas as Afirmações (d)	Total
Organização Inteira					90

Como acontece com a maioria dos questionários, você terá vontade de qualificar todas as suas respostas com a observação “Tudo depende de...”. Você achará difícil em certos casos descobrir qualquer grande diferença, em sua própria cabeça, entre algumas das afirmações. Não deixe que isto o detenha. Os resultados do questionário não serão precisamente acurados, mas deverão prover indicações uteis. Você descobrirá que a melhor maneira de proceder ao tentar classificar cada conjunto de afirmações é confiar nas suas primeiras, quase intuitivas reações. Não se detenha nelas muito tempo.

Teste:

1. Um bom patrão...	Organização
a) É forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.	
b) É impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema formal.	
c) É igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Ele (ou ela) usa sua autoridade para obter os recursos necessários para prosseguir com a tarefa.	
d) Preocupa-se com e reage às necessidades pessoais e aos valores dos outros, e supre oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos subordinados.	
2. Um bom subordinado...	Organização
a) Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.	
b) É responsável e confiável, cumprindo com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações surpreendam ou embaracem seu superior.	
c) Motiva-se a contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a ideias e sugestões. Apesar disso, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.	
d) É vitalmente interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.	
3. Um bom membro da organização dá prioridade “um” para...	Organização
a) As exigências pessoais do patrão.	
b) Os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal.	
c) Os requisitos de tarefa quanto a habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.	
d) As necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.	
4. Pessoas que vão bem na organização...	Organização
a) São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.	
b) São conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a organização.	
c) São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com a ver a tarefa feita.	
d) São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.	

5. A organização trata o indivíduo...	Organização
a) Como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização.	
b) Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes	
c) Como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades à causa comum.	
d) Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.	
6. As pessoas são controladas e influenciadas pelo(a)...	Organização
a) Exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma.	
b) Exercício impessoal de poder econômico e políticos para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.	
c) Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.	
d) Interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.	
7. É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra...	Organização
a) Se ela tiver mais poder e influência na organização.	
b) Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.	
c) Se ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por fazer.	
d) Se ela é aceita por aqueles que controla	
8. As bases da atribuição da tarefa são...	Organização
a) As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a firma.	
b) As divisões formais de funções e responsabilidades no sistema.	
c) Os requisitos da tarefa a ser feita.	
d) Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização	
9. A competição...	Organização
a) É por poder e vantagens pessoais.	
b) É por uma posição de alto <i>status</i> no sistema formal.	
c) É pela excelência da contribuição à tarefa.	
d) É em atenção às próprias necessidades pessoais.	

Interpretação das contagens dos questionários

As afirmações (a) representam uma cultura de “clube”, de Zeus;

As afirmações (b) representam uma cultura de “função”, de Apolo; As afirmações (c) representam uma cultura de “tarefa”, de Atenta;

As afirmações (d) representam uma cultura de “existencial”, de Dionísio.

Quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações. *Mais prevaletentes* é aquela cultura em sua organização ou em você. Uma contagem de 9 para as afirmações (a) (o menor total possível) significa uma cultura de Zeus totalmente pura. É impossível que você chegue a totais assim tão baixos.

Por exemplo, uma tabela assim:

	Todas as Afirmações (a)	Todas as Afirmações (b)	Todas as Afirmações (c)	Todas as Afirmações (d)	Total
Organização Inteira	14	12	27	37	90

Significaria que a sua organização é uma mistura de Apolo e Zeus, enquanto você prefere ser Atena com apoio de Dionísio.

ANEXO II - Pesquisa de Clima Organizacional

Prezado colaborador! Este questionário tem como objetivo identificar os fatores que afetam o clima e a cultura organizacional da empresa, sendo parte do trabalho de conclusão do curso de Pós Graduação de Gestão Empresarial e que busca estudar e avaliar a satisfação dos colaboradores da empresa De Ville Artigos para Animais, Filos. Agradeço o seu interesse em respondê-lo.

Guilherme Luigi Baú Tusset

- Este questionário possui 25 questões, sendo perguntas fechadas e abertas;
- Você não necessita se identificar, portanto fique a vontade para expor seu ponto de vista, com a certeza de que não se comprometerá com suas respostas.

1. Qual sua idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Acima de 25 anos e até 35 anos
- ☐ Acima de 35 anos e até 45 anos
- ☐ Acima de 45 anos e até 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

2. Qual seu sexo?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- ☐ Até 5 anos
- ☐ Acima de 5 anos e até 10 anos
- ☐ Acima de 10 anos e até 15 anos
- ☐ Acima de 15 anos e até 20 anos
- ☐ Acima de 20 anos

4. Qual sua renda?

- ☐ Até 2 salários mínimos
- ☐ Acima de 2 salários mínimos e até 5 salários mínimos
- ☐ Acima de 5 salários mínimos e até 8 salários mínimos
- ☐ Acima de 8 salários mínimos

5. Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo

Para responder o questionário abaixo considere os seguintes conceitos:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo parcialmente |
| 3 – Nem concordo, nem discordo | 4 – Concordo parcialmente |
| 5 – Concordo totalmente | |

	Perguntas	1	2	3	4	5
6.	Estou satisfeito com o meu ambiente de trabalho					
7.	O ambiente físico de trabalho é agradável					
8.	Tenho equipamentos adequados e suficientes para realizar meu trabalho					
9.	Tenho equipamentos de segurança necessários para realizar minha função					
10.	Eu e meus colegas formamos uma equipe					
11.	Os meus colegas cooperam entre si					
12.	Confio em meus colegas de trabalho					
13.	Sinto-me orgulhoso em trabalhar na empresa					
14.	Sinto-me valorizado pela empresa					
15.	Minha capacidade profissional é valorizada					
16.	Existe boa comunicação com meu supervisor direto					
17.	Existe comunicação sobre as normas e regras da empresa					
18.	Existe uma boa comunicação com o gestor/proprietário da empresa					
19.	O diálogo é utilizado para resolver os problemas de trabalho					
20.	Tenho autonomia para resolver conflitos/melhorias na empresa					
21.	No meu setor de trabalho não existem conflitos					
22.	Sinto-me satisfeito com a remuneração que ganho					
23.	Existe plano de carreira na organização onde trabalho					
24.	Tenho estabilidade no meu trabalho					