



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO MEDEIROS ROCHA**

**INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NO MODELO DE**  
**GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE**  
**CONSULTORIA**

**FORTALEZA**

**2013**



MARCELO MEDEIROS ROCHA

INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NO MODELO DE GESTÃO  
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
CONSULTORIA

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado Executivo,  
como requisito parcial para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.  
Área de concentração: Cultura  
Organizacional.

Orientador: Prof. MS. Carlos Manta  
Pinto de Araújo

FORTALEZA

2013

MARCELO MEDEIROS ROCHA

INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NO MODELO DE GESTÃO  
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
CONSULTORIA

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado Executivo,  
como requisito parcial para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.  
Área de concentração: Cultura  
Organizacional.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo, MS (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes, MS  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Fabiano Rocha, MS  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A meus pais, Francisco e Neide.

A minha noiva Muniky.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo pelo apoio e por ter aceitado me ajudar nessa empreitada.

A Prof<sup>a</sup> Criseida Alves Lima pelo apoio dado no início desse trabalho, pelas dicas e pela paciência.

Aos professores participantes da banca, pelo tempo e sugestões.

A empresa que aceitou gentilmente participar do estudo de caso.

A Deus, pela vida, pela força necessária para perseverar até o fim nessa conquista.

A minha família, por ser minha base.

A minha noiva Muniky, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

## RESUMO

Considerando a complexidade dos fatores intrínsecos e extrínsecos que afetam uma organização, considera-se de bom alvitre a contribuição dada por todos os estudos que objetivem demonstrar o impacto que esses fatores produzem no cotidiano das organizações. Com o objetivo de demonstrar o impacto dos valores no modelo de gestão empresarial realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre cultura organizacional e seus elementos. Após essa etapa foi feito um estudo sobre as teorias administrativas que embasaram os modelos de gestão. Após o levantamento teórico foi realizado um estudo de caso através de visita e aplicação de questionário com dez questões em uma empresa de consultoria organizacional. O resultado do estudo de caso demonstrou que realmente os valores exercem influência no modelo gerencial adotado pela empresa e que os membros da organização se encontram atentos a este fato de modo que cabe a empresa manter o nível atual de compartilhamento e vivência da cultura e dos valores organizacionais.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, modelos de gestão empresarial, valores, empresa de consultoria, teorias administrativas.

## **ABSTRACT**

Considering the complexity of intrinsic and extrinsic factors that affect an organization, it is well advised the contribution made by all studies that wish to demonstrate the impact that these factors have on the daily lives of organizations. Aiming to demonstrate the impact of values in corporate management model performed a literature search on organizational culture and its elements. After this step was a study done on the theories that supported administrative management models. After the theoretical survey was conducted a case study through visits and a questionnaire with ten questions in an organizational consulting firm. The result of the case study showed that the values actually influence the management model adopted by the company and members of the organization are aware of this fact so that fits the company maintain the current level of sharing and experiencing the culture and values organizational.

**Keywords:** Organizational culture, models of corporate governance, values, consulting firm, management theories.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Inter-relacionamento entre os significados dos vários termos utilizados para o estabelecimento de conduta organizacional.....	15
Figura 2 - Ritos organizacionais mais comuns .....	19
Figura 3 - Visão geral do desenvolvimento do modelo de gestão de negócios.....	24
Figura 4 - A evolução das teorias administrativas.....	25
Figura 5 - O enfoque sistêmico e o ambiente organizacional .....	37
Figura 6 - A abordagem contingencial.....	38
Figura 7 – Organograma .....	47
Gráfico 1 - Função desempenhada na empresa .....	51
Gráfico 2 - Tempo de serviço na empresa.....	52
Gráfico 3 - Quantidade de horas trabalhadas semanalmente em média pela empresa.....	53
Gráfico 4 - Grau de influencia dos valores organizacionais no gerenciamento organizacional.....	56
Gráfico 5 - Grau de adequabilidade dos valores organizacionais no dia-a-dia profissional .....	57
Gráfico 6 - Grau de importância dos fatores organizacionais e profissionais .....	58
Gráfico 7 - Grau de importância dos fatores organizacionais e profissionais .....	59
Gráfico 8 - Estilo de liderança predominante na organização.....	59
Gráfico 9 – Grau de formalidade da estrutura e hierarquia organizacionais.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre as teorias da administração científica e a administração clássica .....	29
Quadro 2 – Diferenças fundamentais entre as teorias clássicas e das relações humanas.....	35
Quadro 3 – Paralelo entre organismos e organizações .....	35
Quadro 4 - Características dos sistemas mecânicos e orgânicos.....	39
Tabela 1 - Evolução do mercado de consultoria nas últimas décadas .....	48
Tabela 2 - Nível de força dos aspectos organizacionais .....	53
Tabela 3 - Força e presença dos elementos culturais na organização.....	55
Tabela 4 - Necessidade de mudança nos valores organizacionais.....	57

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	07
LISTA DE QUADROS .....	08
1. INTRODUÇÃO .....	11
2. CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS .....	13
2.1. Elementos da cultura organizacional.....	14
2.2. Princípios .....	15
2.3. Valores.....	16
2.4. Crenças e pressupostos .....	17
2.5. Ritos, rituais e cerimônias .....	18
2.6. Estórias e mitos .....	19
2.7. Tabus .....	21
2.8. Heróis .....	21
2.9. Normas .....	21
2.10. Metodologia de pesquisa da cultura organizacional.....	22
3. MODELOS DE GESTÃO.....	24
3.1. Teorias da administração .....	24
3.2. Teoria clássica.....	25
3.3. Administração científica.....	25
3.4. Teoria clássica.....	27
3.5. Burocracia.....	30
3.6. Teoria das relações humanas .....	33
3.7. Teoria dos sistemas .....	35
3.8. Teoria Contingencial .....	37
3.9. Estrutura organizacional .....	41
3.10. Estrutura simples .....	43
3.11. Burocracia .....	43
3.12. A estrutura matricial .....	44
3.13. Estrutura de equipe .....	44
3.14. Organização virtual.....	45
4. ESTUDO DE CASO .....	46
4.1. Identificação da empresa .....	46
4.2. Dados do Mercado .....	48

4.3. Metodologia utilizada.....	50
4.4. Resultado .....	51
5. CONCLUSÃO .....	61
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A - Questionário.....	64

## 1. INTRODUÇÃO

O novo ambiente de negócios, cada vez mais dinâmico e, por isso, imprevisível, impõe por vezes situações complexas para as organizações, gerando a necessidade de mudança e de uma inovação constantes nos processos e no seu modelo de gestão. Essa pressão por mudança pode entrar em choque com a cultura da empresa e ser até mesmo travada pelos valores organizacionais.

Estudos existem que fazem uma ligação entre os valores organizacionais e o sucesso empresarial, mas sem tratarem com mais profundidade como os valores realmente influenciam o modelo de gestão empresarial para assim entender como a mudança deve agir de forma a tornar os valores mais condizentes com a inovação.

Conhecer o poder que esses elementos culturais exercem na forma pela qual a empresa é gerenciada é de fundamental importância para o gestor, pois lhe fornecerá meios de estabelecer um melhor gerenciamento das mudanças internas e por influências externas através da compreensão da cultura de sua organização e da repercussão dos elementos dessa cultura no modelo de gestão. Esse o objetivo do presente estudo, fornecer subsídios aos gestores sobre a importância do conhecimento e gerência dos valores organizacionais visando alcançar uma gestão mais proativa e adaptável às mudanças.

Para tal fim foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas cultura e valores organizacionais e teorias da administração e modelos de gestão. O primeiro capítulo trata da cultura organizacional e seus elementos, inclusive os valores que são foco do estudo. No segundo capítulo apresentam-se as teorias administrativas e sua ligação com os modelos de gestão empresarial. Posteriormente foi realizada uma pesquisa exploratória em uma empresa do ramo de consultoria organizacional sediada em Fortaleza – Ceará visando captar, na perspectiva dos colaboradores, se e como os valores da organização influenciam a forma pela qual a empresa é gerenciada. A pesquisa foi realizada através de uma visita e aplicação de um questionário constituído de dez questões, sendo nove objetivas e uma subjetiva, a todos os colaboradores da organização.

O resultado da pesquisa demonstrou que, de fato, os valores influenciam no modelo de gestão empresarial somando-se a isso o fato de os colaboradores estarem atentos a isso. Ressalta-se também a importância de estudo semelhante ser conduzido em empresas de maior porte para verificar como os valores organizacionais podem influenciar o modelo de gestão de grandes corporações.

## 2. CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS

Segundo Motta e Caldas (2006, p. 16), um dos conceitos que se pode usar para definir cultura é como um meio de pesquisar, perceber e compreender a realidade, porém, dadas determinadas circunstâncias, essas formas de cognição podem sofrer alterações. Ao processo de pesquisa e análise das formas de cognição, suas origens e transformações se chama estudo da cultura.

Para Aktouf (1994 apud VERGARA; PINTO) a aplicação do termo cultura para as organizações é um “empréstimo”, pois não possui todo seu significado original, de modo que no contexto das organizações o termo seria uma “redução arbitrária”.

A cultura organizacional é um importante atributo das organizações, pois abrange diversos elementos que possuem relação direta com a forma pela qual a organização vê e se relaciona com o mundo e assim interfere diretamente no seu desempenho.

Elliot Jaques (1952 apud ROSSO, 2000, p. 21) apresenta o seguinte conceito de cultura organizacional:

O hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menos grau pelos seus membros e que os novos membros devem aprender e assimilar, pelo menos parcialmente para que possam ser aceitos no contexto da empresa. Cultura, nesse sentido, cobre uma ampla gama de comportamentos: os métodos de produção, habilidades no trabalho e conhecimento técnico, as atitudes em direção à disciplina e punição, os costumes e hábitos do comportamento gerencial, objetivos da empresa, as formas de condução dos negócios, os métodos de recompensas, os valores colocados nas diversas modalidades de trabalho.

Através desse conceito fica claro o aspecto habitual, cotidiano da cultura que não se restringe apenas aos membros atuais e já participantes da organização, mas serve também como regra de conduta aos novos integrantes para que sejam aceitos na empresa.

A cultura organizacional também pode ser definida como “[...] um sistema de valores compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o

comportamento cotidiano de seus empregados”. (Schein, 1986 apud ROSSO, 2000, p. 22)

De acordo com Pettigrew (1979 apud FREITAS, 1991, p. 9) cultura organizacional pode ser conceituada como “[...] um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.

Segundo Manucci (1995, p. 117), embora os conceitos de cultura organizacional não sejam sempre concordantes, é possível distinguir alguns pontos onde a maioria dos autores entram em consenso, esses pontos são:

- A cultura é algo construído e compartilhado pela maioria dos componentes de um grupo;
- É um conjunto de conhecimentos e hábitos do grupo adquiridos por aprendizagem;
- Forma a “lente” pela qual o indivíduo vê o mundo, moldando assim seu comportamento no meio em que vive;
- É a “alma” de um grupo social ou organização de onde derivam aspectos observáveis como estratégia, estrutura, processos e sistemas.

A cultura organizacional não é imutável, mas pelo contrário ela está sujeita a mudanças como afirma Vergasta (2001), “a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura”. Fica evidente que a cultura molda e é moldável em relação às atitudes e comportamentos das pessoas de forma que não é incomum encontrarmos comportamentos e atitudes díspares da cultura da empresa de modo que alguma mudança terá que acontecer.

## **2.1 Elementos da cultura organizacional**

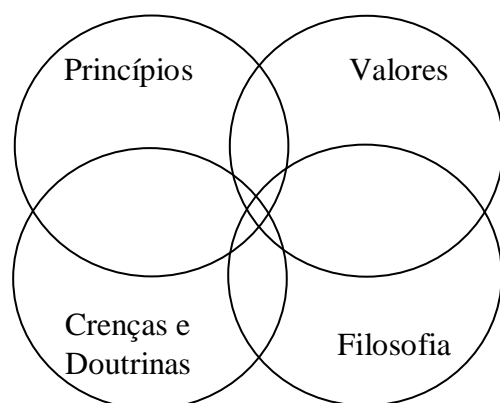
Segundo Freitas (1991, p. 12), um estudo mais aprofundado sobre os elementos da cultura organizacional e a mudança que eles provocam na empresa ajudam a dar ao assunto um tratamento mais substancial.

Conforme Wagner e Hollenbeck (2009, p. 367) toda organização possui em seu cerne um conjunto de normas e valores que determinam o comportamento de seus membros e facilitam sua compreensão da organização.

Ainda sobre a relação da cultura organizacional com seus elementos encontramos em Tavares (1996) a seguinte afirmação:

A cultura organizacional é composta de vários elementos, entre os quais se destacam, pela importância que assumem, os valores, as crenças, os ritos, os tabus, os mitos, as normas, a comunicação formal e informal. Todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho das pessoas, que, por sua vez, irá condicionar e direcionar o desempenho das organizações.

Figura 1 – Inter-relacionamento entre os significados dos vários termos utilizados para o estabelecimento de conduta organizacional.



Fonte: Tavares (2007, p. 242)

## 2.2 Princípios

Segundo Tavares (2007, p. 243), princípios são regras ou códigos que conduta que as pessoas usam para governar as ações as próprias ações em sua vida particular, social e profissional. Os princípios podem ser universais, para todos os seres humanos,

ou específicos, para cada indivíduo ou organização. Ainda conforme o autor os princípios, quando compartilhados e internalizados transformam-se em crenças e normas grupais também chamadas de doutrina.

### **2.3 Valores**

De acordo com Freitas (1991, p. 14), as organizações bem sucedidas têm em seus valores compartilhados a fonte de sua força. Através deles os empregados sentem-se parte importante da organização e motivados por enxergarem significado na vida organizacional. Para a autora a tarefa principal dos administradores seria modelar e realçar esses valores.

Segundo Deal & Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 14), os valores podem ser definidos como:

Valores são crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples “se você faz isso, você também será um sucesso”. Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Ainda segundo Freitas (1991, p. 14):

Quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados. Diversos subprodutos são desenvolvidos no processo de cristalização dos valores, tais como histórias, mitos, rituais, cerimônias etc.

Segundo Rosso (2000, p. 29), os valores organizacionais implicam sempre em preferência, na correta distinção entre o que é importante e o que é secundário, e o que agrega ou não valor na ótica da empresa. Com base nessa visão da autora vemos o motivo pelo qual os valores podem influenciar na maneira pela qual a empresa é gerenciada.

Para Tavares (2007, p. 245) os valores, para serem viáveis, devem atender certos requisitos que são:

- ser específicos, de modo a passar exatamente como as pessoas devem agir em determinada situação;
- ser públicos, permitindo o acesso de todos;
- ser claros, para evitar dúvidas quando ao proceder;
- ser obrigatórios, orientando todos em todos os momentos;
- ser passíveis de reformulação, estando preparados para possíveis mudanças.

Robbins (2010, p. 18), ao citar o levantamento de valores de Rokeach, esclarece que os valores são, fundamentalmente, de dois tipos: terminais e instrumentais. Os valores terminais compreendem os valores finais desejáveis enquanto que os valores instrumentais compreendem quais seriam os modos ideais de comportamento ou os meios de se atingirem os valores terminais.

## **2.4 Crenças e pressupostos**

Conforme Freitas (1991, p. 19), os termos crenças e pressupostos têm sido usados como sinônimos, expressando aquilo que é considerado como verdade inquestionável na organização, pois que se tornam naturais, habituais.

Segundo Schein (1986 apud FREITAS, 1991, p. 19), são os pressupostos e não os valores os pontos centrais de uma cultura. Eles se formam com base em experiências de sucesso anteriores.

A formação deste conjunto de pressupostos atende a uma necessidade de consistência e ordem [...]. Na organização, estes pressupostos se formam a respeito do que é um produto bem sucedido, do que são os consumidores e o mercado, que funções realmente são importantes na organização, qual a melhor forma de organização, como as pessoas devem ser motivadas e administradas e etc. (FREITAS, 1991, p. 20)

Schein (1986 apud FREITAS, 1991, p. 20) considera a cultura, formada por um conjunto de pressupostos básicos, como um processo em formação, pois a aprendizagem é ininterrupta, porém o autor considera que o processo de aprendizagem

não muda aquilo que já foi aprendido e se tornou estável no grupo. Segundo esse processo, Schein diz que os pressupostos fazem a cultura organizacional exercer uma função secundária de estabilizar ambientes internos e externos do grupo agindo na defesa deste contra a incerteza e, por isso, essas partes da cultura não sofrem alterações ou mudam lentamente.

## **2.5 Ritos, rituais e cerimônias**

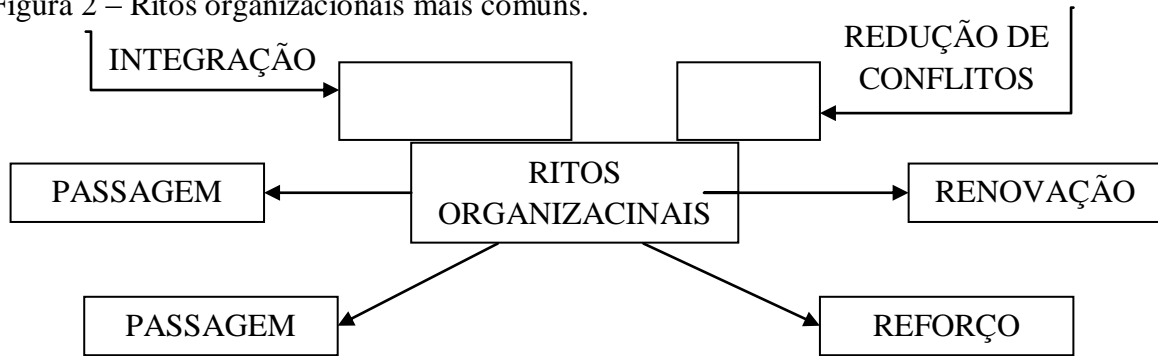
Para Deal & Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 21) os ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas com conseqüências práticas e expressivas que objetivam tornar a cultura organizacional mais coesa e perceptível.

Ainda Deal & Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 23) apontam a importância dos ritos, rituais e cerimônias como agentes para tornar a cultura mais expressiva, à medida que:

- Comunicam a maneira de se comportar e os padrões de decoro aceitáveis;
- Ditam como os procedimentos são executados;
- Estabelecem limites de como “jogar” ou “divertir-se”;
- Exercem influência de modo visível e penetrante;
- Apresentam o lado criativo da cultura liberando tensões, comunicando e criando novas visões e valores, reduzindo conflitos e aproximando pessoas;
- Guiam o comportamento através de valores básicos;
- Exibem e emprestam experiências para os colaboradores.

Segundo Trice e Beyer (1984 apud FREITAS, 1991, p. 23), os ritos e rituais são importantes elementos em uma mudança cultural. A Figura 1 apresenta os ritos organizacionais mais comuns.

Figura 2 – Ritos organizacionais mais comuns.



Fonte: Trice & Beyer (1984 apud FREITAS, 1991, p. 24).

Ainda conforme Trice e Beyer (1984 apud FREITAS, 1991, p. 24-25) as principais características de cada rito são:

- Ritos de passagem: usados para facilitar a mudança de status em introdução ou retreinamento;
- Ritos de degradação: usados para dissolver identidades sociais e retirar-lhe o poder;
- Ritos de reforço: usados para reforço de identidades sociais e seu poder;
- Ritos de renovação: usados para renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento;
- Ritos de redução de conflitos: usados para equilibrar as relações sociais reduzindo os níveis de conflito;
- Ritos de integração: usados para encorajar e reviver sentimentos comuns além da manutenção do comprometimento com o sistema social.

## 2.6 Estórias e mitos

Segundo Freitas (1991, p. 26), as estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos e servem para informar sobre a organização, reforçar o comportamento existente e enfatizar o quanto este comportamento é adequado ao ambiente da organização. Já os mitos são estórias que possuem correlação com os valores organizacionais, mas não são sustentadas pelos fatos.

Conforme Wilkins (1984 apud FREITAS, 1991, p. 26-27) as estórias possuem papel fundamental no sucesso das organizações, pois organizações bem sucedidas possuem um conjunto claro de exemplos de ações administrativas passadas que ajudam a filosofia administrativa estar sempre presente entre seus membros. O mesmo autor aponta algumas funções das estórias, que são:

- As estórias como mapas: ajudam os indivíduos a saberem como as coisas são feitas pelo grupo. Têm uma importância fundamental em relação aos novos funcionários para que conheçam os limites do grupo;
- As estórias como símbolos: fornecem exemplos concretos que servirão como exemplos dos objetivos e princípios compartilhados. Atuam fornecendo uma orientação de forma a coordenar os indivíduos de várias subunidades organizacionais facilitando inclusive sua comunicação;
- As estórias como scripts: oferecem mais que orientações, muitas se tornam verdadeiros scripts indicando os comportamentos, atitudes e decisões que são aceitáveis e o que devem esperar em termos de ações da organização.

Wilkins (1984 apud FREITAS, 1991, p. 28) também apresenta as características das estórias que são:

- Estórias são concretas: detalham especificamente pessoas, ações e fornecem informações de tempo e lugar;
- Estórias são conhecimento comum: são compartilhadas entre os grupos de pessoas na organização;
- Estórias são críveis: os indivíduos acreditam nas estórias e isso faz com que se tornem conhecimento comum;
- Estórias são uma espécie de contrato social: indicam a maneira de agir e como essa maneira é tratada, recompensada ou punida.

Segundo Freitas (1991, p. 29), tudo o que foi dito sobre as estórias também se aplica aos mitos, considerando apenas que estes não são fundamentados em fatos específicos como as estórias.

## **2.7 Tabus**

Conforme Freitas (1991, p. 29) embora os tabus representem um importante elemento cultural, pois também orientam o comportamento só que sob o aspecto disciplinar com ênfase no não permitido, eles são pouco mencionados na bibliografia que existe sobre cultura organizacional.

## **2.8 Heróis**

Segundo Freitas (1991, p. 30-31), a relação entre organizações de sucesso e seus heróis é muito comum. Deal & Kennedy (1982 apud FREITAS, 1991, p. 31) consideram que os heróis personificam os valores, são responsáveis pela criação da organização, pois personificam a coragem e a persistência para fazerem aquilo que os outros temem fazer.

De acordo com Freitas (1991, p. 31) os heróis possuem determinadas funções que são:

- Tornam o sucesso atingível e humano, ou seja, mostram que outros podem seguir seus exemplos;
- Fornecem modelos;
- Simbolizam a organização para o mundo;
- Preservam aquilo que a organização tem de especial;
- Estabelecem padrões de desempenho;
- Motivam os empregados de uma forma duradoura.

Freitas (1991, p. 31) ainda classifica os heróis em natos e criados, de modo que os heróis natos possuem uma influência mais ampla e filosófica que os heróis criados que são mais situacionais e tem abrangência maior em relação ao cotidiano da empresa.

## **2.9 Normas**

Segundo Freitas (1991, p. 33), as normas surgem da convivência das pessoas e de suas expectativas sobre seus comportamentos. A essa maneira de fazer as coisas e se comportar é que se denomina norma.

As normas são “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas”. (ALLEN, 1985 apud FREITAS, 1991, p. 20)

De acordo com Freitas (1991, p. 33) as normas são definidas através de outros elementos da cultura organizacional, representando assim uma espécie de resumo dos princípios desses elementos.

## **2.10 Metodologia de pesquisa da cultura organizacional**

Por se tratar de um tema ainda muito controverso entre os estudiosos da área, a pesquisa da Cultura Organizacional não possui uma metodologia definida rigidamente, dependendo assim do pesquisador, do foco de sua pesquisa e das organizações estudadas.

Encontramos em Lima & Albano (2002) as seguintes considerações acerca da pesquisa sobre a Cultura Organizacional:

É importante ressaltar que não é tarefa fácil pesquisar e analisar o clima e a cultura das organizações, pois isto exige o conhecimento da tecnologia indispensável para tal. Esta tecnologia engloba a postura do pesquisador, o conhecimento de uma metodologia, a escolha de técnicas apropriadas à investigação, a seleção adequada das categorias de análise, o esclarecimento dos objetivos da pesquisa e o reconhecimento, da gerência e colaboradores, no que se refere à importância da pesquisa para uma intervenção pontual e eficaz. Outro ponto que deve ser analisado ao realizar a pesquisa são os fatores externos à organização que fatalmente influenciam os clientes internos e, conseqüentemente, no clima e na cultura da organização.

Segundo Lima & Albano (2002, p.34), para analisar a cultura de uma organização é preciso antes de tudo que se busque identificar os “sintomas culturais” como o perfil dos líderes e colaboradores, ritos e símbolos presentes nas relações, os tipos de comunicação utilizados, a filosofia do seu modelo de gestão, o clima

organizacional, a coerência entre a missão da organização e o comportamento de seus colaboradores dentre outros.

Para Chiavenato (1996 apud LIMA & ALBANO, 2002, p. 35) a cultura organizacional é constituída de padrões explícitos e implícitos de comportamento que são adquiridos e transmitidos e que são característicos de cada empresa. Dessa forma as empresas possuem, na visão do autor, dois níveis de cultura organizacional que são um visível e outro invisível. Assim o autor compara a cultura organizacional de uma empresa com um iceberg onde a parte visível, a menor, é constituída de padrões e estilos de comportamento, enquanto que a maior parte, a invisível, é constituída pelos valores compartilhados e crenças, eles tendem a durar muito tempo e são mais difíceis de mudar.

Segundo Fleury (1996 apud MOURA, 2011, p. 3), existe três tipos de postura para investigação da cultura organizacional que são:

- Os sociólogos empiristas, por não adotarem um levantamento teórico ao abordarem a realidade, agem como fotógrafos da realidade social em um dado momento, estudando sem aprofundamento o assunto e sem elaborar teorias a partir de uma hipótese anterior;
- Os antropólogos aproximam-se da realidade social que será estudada já com uma base de referencial teórico pronto, agindo como observador ou como observador e participante. Utiliza-se de uma proposta conceitual muito mais elaborada o que o leva a questionar os aspectos simbólicos da organização atuando através da pesquisa para responder seus questionamentos;
- O pesquisador/consultor atua em situações onde a demanda pela pesquisa organizacional parte da própria organização que, incomodada com algum aspecto ou situação indesejada, busca a solução através de um especialista. O pesquisador/consultor atua de maneira oposta ao antropólogo, pois este busca responder questões previamente formuladas enquanto que aquele recebe os questionamentos da organização e busca respondê-los.

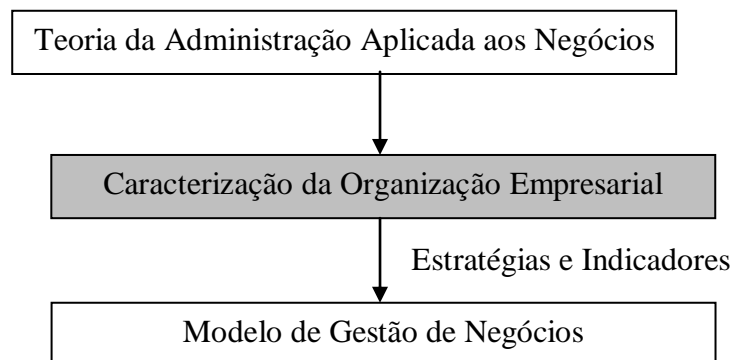
### 3. MODELOS DE GESTÃO

Entender sobre modelos de gestão de negócios é de fundamental importância para o perfeito entendimento do que se propõe este estudo, pois proporcionará subsídios que facilitarão a visão sobre a influência dos valores organizacionais sobre o modelo de gestão. Modelo de gestão pode ser definido como:

[...] a maneira particular de como a organização desenvolve suas atividades empresariais. Retrata o conjunto de elementos, do nível estratégico ao operacional, o qual a organização faz uso para desenvolver, expandir, sobreviver, enfim, em seu meio ambiente de atuação. (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 293)

Segundo Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006, p. 228), no estudo dos modelos de gestão se faz importante o conhecimento das teorias da administração, pois elas possibilitam uma análise multifacetada da organização. Elas também são o primeiro passo na definição do modelo de gestão como podemos ver na figura a seguir:

Figura 3 – Visão geral do desenvolvimento do modelo de gestão de negócios.



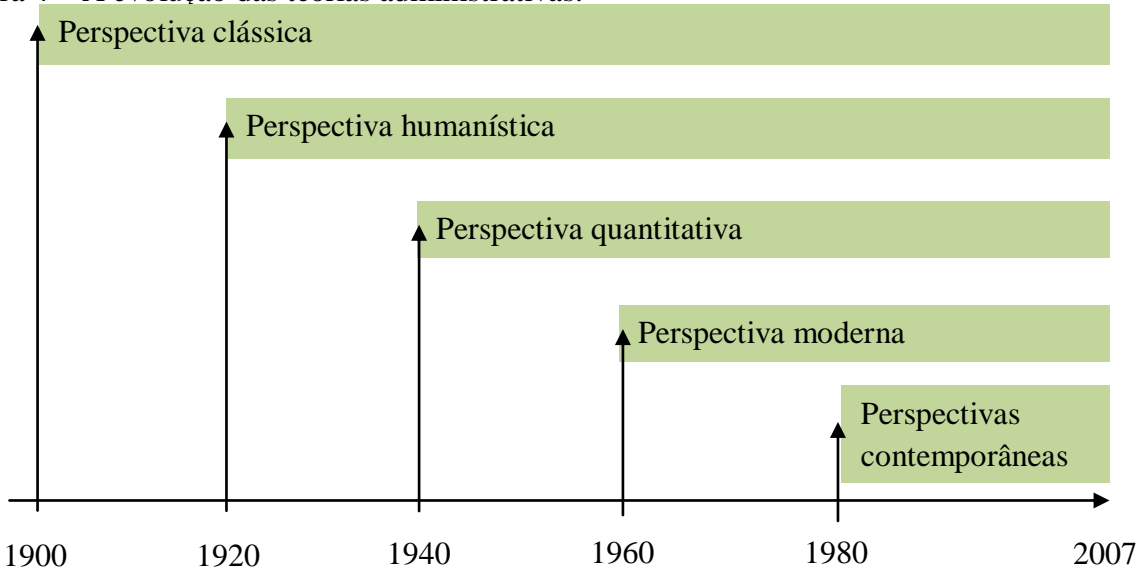
Fonte: Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006, p. 228).

A seguir serão relatadas, de forma sucinta, as teorias administrativas mais importantes em termos de contribuições e importância na administração contemporânea.

#### 3.1 Teorias da administração

Segundo Silva (2010, p.104), o estudo das teorias administrativas nos permite conhecer as contribuições de estudiosos, suas idéias e influências na área. A figura a seguir nos mostra a evolução das teorias administrativas em uma linha do tempo:

Figura 4 – A evolução das teorias administrativas.



Fonte: Silva (2010, p. 104).

### 3.2 Teoria clássica

Segundo Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006, p. 58), o desenvolvimento industrial do século XIX provocou a necessidade de aprimoramento dos princípios vigentes de administração. A teoria clássica aconteceu de forma independente com Frederick Taylor, nos Estados Unidos, Henry Fayol, na França e Max Weber, na Alemanha. Embora tenha sido concebida em lugares diferentes por autores diferentes, as propostas são complementares e podem ser sintetizadas nos seguintes princípios:

- As organizações são entidades racionais com determinados objetivos a atingir utilizando-se de estruturas formalizadas e diferenciadas;
- Existe uma forma ótima de organização do design de funcionamento da empresa. A organização é vista como uma máquina que funciona sem nenhuma relação com o ambiente externo;
- A visão do homem econômico que apenas é sensível ao dinheiro e que tende sempre a trabalhar o mínimo possível exigindo controle rígido.

### 3.3 Administração científica

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 15) as ideias principais de Taylor pregavam a divisão do trabalho e a organização da empresa de forma científica

com foco especial nos tempos e métodos de trabalho. Desse modo foram lançados os princípios da administração científica de Taylor que são:

- Seleção científica do trabalhador: o trabalhador deve ser colocado na função mais de acordo com suas capacidades onde atingirá a máxima produção, será mais valorizado recebendo bonificações e será mais útil para a empresa que terá aumentada sua produtividade;
- Tempo-padrão: o trabalhador tem a obrigação de atingir, no mínimo, a produção padrão, pois no conceito de homem econômico tendo o trabalhador o salário garantido ele se tornaria preguiçoso;
- Plano de incentivo salarial: remuneração compatível com a produtividade do trabalhador, ideia baseada no conceito do homo economicus onde recompensas e sanções financeiras são as mais importantes para o trabalhador;
- Trabalho em conjunto: funcionários e empresa podem trabalhar de forma conjunta já que a produtividade de um lhe gera maior remuneração e melhor produtividade para a empresa;
- Gerentes planejam, operários executam: o planejamento cabe exclusivamente à gerência, aos operários resta a execução;
- Divisão do trabalho: é a divisão de uma tarefa no maior número possível de subtarefas visando a simplificação do trabalho para maior especialização do trabalhador;
- Supervisão: deve ser funcional e objetiva o controle dos funcionários visando maior eficiência e eficácia;
- Ênfase na eficiência: baseia-se na ideia de que existe uma única melhor maneira de execução de uma tarefa. Cabe a organização realizar um estudo de tempos e métodos para definir essa melhor forma de execução.

Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.17-18) também chamam a atenção para algumas críticas importantes que podem ser imputados à teoria científica de Taylor que são:

- Enfoque mecanicista do ser humano: considerando a organização como uma máquina, a teoria científica enxerga no trabalhador uma mera engrenagem tendo menosprezada sua condição de ser humano;

- Homo economicus: é o conceito de que o incentivo monetário é o mais importante para o trabalhador desconsiderando completamente a importância do reconhecimento do trabalho, os incentivos morais e a auto-realização do trabalhador;
- Abordagem fechada: a teoria científica não considera a organização como um ser interagente com o ambiente exterior, não existe visão de mercado nem de influências exteriores;
- Superespecialização do operário: possuindo tarefas cada vez menores e mais insignificantes em relação ao todo, o funcionário se tornaria superespecializado naquela tarefa, porém se tornaria também alienado, pois as tarefas se tornam repetitivas e monótonas;
- Exploração dos empregados: a teoria científica legitima a exploração do funcionário, pois leva o funcionário à alienação e não considera sua condição de ser humano.

### **3.4 Teoria clássica**

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 21-23), concomitante ao advento da teoria científica de Taylor, um outro estudioso também defendia princípios semelhantes ao da administração científica, era Henry Fayol. Fayol defendia quatorze princípios básicos em sua teoria administrativa que são:

- Divisão do trabalho: é concernente à especialização necessária aos executivos da administração e aos operários de fábrica;
- Autoridade e responsabilidade: corresponde ao direito dos superiores darem ordens e serem obedecidos pelos subordinados, esse direito tem a responsabilidade como contrapartida;
- Unidade de comando: o funcionário deve receber ordens de apenas um superior evitando assim contra-ordens;
- Disciplina: adoção de normas e condutas para o trabalho visando a organização e a harmonia, pois a ausência de disciplina geraria o caos na organização;
- Prevalência dos interesses gerais: os interesses da organização devem prevalecer sobre os interesses dos indivíduos;

- Remuneração: deve ser o bastante para gerar a satisfação do funcionário sem pesar para a organização;
- Centralização: consiste na centralização das atividades principais e da autoridade;
- Hierarquia: consiste na utilização de uma estrutura hierárquica estabelecendo uma linha de autoridade fixa;
- Ordem: a ordem deve ser mantida em toda a empresa de modo a que cada coisa tenha seu lugar;
- Equidade: a justiça no ambiente de trabalho faria com que os funcionários tivessem lealdade e devoção pela organização;
- Estabilidade dos funcionários: consiste em evitar a alta rotatividade dos funcionários que prejudica o desempenho organizacional;
- Iniciativa: capacidade de estabelecer um plano e segui-lo;
- Espírito de corpo: consiste na consciência de classe de cada grupo visando defenderem seus propósitos.

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 24), coube a Fayol a definição das funções administrativas que formam o processo administrativo que são:

- Planejar: definir os objetivos da organização estabelecendo como serão alcançados. É a função base para as seguintes;
- Comandar: garantir a execução do que foi planejado fazendo uso da autoridade conferida pelas linhas hierárquicas;
- Organizar: coordenar os recursos da organização alocando-os da forma mais apropriada;
- Controlar: monitorar o desempenho da empresa com base em padrões e medidas que demonstrem o atingimento ou não do objetivo;
- Coordenar: consiste na coordenação de atitudes e esforços visando o atingimento do objetivo estabelecido.

Conforme Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006, p. 61) o trabalho feito por Fayol na definição do processo administrativo foi desenvolvido por Gulick que definiu as funções administrativas no modelo POSDCORB (em inglês) que representa:

- Planejamento (planning);
- Organização (organizing);
- Administração de pessoal (staffing);
- Direção (directing);
- Coordenação (coordinating);
- Informação (reporting);
- Orçamento (budgeting).

Para Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 24-25) as críticas mais comumente feitas à administração clássica abordam os seguintes aspectos:

- Obsessão pelo comando: devido ao foco dado no estudo da unidade de comando, autoridade e responsabilidade, Fayol é visto como obcecado pelo comando;
- Empresa como sistema fechado: assim como a administração científica, a teoria clássica considera a empresa como uma entidade fechada sem interferência do ambiente externo à organização;
- Manipulação dos trabalhadores: com base em seus princípios, a administração clássica foi tachada de manipular e explorar os trabalhadores assim como a administração científica de Taylor.

“Enquanto Taylor estudava a empresa do ponto de vista do chão de fábrica para cima (privilegiando as tarefas da produção), Fayol a estudava da administração para baixo (privilegiando as tarefas da organização)” (FERREIRA; REIS e PEREIRA, 1997, p. 25). A visualização comparativa dos enfoques da administração científica e clássica fica mais fácil apreciando o quadro a seguir:

Quadro 1 – Comparativo entre as teorias da administração científica e a administração clássica.

	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA
Precursor	Frederick Taylor	Henri Fayol
Origem	Chão de fábrica	Gerência administrativa

Ênfase	Adoção de métodos racionais e padronizados; máxima divisão de tarefas.	Estrutura formal da empresa; Adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.
Enfoque	Produção	Gerência

Fonte: Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 25).

Fica evidente que embora semelhantes e até mesmo complementares, a abordagem científica e a abordagem clássica também possuem diferenças significativas principalmente no âmbito de seu surgimento e na ênfase dada visando atingir a eficiência e a eficácia.

### 3.5 Burocracia

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 34), Max Weber foi contemporâneo das teorias científica e clássica e realizou um estudo sobre a organização como parte do contexto social, recebendo assim influências desse meio social e econômico. Dessa forma o modelo burocrático surgiu como solução às limitações das teorias clássica e científica que possuíam aspectos que não respondiam aos anseios dos estudiosos das organizações à época de Weber.

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 34), o modelo burocrático pode ser visto com um modelo que:

[...] segue preceitos rígidos e disciplinadores para o desempenho eficaz do indivíduo e da organização. A instabilidade das emoções e os comportamentos aleatórios eram vistos como perniciosos ao bom desempenho empresarial. Assim, os pressupostos da teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano.

Para Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 34-36) as características da teoria burocrática são:

- Ética protestante: consiste na apropriação dos princípios básicos do protestantismo que defendem o trabalho duro, a poupança e o ascetismo. A

riqueza é vista como o fruto de uma conduta agradável a Deus e não como um meio;

- Homem organizacional: é o homem que desempenha diversos papéis dentro da organização. Ele é resistente às frustrações e se dedica de forma integral para cumprir seu dever. Ele é capaz de adiar as recompensas e sua auto-realização;
- Racionalidade: consiste na existência de uma melhor forma de se fazer algo usando-se a racionalidade para encontrar esse método ótimo;
- Divisão do trabalho e hierarquia: deve visar o atingimento dos objetivos da organização, tendo cada pessoa uma tarefa específica e autoridade condizente com sua tarefa e função;
- Autoridade, poder, dominação e administração: consiste na “probabilidade de que um comando ou uma ordem específica seja obedecida”. Para legitimar o poder deve existir uma estrutura que una os que comandam e aqueles que obedecem;
- Promoção e seleção: se baseia na ideia de que a consideração dada à competência técnica evitaria a promoção da incompetência;
- Separação entre propriedade e administração: os gerentes devem ser fiéis ao cargo e aos objetivos da organização, tendo assim sua dignidade humana deixada de lado considerando-os apenas como alguém que tem um cargo e que deve cuidar das obrigações inerentes a esse cargo;
- Organização informal: Por ser imprevista, e por isso mesmo irracional, é indesejada nas organizações burocráticas.

Para Silva (2010, p.148) Weber distingue o conceito de autoridade em confronto com duas formas de influência que são:

- Poder: é a probabilidade de o indivíduo executar uma ordem apesar das resistências que imponha; O poder pode ser exercido mediante ameaças, coações e manipulação das condições visando obter a obediência;
- Persuasão: consiste na influência feita visando modificar a decisão ou ação do outro utilizando-se da razão, lógica e argumentação.

Segundo Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006, p. 62), Weber identificou três tipos de autoridade que são:

- Racional-legal: a aceitação da autoridade baseia-se na crença da legalidade das leis e dos regulamentos. Pressupõe um tipo de dominação legal que se baseia no caráter prescritivo e normativo da lei;
- Tradicional: a aceitação da autoridade baseia-se na crença sobre a tradição e os costumes;
- Carismática: a aceitação da autoridade vem da lealdade e da confiança nas qualidades de quem comanda.

Conforme Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.38), a teoria burocrática tem recebido diversas críticas, em especial daqueles que pregam uma maior liberdade ao funcionário para execução de sua tarefa. Entre as outras críticas encontramos:

- Limitação da espontaneidade: assim como as teorias clássica e científica, o ser humano na burocracia exerce seu trabalho alheio ao todo, com pouca visão e compreensão da organização por inteiro. Ressalta-se também o fato da prioridade dada aos objetivos da empresa em detrimento dos objetivos e anseios pessoais, de modo que o ser humano é colocado como algo secundário;
- Despersonalização do relacionamento: o funcionário não deve ter colegas de trabalho, seus pares são apenas ocupantes de cargos. Como a organização informal não responde ao anseio de racionalidade da burocracia, os relacionamentos interpessoais e grupais não são bem vistos pela organização;
- Substituição dos objetivos pelas normas: consiste na maior valorização das normas em detrimento dos objetivos organizacionais. O trabalhador passa a ser um especialista em normas e não mais em determinada atividade;
- Conflito entre público e funcionários: o excesso de foco colocado nas normas gera um atendimento altamente padronizado aos clientes o que irá gerar conflitos com aqueles que busquem uma solução fora do padrão estabelecido.

### 3.6 Teoria das relações humanas

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.26), a crise de 1929 provocou questionamentos não apenas sobre os princípios econômicos, mas também sobre os paradigmas da administração. Nesse ponto começam a surgir questões sobre a importância do fator humano no trabalho através do desenvolvimento das ciências humanas que passaram a melhor compreender a psicologia do trabalhador.

Conforme Silva (2010, p.185), na época do surgimento da abordagem das relações humanas a psicologia do trabalho apoiava-se em dois aspectos, que são:

- Análise e adaptação do trabalhador ao trabalho: predominavam os estudos sobre processo de seleção de pessoal, metodologia de aprendizagem do trabalho e sobre a fadiga e os acidentes de trabalho;
- Análise e adaptação do trabalho ao trabalhador: predominava o estudo sobre a motivação da liderança e os relacionamentos interpessoais na organização.

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 27-28), os conceitos desenvolvidos por Lewin quanto ao comportamento dos grupos sociais e as experiências conduzidas por Mayo em Hawthorne serviram como referência para o desenvolvimento dos princípios da teoria das relações humanas. A pesquisa de Mayo apresentava uma nova abordagem focada na motivação dos indivíduos visando o atingimento dos objetivos organizacionais, para chegar a essa fim era necessária a aceitação de alguns pressupostos que são:

- Integração e comportamento sociais: defende que mais que as condições físicas adequadas para o trabalho, faz-se necessária a integração do funcionário em um grupo social, pois o indivíduo socialmente desajustado não terá uma boa eficiência. Nesse ponto é vital para a administração buscar a conciliação dos objetivos organizacionais com os interesses subjetivos dos trabalhadores;
- Participação nas decisões: defende a importância da participação de todos no processo decisório, mas condicionada às circunstâncias. Este pressuposto defende a existência de uma comunicação de baixo para cima que estimule a iniciativa dos funcionários e sua produtividade;

- Homem social: consiste na idéia de ver no ser humano mais que o lado biológico, mas também seu aspecto social. A motivação baseada no aspecto monetário perde espaço para aspectos sociais como reconhecimento, aprovação social e participação;
- Conteúdo do trabalho: os trabalhos muito simples e repetitivos são desmotivantes para o trabalhador, ele precisa de tarefas estimulantes que o motive a se interessar pela produtividade e qualidade do seu trabalho e assim ajudar a empresa;

Conforme Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.31-33), a teoria das relações humanas recebeu diversas críticas sobre os mais diversos aspectos, entre as críticas mais comumente apresentadas estão:

- Negação do conflito entre empresa e trabalhadores: consiste na argumentação que ataca a falta de propostas feita pelo movimento de relações humanas sobre as diferenças entre os objetivos organizacionais e os interesses dos trabalhadores, de forma que a teoria optou por negar a existência do conflito o que é prejudicial principalmente para os trabalhadores;
- Restrição de variáveis e da amostra: essa crítica se dirige e especial ao pequeno número de variáveis consideradas pela teoria e por suas experiências terem se dado apenas em fábricas, dificultando assim sua generalização para outros tipos de empresas;
- Concepção utópica do trabalhador: consiste na crítica a uma visão idealizada e pouco real do trabalhador, pois a prática demonstrou que felicidade e produtividade não são diretamente proporcionais;
- Ênfase excessiva nos grupos informais: consiste na afirmação que a influência do grupo é limitada e é apenas um dos fatores que podem provocar alterações no nível de produtividade ao contrário da excessiva importância dada a esse fator por parte da teoria das relações humanas;
- Espionagem disfarçada: a defesa de uma maior participação dos funcionários no processo decisório acabou por ser usada pela alta administração como meio de conhecer os funcionários, suas idéias e reivindicações e assim suprimir movimentos que viessem defendê-los;

- Ausência de novos critérios e gestão: ausência de critérios efetivos de gestão que apresentem claramente o que deve ou não ser feito e como fazê-lo além de uma visão utópica da relação empresa-funcionário.

No quadro a seguir podemos comparar as teorias clássicas e das relações humanas quanto aos seus aspectos mais fundamentais:

Quadro 2 – Diferenças fundamentais entre as teorias clássicas e das relações humanas.

<b>Características</b>	<b>TEORIAS</b>	
	<b>Clássicas</b>	<b>Relações humanas</b>
Estrutura	Mecanicista, impessoal	A organização é um sistema social
Comportamento na organização	Produto de regras e regulamentos	Produto de sentimentos e atitudes
Foco	No trabalho e nas necessidades econômicas dos trabalhadores	Nos pequenos grupos e nas qualidades humanas e emocionais dos empregados
Ênfase	Pessoas tentam maximizar recompensas: ênfase na ordem e na nacionalidade	Ênfase na segurança pessoal e nas necessidades sociais dos trabalhadores para o alcance das metas organizacionais
Resultados	Alienação no trabalho	Empregados felizes tentando produzir mais

Fonte: Silva (2010, p. 196).

### 3.7 Teoria dos sistemas

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.58-59), a teoria dos sistemas foi concebida através da percepção de certos cientistas que perceberam que certos princípios e conclusões eram válidos e poderiam ser aplicados em segmentos diferentes do conhecimento. Coube aos pesquisadores Johnson, Kast e Rosenzweig defenderem o uso da teoria dos sistemas na administração. Traçando um paralelo entre organismos e organizações os autores propõem o seguinte quadro:

Quadro 3 – Paralelo entre organismos e organizações.

<b>Organismos</b>	<b>Organizações</b>
Herdam seus traços	Adquirem estrutura em estágios
Morrem	Podem ser reorganizadas
Têm um ciclo de vida predeterminado	Não têm um ciclo de vida definido
São seres concretos	São seres abstratos

São seres completos (não precisam praticar parasitismo ou simbiose)	São seres incompletos
A doença é um distúrbio no processo vital	O problema é um desvio nos procedimentos adotados pela organização

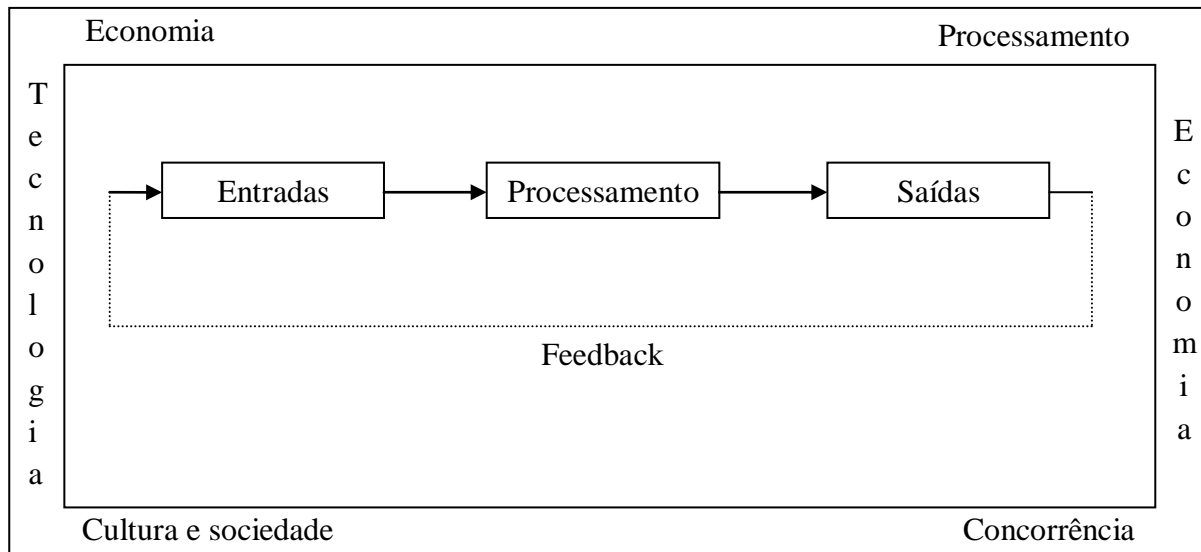
Fonte: Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.59).

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.60-61), as idéias centrais da teoria dos sistemas são:

- Homem funcional: os papéis possuem um foco mais que as pessoas, pois na organizações as pessoas relacionam-se através dos papéis. Esses papéis são influenciados por diversas variáveis como: organizacionais, personalidade e interpessoais;
- Conflitos de papéis: as pessoas agem em função dos papéis que representam e não de quem são. Desse modo cada papel estabelece um comportamento através de uma imagem transmitida, o que a pessoa deve fazer ou não. Frustrações acontecem em relação aos papéis que os outros representam e não em relação a eles próprios e essas frustrações em relação aos papéis de terceiros podem acabar por gerar conflitos na organização;
- Incentivos mistos: cabe a empresa encontrar o equilíbrio entre incentivos monetários e não monetários conforme a integração dos grupos e subsistemas e assim obter um melhor desempenho dos trabalhadores;
- Equilíbrio integrado: qualquer ação sobre uma parte da organização repercutirá em outras partes desta, o que exige uma capacidade de adaptação e/ou reação a esses estímulos externos;
- Estado estável: na tentativa de evitar a entropia é imprescindível manter-se uma relação de troca constante com o ambiente de modo a encontrar o equilíbrio.

Conforme Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.61-62), toda organização encontra-se inserida em um meio ambiente de onde retira os recursos necessários para sua atividade através da qual devolve ao sistema os resultados do seu trabalho. A figura a seguir demonstra a situação da organização em relação ao ambiente que a influencia:

Figura 5 – O enfoque sistêmico e o ambiente organizacional.



Fonte: Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.62).

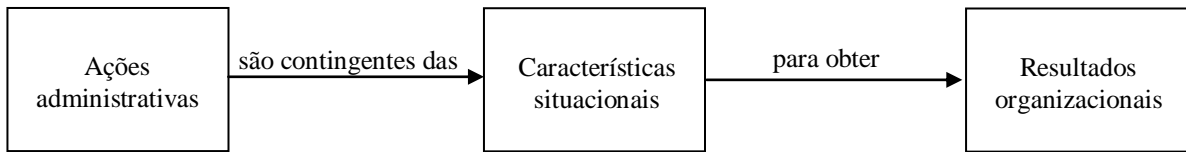
As entradas (inputs) do sistema organizacional são os recursos que a empresa obtém ou extrai do ambiente. Compreendem as informações, o capital, a mão-de-obra, os equipamentos, a matéria prima, etc. O processamento se refere às competências das pessoas, aos procedimentos e à tecnologia adotada pela organização, tanto em termos administrativos quanto operacionais, para a transformação dos recursos utilizados em bens e serviços. As saídas (outputs) são os resultados do processamento e compreendem os produtos, serviços e informações que serão destinados ao ambiente e mais especificamente aos clientes ou usuários da organização. (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p.63-64)

### 3.8 Teoria Contingencial

A teoria contingencial trouxe um novo paradigma para a administração quando considera que não existe uma melhor forma de se gerenciar uma empresa e que os acontecimentos que ocorrem à organização são circunstanciais, impossíveis de serem previstos em sua totalidade. A teoria contingencial também inova ao deslocar o foco da organização para fora de forma que são as características ambientais que condicionam as características da organização. (CHIAVENATO, 2003, p. 500)

Segundo Chiavenato (2003, p. 506), a estrutura organizacional, muitas vezes, é produto da estratégia organizacional a qual é formulada e definida com base no ambiente, porém mudanças no ambiente podem tornar a estratégia inadequada à nova realidade o que exige mudança na estratégia para responder as demandas do ambiente como se pode observar na figura 6.

Figura 6 - A abordagem contingencial



Fonte: Chiavenato (2003, p. 504)

Conforme Chiavenato (2003, p. 506) a pesquisa realizada por Burns e Stalker para verificar a relação entre ações administrativas e o ambiente externo demonstrou que existiam diferenças significativas entre as diversas empresas que acabaram por ser classificadas em dois grupos: as organizações "mecanicistas" e as organizações "orgânicas". As organizações mecanicistas apresentam as seguintes características:

- estrutura burocrática com base na divisão do trabalho;
- cargos com atribuições bem definidas ocupados por especialistas;
- decisões centralizadas na administração superior;
- hierarquia rígida baseada no comando único;
- rígido sistema de controle;
- predominância da interação vertical de superior para subordinado;
- amplitude de controle estreita;
- ênfase na formalidade das regras e procedimentos;
- ênfase nos princípios da teoria clássica.

As organizações orgânicas possuem as seguintes características:

- estruturas organizacionais flexíveis e pouca divisão do trabalho;
- cargos modificados constantemente;
- decisões descentralizadas e delegadas;
- tarefas executadas a partir do conhecimento geral que os indivíduos possuem da empresa;
- hierarquia flexível com predominância da interação lateral;
- amplitude de controle mais ampla;
- comunicações informais são mais confiáveis;
- ênfase nos princípios da teoria das relações humanas.

Quadro 4 - Características dos sistemas mecânicos e orgânicos.

CARACTERÍSTICAS	SISTEMAS MECÂNICOS	SISTEMAS ORGÂNICOS
<b>Estrutura Organizacional</b>	Burocrática, permanente, rígida e definitiva.	
<b>Autoridade</b>	Baseada na hierarquia e no comando.	
<b>Desenho de Cargos e Tarefas</b>	Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes.	
<b>Processo Decisorial</b>	Decisões centralizadas na cúpula da organização.	
<b>Comunicações</b>	Quase sempre verticais.	
<b>Confiabilidade em</b>	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa.	
<b>Princípios Predominantes</b>	Princípios gerais da Teoria Clássica.	
<b>Ambiente</b>	Estável e permanente.	

Fonte: Chiavenato (2003, p. 507)

De acordo com Chiavenato (2003, p. 508) a teoria contingencial ou das contingências surgiu da pesquisa realizada por Lawrence e Lorsch sobre o ambiente onde buscavam descobrir qual a forma mais eficiente de uma empresa se estruturar para melhor se adaptar ao ambiente, porém descobriram que não existe uma melhor forma de se estruturar uma empresa e que os problemas organizacionais mais básicos são a diferenciação e a integração.

A diferenciação consiste na divisão da organização em subsistemas ou departamentos onde cada um irá desempenhar uma tarefa específica na qual são especializados e onde reagirá apenas à parte do ambiente ao qual sua tarefa especializada está intimamente ligada. A integração é o processo oposto ao de diferenciação, ele consiste na pressão gerada pelo próprio ambiente interno da organização na busca por coesão e coordenação dos departamentos. Dentro desses conceitos existe o conceito de integração requerida e diferenciação requerida que afirma

que o ambiente requer um certo grau de diferenciação e integração e a empresa que mais se aproxima desse requerimento ambiental terá mais sucesso que a empresa que está mais afastada da demanda ambiental.

Segundo Chiavenato (2003, p. 509), a teoria da contingência possui os seguintes aspectos básicos:

- organização como sistema aberto;
- características organizacionais apresentam interação entre si e com o ambiente;
- características do ambiente são variáveis independentes da organização, enquanto que as características internas são variáveis dependentes.

Conforme Chiavenato (2003, p. 527) a teoria contingencial traz uma nova abordagem quanto ao desenho organizacional. Para a teoria contingencial o desenho organizacional deve estar em função do ambiente que é complexo e mutável e por isso deve-se identificar as seguintes variáveis:

- entradas;
- tecnologias;
- tarefas ou funções;
- estruturas;
- saídas ou resultados.

Ainda conforme Chiavenato (2003, p. 527) o desenho organizacional deve obedecer três requisitos principais que são:

- como estrutura básica: com descrição de cargos, organogramas e visando a organização da empresa;
- como mecanismo de operação: esclarecendo o comportamento, ações e desempenho desejados;
- como mecanismo de decisão: organiza a obtenção e a qualidade das informações para facultar melhores condições de tomada de decisão.

Para a teoria contingencial as visões da natureza humana dadas pelas outras teorias eram demasiado simples e por isso não conseguiam contemplar a complexidade da natureza humana, daí nasceu a concepção do homem complexo que busca completar a visão do homem como um ser que possui valores, percepções, necessidades e características individuais próprias. O homem complexo possui algumas características essenciais que são (CHIAVENATO, 2003, p. 537):

- o homem como um ser transacional: o homem é um sistema aberto que recebe insumos do ambiente, os processa e provoca mudanças no ambiente;
- o homem como um ser que tem o comportamento dirigido por objetivos: o homem, como sistema aberto que é, tem percepções, valores e motivos e age através deles de modo que um atributo influencia os outros e influencia como e o que o homem recebe do ambiente;
- sistemas individuais não são estáticos: os indivíduos se encontram em desenvolvimento contínuo, mas sem perder a sua identidade e individualidade. A sua forma de agir é produto de sua história e do ambiente em que se encontra.

### **3.9 Estrutura organizacional**

Segundo Robbins (2010, p. 207), a estrutura organizacional define como as tarefas deverão ser feitas, distribuídas, agrupadas e coordenadas. Ao se projetar a estrutura organizacional deve-se atender a seis elementos básicos:

- especialização do trabalho;
- departamentalização;
- cadeia de comando;
- amplitude de controle;
- centralização e descentralização;
- formalização.

Conforme Robbins (2010, p. 208-209) a especialização do trabalho consiste na realização repetitiva de parte de uma atividade em vez de se realizar a atividade inteira. A especialização tem por objetivo aumentar a eficiência e a produtividade.

Departamentalização é a consequência lógica da especialização do trabalho, é o processo de agrupar as tarefas divididas pela especialização de modo a facilitar a coordenação das mesmas. A departamentalização pode ser feita por função, produto, critérios geográficos e clientes. As organizações podem usar mais de um tipo de departamentalização conforme suas necessidades e sua realidade. (ROBBINS, 2010, p. 210-211)

De acordo Robbins (2010, p. 211) a cadeia de comando é a linha de autoridade que parte da alta administração até o mais baixo escalão de modo que determina com quem cada indivíduo deve se reportar. Ao tratar sobre cadeia de comando dois importantes conceitos são autoridade e unidade de comando. Autoridade consiste no direito de, em determinado cargo, poder dar ordens e esperar que elas sejam cumpridas visando a coordenação da organização. O princípio da unidade de comando visa evitar que o indivíduo se veja em meio a um conflito de ordens de diferentes chefes.

Para Robbins (2010, p. 211-212), a amplitude de controle trata de se determinar a quantidade de funcionários que um superior consegue gerenciar com eficiência e possui a importância de determinar quantos escalões a empresa possuirá. Uma maior amplitude de controle fornece maior redução e custos, porém ao chegar em determinado ponto ela se torna excessiva e pode ocorrer de o superior não ter tempo de dar o apoio e exercer a liderança com todos da forma ideal.

Robbins (2010, p. 213) ainda afirma que a centralização consiste no grau de concentração da tomada de decisões em um ponto único da organização. A tomada de decisões centralizada é caracterizada quando a alta administração toma as decisões mais básicas com pouca ou nenhuma participação dos outros níveis administrativos. A descentralização é o oposto da centralização, nela a tomada de decisões ocorre com a participação dos escalões mais baixos o que agiliza a resolução dos problemas e é uma tendência atual.

A formalização é o nível de padronização das atividades executadas pela empresa. Quanto maior a formalização menor será o nível de autonomia do indivíduo para tomar decisões e o oposto também é verdadeiro, uma menor formalização gera mais autonomia para a tomada de decisões. O princípio da formalização baseia-se na expectativa e que o processo seja sempre homogêneo gerando assim ganho de tempo e eficiência. (ROBBINS, 2010, p. 213)

Baseados nas variantes dos princípios acima citados, existem diferentes formas de modelos organizacionais que definirão a estrutura organizacional e conseqüentemente a forma pela qual a organização lidará com o ambiente interno e externo.

### **3.10 Estrutura simples**

Segundo Robbins (2010, p. 214), a estrutura simples carece de elaboração. Ela possui "baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle e formalização reduzida". É uma organização "achatada" e normalmente possui de dois a três níveis verticais no máximo. A centralização é comum e esse modelo comumente se aplica a pequenas empresas. O ponto forte desse modelo é sua simplicidade, agilidade e flexibilidade, porém com o crescimento da empresa e aumento da complexidade dos processos o modelo tende a gerar problemas principalmente no que concerne ao processo de tomada de decisão.

### **3.11 Burocracia**

De acordo com Robbins (2010, p. 214) a palavra chave para o modelo burocrático é padronização através da qual se alcança tarefas mais rotineiras, maior especialização, regras e regulamentos mais formais, autoridade centralizada e amplitude de controle reduzida.

Seu principal ponto forte é a capacidade de promover a execução de atividades padronizadas de maneira altamente eficiente. Alocar as especializações afins em departamentos funcionais gera economia de escala, duplicação mínima de pessoal e equipamentos e funcionários que têm a oportunidade de "falar a mesma língua" dos colegas. Além disso, a burocracia funciona bem com os menos talentosos – e, portanto, menos

remunerados – nos níveis médio e inferior de gerência. A onipresença de regras e regulamentos substitui o arbítrio dos administradores. As operações padronizadas, juntamente com a alta formalização, permitem que o processo de tomada de decisão seja centralizado. Dessa forma, há pouca necessidade de tomadores de decisões experientes e inovadores abaixo da linha dos executivos de alto escalão. (ROBBINS, 2010, p. 215)

Ainda de acordo com Robbins (2010, p. 215) os principais pontos fracos desse modelo são os conflitos gerados entre setores por conta da alta especialização, a obsessão por obedecer às regras e conseqüentemente a falta de flexibilidade e autonomia para agir.

### **3.12 A estrutura matricial**

Segundo Robbins (2010, p. 215), a estrutura matricial é, basicamente, o resultado da combinação da departamentalização por produto e funcional. Desse modo o modelo matricial é a soma das vantagens e tenta eliminar as desvantagens desses dois tipos de departamentalização. A estrutura matricial possui uma abordagem nova quanto a linha comando, ela possui normalmente duas linhas de comando, o chefe do departamento funcional e o chefe do departamento do produto.

O ponto forte da estrutura matricial é a possibilidade de ter o processo de coordenação facilitado mesmo em meio as atividades complexas realizadas pela organização. O fato de esse modelo estrutural possuir uma dupla linha de comando reduz o risco do indivíduo permanecer com uma visão restrita a apenas uma área da organização. A consequência desse fato também se vê na melhor distribuição dos especialistas pela empresa eliminando a subutilização de seus talentos. (ROBBINS, 2010, p. 216)

Robbins (2010, p. 216) cita como algumas das desvantagens do modelo matricial a propensão a disputa pelo poder, o aumento da ambigüidade e das ordens conflitantes e disputa pelos melhores funcionários tudo por conta da maior liberdade e reduzida quantidade de regras e regulamentos em relação ao modelo burocrático.

### **3.13 Estrutura de equipe**

De acordo com Robbins (2010, p. 217) a estrutura de equipe é uma tentativa de desmontar as barreiras dos departamentos e descentralizar o processo de tomada de decisão. É um modelo usado normalmente por organizações pequenas, mas algumas organizações de maior porte o adotam especialmente em combinação com outro modelo estrutural.

### **3.14 Organização virtual**

Robbins afirma que (2010, p. 217) a organização virtual é "normalmente uma organização pequena e focada, que terceiriza a maior parte de suas funções de negócios. Em termos de estrutura, a organização virtual é altamente centralizada, com pouca ou nenhuma centralização".

A principal vantagem que possui a estrutura de organização virtual é a flexibilidade, ela contrasta fortemente com a burocracia que mantém e departamentaliza todas as áreas vitais ao seu negócio, enquanto que a organização virtual mantém o foco em sua atividade principal terceirizando as restantes. (ROBBINS, 2012, p. 218)

## **4. ESTUDO DE CASO**

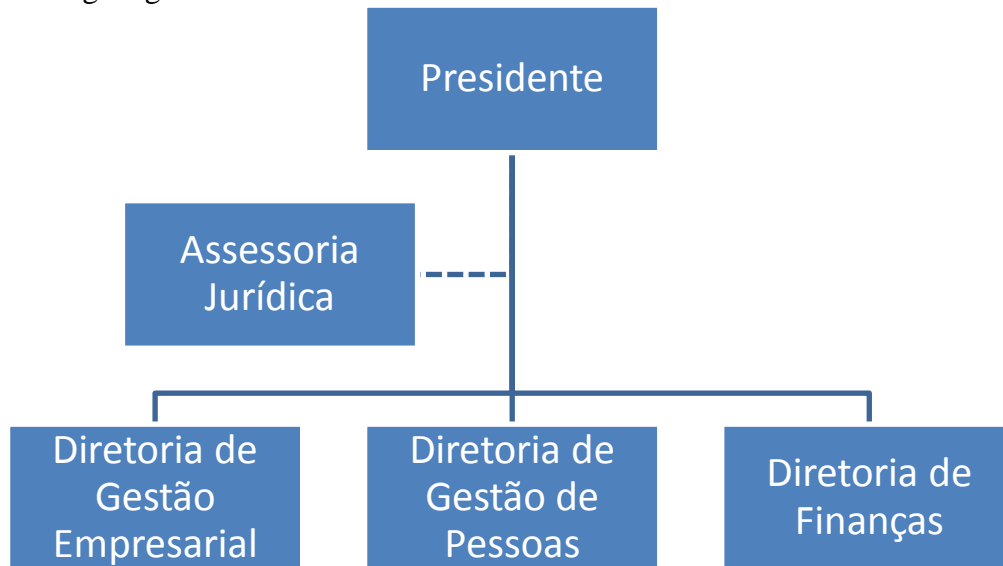
O presente capítulo, onde será retratado o estudo de caso, será dividido em três partes. Na primeira parte será feita a identificação geral da empresa, na segunda parte será feita a descrição da metodologia utilizada e aplicada na empresa e na terceira parte será mostrado o resultado do estudo de caso realizado.

### **4.1 Identificação da empresa**

A empresa foco do estudo de caso é uma microempresa, classificação baseada no faturamento anual, sediada em Fortaleza no Ceará e que fornece serviços na área de consultoria organizacional.

Os serviços que a empresa presta são, principalmente, nas áreas de gestão, gestão de pessoas e finanças. Com menos de dez anos no mercado a empresa ainda busca sua consolidação no mercado. A empresa conta com onze colaboradores sendo nove consultores, uma secretária e um assistente geral. A equipe de consultores é formada pelos sócios-consultores, que são dois, e os consultores não sócios em número de sete. A empresa trabalha com projetos independentes, mas cada área em que a empresa presta serviços possui um diretor ao qual os consultores que estão realizando serviços nesta área se reportam. A empresa possui uma parceria com um escritório de advocacia que presta serviços de assessoria jurídica na criação de contratos e ajuda a resolver algumas questões de empresas clientes. O organograma básico da organização é semelhante ao seguinte:

Figura 7 – Organograma



Fonte: Elaboração própria.

Devido ao acordo de anonimato, serão citadas apenas as ideias gerais dos elementos da cultura da empresa que são missão, visão e valores.

A missão da empresa ressalta a importância do trabalho realizado pela empresa para a maior competitividade da empresa cliente assim como para melhorar a qualidade do relacionamento com os clientes internos e externos.

A visão organizacional consiste na consolidação da empresa no mercado de consultoria do Ceará até 2014.

Os valores organizacionais são os seguintes:

- ética;
- parceria;
- foco em resultados;
- sempre é possível fazer melhor;
- dinheiro é consequência do trabalho bem feito;
- não realizar o que cabe a empresa cliente realizar.

## 4.2 Dados do Mercado

Segundo Oliveira (2010, p. 14-15), o mercado de consultoria no mundo teve uma evolução vertiginosa nas últimas décadas como se pode observar na tabela a seguir:

Tabela 1: Evolução do mercado de consultoria nas últimas décadas.

Ano	Faturamento
1970	US\$ 1 bilhão
1980	US\$ 2 bilhões
1990	US\$ 25 bilhões
2000	US\$ 50 bilhões
2010	US\$ 85 bilhões
2020	US\$ 130 bilhões

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Oliveira (2010, p. 15), segundo uma pesquisa realizada pela Universidade de Harvard, a maioria das empresas de consultoria são pequenas, com faturamento menor que US\$ 500.000,00 anuais e com uma equipe de até quatro consultores. O mesmo estudo apontou que nos Estados Unidos 25% das empresas de consultoria respondem por 75% da receita do setor.

Outro fator importante no mercado de consultoria é a relativa facilidade de entrada de novas empresas ou mesmo novos consultores independentes, devido a mudanças de carreira e demissões dentre outros fatores. (OLIVEIRA, 2010, p. 15)

De acordo com Oliveira (2010, p. 15) uma pesquisa realizada entre as empresas mais destacadas do país revelou que, na média, no período de um ano essas empresas contrataram 45% de profissionais para cargos executivos e 55% de profissionais para prestarem serviços de consultoria. Para as grandes empresas de consultoria, na média, o valor agregado por consultor ao ano é de US\$ 150.000,00 chegando algumas aos US\$ 400.000,00.

Oliveira (2010, p. 16) afirma que as empresas de consultoria buscam se consolidar no mercado atuando com foco em três fatores essenciais que são:

- desenvolvimento de novos produtos e serviços de consultoria;
- fortalecimento de relacionamento com executivos de empresas clientes;
- fácil identificação por parte da empresa cliente do valor agregado oferecido pela empresa de consultoria.

Conforme Oliveira (2010, p. 8-14) o mercado de consultoria entrou em um momento de crescimento e expansão da demanda sem volta, nesse momento é importante aos consultores e empresas de consultoria possuírem conhecimentos das tendências do mercado que basicamente são:

- aumento da demanda em busca de novos conhecimentos e inovações;
- aumento da demanda de empresas que buscam consolidarem vantagens competitivas;
- aumento da demanda por consequência dos processos de terceirização;
- aumento da demanda por necessidade de um questionamento constante da realidade atual das empresas em busca da melhoria contínua;
- fusão entre empresas de consultoria;
- internacionalização dos serviços de consultoria;
- crescimento no número de professores universitários que prestam consultoria.

Crocco e Guttmann (2010, p. 13-23) também apontam tendências, na área de consultoria e no mercado em geral, que devem receber maior atenção dos empresários e consultores:

- planejamento estratégico;
- comunicações de negócio;
- resultados do negócio;
- avanços tecnológicos;
- aceitar fronteiras maiores;
- planejamento tributário;

- rightsizing/downsizing;
- melhoria das informações dentro da empresa;
- criatividade;
- simplicidade.

### **4.3 Metodologia utilizada**

A metodologia utilizada no estudo de caso, com base no levantamento teórico feito anteriormente e na classificação de Lakatos e Marconi (2009, p. 43), foi o conjunto de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. O embasamento teórico está fundamentado nos capítulos 1 e 2 do presente estudo. A pesquisa de campo foi realizada através da visita a empresa e aplicação do questionário junto aos colaboradores. A visita foi realizada durante dia útil do mês de Junho de 2012 onde se puderam coletar dados sobre a empresa e aplicar o questionário com todos os colaboradores.

Segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 44), a pesquisa bibliográfica possui oito etapas que são:

- Escolha do tema;
- Elaboração do plano de trabalho;
- Identificação;
- Localização;
- Compilação;
- Fichamento;
- Análise e interpretação;
- Redação.

O tema foi definido com base no interesse de se tentar mensurar a influência dos valores organizacionais no modelo gestão empresarial e se esse processo se torna perceptível aos colaboradores. Após essa etapa foram definidas o aspecto geral do trabalho e os métodos que seriam utilizados.

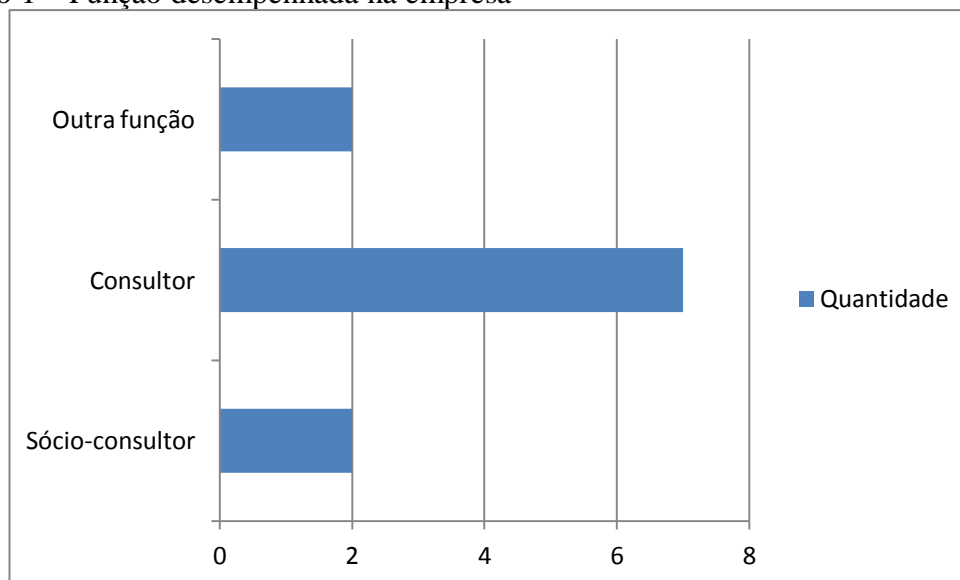
Para o estudo de caso foi escolhida uma empresa de consultoria considerando o alto nível de capacitação e conhecimentos desses profissionais o que ajuda na percepção e compreensão dos temas abordados no questionário. O questionário é anônimo, composto de dez questões sendo nove objetivas e uma subjetiva, o mesmo possui duas páginas e foi dividido em duas partes onde a primeira, constituída de três questões, se refere à caracterização profissional e a segunda, constituída de sete questões, se refere a parte de cultura, valores e estrutura organizacional.

#### 4.4 Resultado

A aplicação do questionário ocorreu sem nenhum fato digno de menção, durou cerca de três horas por conta da espera por alguns membros que não estavam presentes.

Quanto à função que cada um desempenha na empresa, conforme anteriormente explicado, obteve-se os seguintes dados:

Gráfico 1 – Função desempenhada na empresa

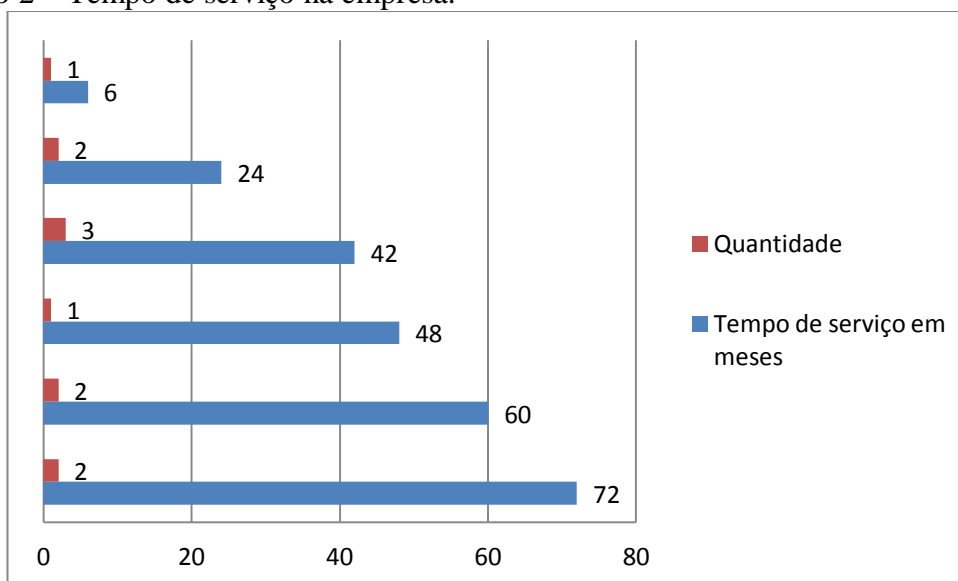


Fonte: Elaboração própria.

Conforme o gráfico e as informações anteriormente apresentadas fica clara a predominância do número de consultores sobre outros cargos.

Quanto ao tempo de serviço na empresa tivemos a seguinte situação:

Gráfico 2 – Tempo de serviço na empresa.

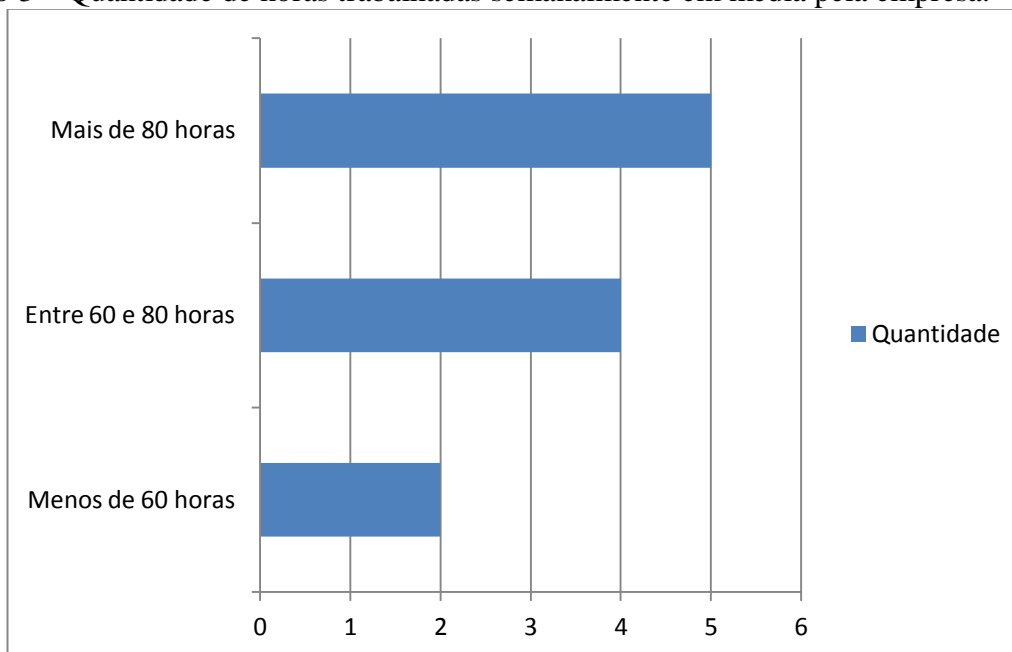


Fonte: Elaboração própria.

Os dois primeiros funcionários da empresa foram os próprios sócios a empresa e o último funcionário contratado foi para o cargo de assistente geral. A média de tempo na empresa é de 44,72 meses ou pouca mais de três anos e meio.

Em relação ao tempo de trabalho semanal pela empresa temos o seguinte gráfico:

Gráfico 3 – Quantidade de horas trabalhadas semanalmente em média pela empresa.



Fonte: Elaboração própria.

Apenas o assistente geral, que é um cargo de estágio, e a secretária trabalham menos de sessenta horas por semana. A equipe de consultores trabalha mais de sessenta horas semanais e os dois sócios-consultores mais três consultores trabalham mais de oitenta horas semanais em média. A média geral é de 72 horas trabalhadas por semana.

A primeira questão da segunda parte do questionário sobre cultura, valores e estrutura organizacional, pediu a classificação de diversos aspectos da empresa em uma ordem de 1 a 4 sendo 1 o nível mais fraco e 4 o nível mais forte. O resultado foi o seguinte:

Tabela 2 – Nível de força dos aspectos organizacionais.

Aspectos Organizacionais	Resultado
Nível de autonomia e responsabilidade:	63,64% nível 3
	36,36% nível 4
Nível de participação nas decisões de grande importância:	63,64% nível 3
	36,36% nível 4

Nível de estímulo à iniciativa e criatividade:	18,18% nível 2 54,54% nível 3 27,28% nível 4
Nível de frequência de conflitos:	9,09% nível 3 63,63% nível 2 27,28% nível 1
Nível de centralização da estrutura organizacional:	36,36% nível 3 36,36% nível 2 27,28% nível 1
Nível de identificação com os valores da empresa:	9,09% nível 3 90,91% nível 4
Nível de compartilhamento da cultura organizacional:	100% nível 4
Nível de influência dos valores organizacionais no dia-a-dia:	72,73% nível 4 27,27% nível 3
Nível de facilidade de adaptação aos valores organizacionais:	72,73% nível 4 27,27% nível 3
Frequência de ações diárias concordantes com os valores organizacionais:	81,81% nível 4 18,19% nível 3
Frequência de ações discordantes com os valores organizacionais:	90,90% nível 1 9,10% nível 2

Fonte: Elaboração própria.

Conforme o resultado do questionário ficou evidente os aspectos que ressaltam a força da cultura organizacional na percepção dos entrevistados como, por exemplo, no nível de influência dos valores no dia-a-dia que alcançou 72,73% de votos no nível mais forte o que indica o poder que os valores exercem no cotidiano profissional dessa empresa.

A questão seguinte analisa a presença e força dos principais elementos culturais de maneira formal na empresa. A classificação deveria ser feita em “F” para forte, “Fr” fraca e “N” inexistente, e o resultado foi o seguinte:

Tabela 3 – Força e presença dos elementos culturais na organização.

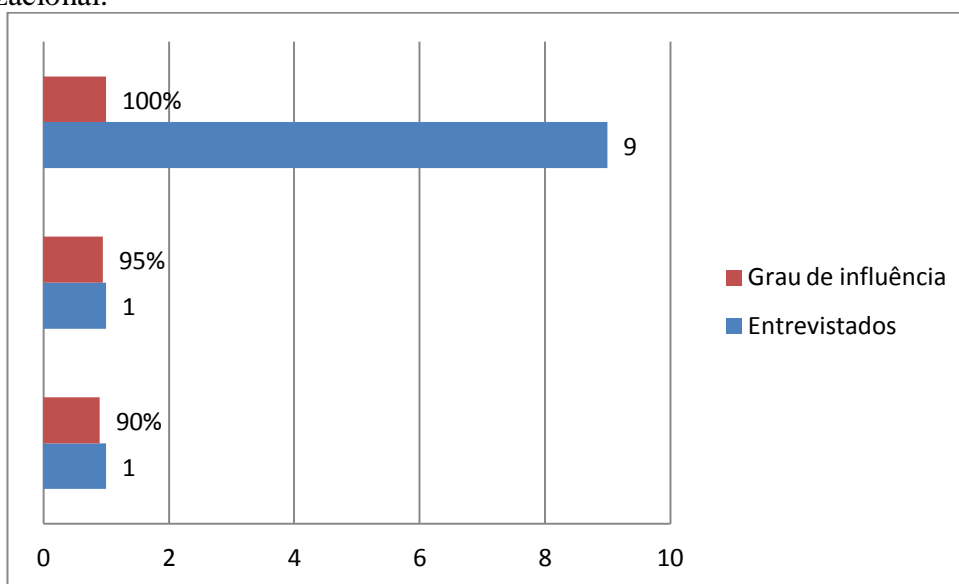
<b>Elementos Culturais</b>	<b>Resultado</b>
Histórias	N
Heróis	N
Mitos	N
Celebrações públicas	Fr
Símbolos organizacionais	N
Linguagens	F
Reuniões formais	F
Outro(s)	N

Fonte: Elaboração própria.

Mesmo considerando que a empresa possui uma cultura forte e presente no cotidiano dos seus membros, é interessante observar que esta não possui muitos dos principais elementos de cultura organizacional, mas dos três que possui dois são fortes. Esse fato talvez se deva ao pouco tempo de mercado da empresa.

A questão seguinte pediu a classificação em 0% a 100% em relação ao grau de influência dos valores organizacionais na forma pela qual a empresa é gerenciada e o resultado foi o seguinte:

Gráfico 4 – Grau de influencia dos valores organizacionais no gerenciamento organizacional.

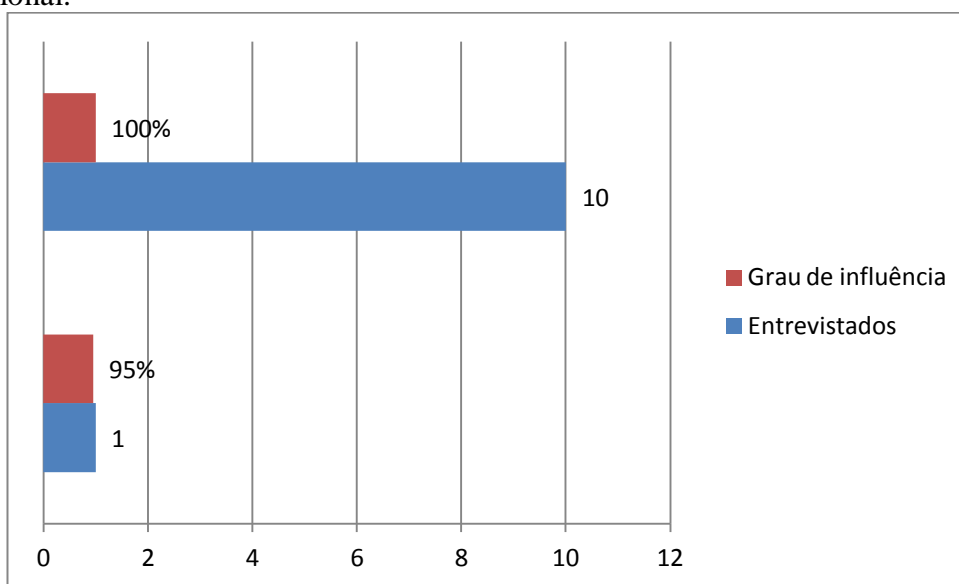


Fonte: Elaboração própria.

Chama a atenção o valor alcançado pelo grau de influência dos valores no gerenciamento da empresa segundo a percepção dos seus membros, o menor percentual foi de 90% o que indica que os funcionários percebem os valores sendo vivenciados no dia-a-dia da empresa.

A questão seguinte pediu a mesma classificação em relação à adequabilidade dos valores organizacionais ao dia-a-dia profissional. O resultado se encontra no seguinte gráfico:

Gráfico 5 – Grau de adequabilidade dos valores organizacionais no dia-a-dia profissional.



Fonte: Elaboração própria.

Seguindo a tendência da questão anterior, fica evidente que, na percepção dos entrevistados, os valores organizacionais estão plenamente de acordo com sua vivência profissional o que de fato facilita a vivência desses valores.

A quinta questão da segunda parte do questionário perguntou quanto à necessidade de reformulação dos valores organizacionais em alta, moderada, pouca ou nenhuma. O resultado se encontra na tabela a seguir:

Tabela 4 – Necessidade de mudança nos valores organizacionais.

Entrevistados	Necessidade de Mudança
18,18%	Pouca
81,82%	Nenhuma

Fonte: Elaboração própria.

Resultado também condizente ao já apresentado anteriormente em relação à adequabilidade dos valores ao cotidiano dos funcionários.

A questão seguinte analisa a importância de três fatores da ótica dos entrevistados. Os fatores são interesses econômicos e financeiros da empresa, sucesso profissional e agir conforme os valores organizacionais. Foi pedido para se fazer uma classificação de 1, mais importante, até 3, menos importante. O resultado se encontra a seguir:

Gráfico 6 – Grau de importância dos fatores organizacionais e profissionais.

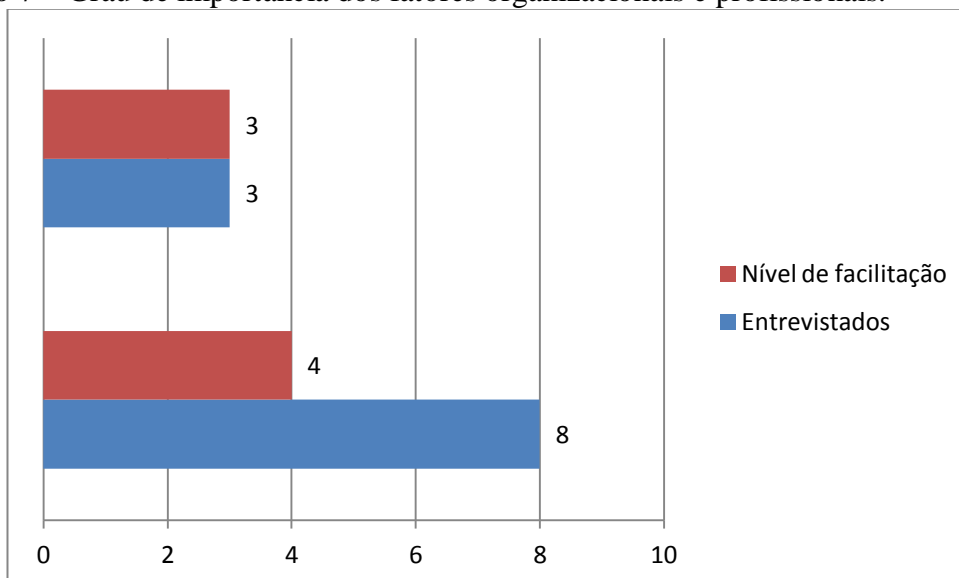


Fonte: Elaboração própria.

A sétima questão da segunda parte do questionário é subjetiva e opcional. Ela analisa alguma situação em que o entrevistado passou por cima dos interesses profissionais e econômicos da empresa por conta dos valores organizacionais. Apenas três pessoas relataram alguma situação e todas foram bastante parecidas relatando contratos não fechados com possíveis clientes por falta de compromisso destes, ou por estes esperarem que os consultores fizessem mais que suas atribuições em relação às suas empresas.

A questão seguinte questiona sobre o quanto os valores organizacionais facilitam o processo de mudança organizacional. A classificação deveria ser feita entre 1, facilita pouco, até 4, facilita muito. O resultado se encontra a seguir:

Gráfico 7 – Grau de importância dos fatores organizacionais e profissionais.

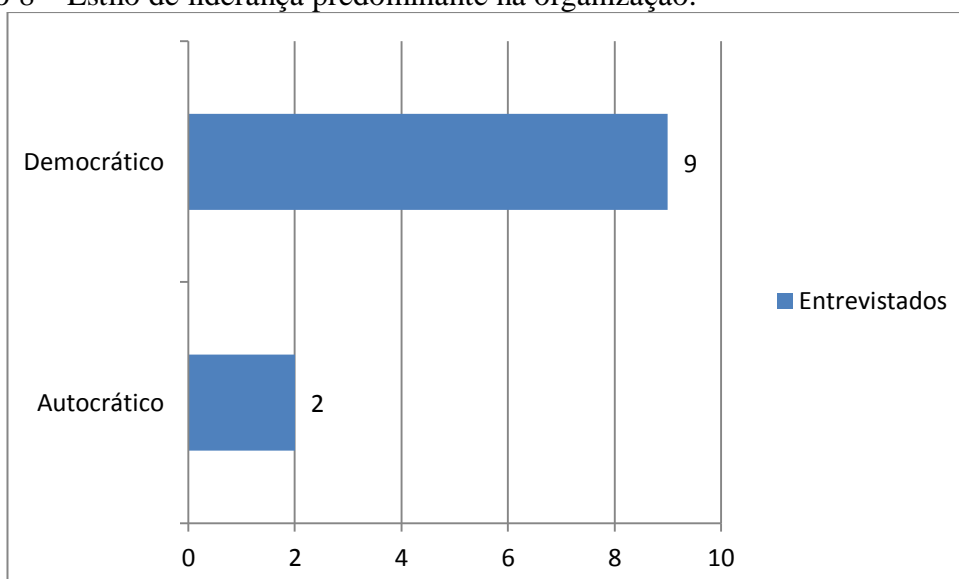


Fonte: Elaboração própria.

O resultado aponta à tendência já demonstrada anteriormente de que os valores organizacionais estão condizentes com o dia-a-dia da organização e a visão de que os valores não precisam ser mudados.

A nona questão pergunta sobre qual seria, na percepção do entrevistado, o estilo de liderança que mais se enquadraria ao estilo praticado na empresa.

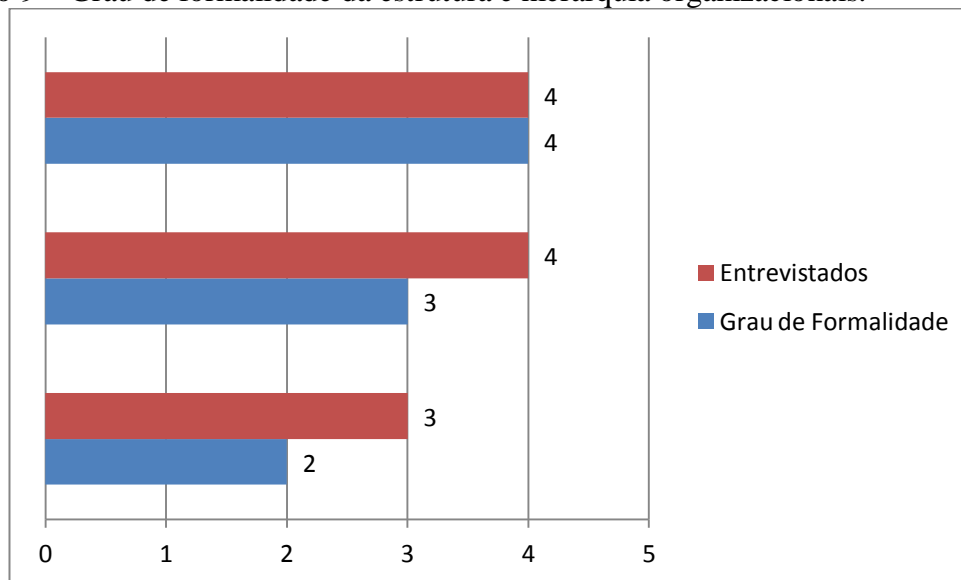
Gráfico 8 – Estilo de liderança predominante na organização.



Fonte: Elaboração própria.

A última questão do questionário pergunta sobre qual seria o grau de ênfase dada pela empresa quanto à formalidade da estrutura organizacional. O resultado se encontra a seguir:

Gráfico 9 – Grau de formalidade da estrutura e hierarquia organizacionais.



Fonte: Elaboração própria.

## 5. CONCLUSÃO

A importância dos valores, assim como dos demais elementos da cultura organizacional, é inquestionável, porém é difícil se mensurar o impacto desse elemento no cotidiano de uma organização principalmente para seus administradores que necessitam saber o tamanho desse fator e como utiliza-lo a favor de sua organização.

Mesmo as organizações que não possuem uma cultura formal estabelecida possuem valores e crenças intrínsecos que devem ser estudados e analisados para possibilitar a definição de um modelo de estrutura organizacional condizente com sua forma de ver o mundo.

Importante considerar, em especial, como o elemento valor organizacional influi na forma pela qual a empresa funciona interna e externamente e como esta vê e interage com seus ambientes interno e externo além do impacto que essa vivência gera nos membros da organização segundo suas percepções.

O estudo realizado visou tentar fornecer a todos os interessados um panorama da importância que o elemento valores organizacionais exercem em uma empresa. Os resultados apontaram aquilo que a teoria já afirmava, esse elemento cultural possui uma importância muito grande no dia-a-dia da empresa e em especial na forma pela qual esta é gerenciada, pois, como demonstrado, os valores estão intimamente ligados às crenças e estas a como enxergamos e interagimos com o mundo ao nosso redor.

O resultado demonstrou que a empresa consegue uma plena vivência de seus valores e que essa vivência é percebida, valorizada e vivenciada pelos seus membros tanto no seu cotidiano profissional como no gerenciamento da empresa. Talvez a maior recomendação para a empresa seja para que se utilize de outros elementos culturais para que possa fortalecer ainda mais sua cultura recebendo assim os benefícios decorrentes. Também é válido destacar a importância de que estudo semelhante seja realizado em empresas de maior porte para verificar se os valores organizacionais influenciam o modelo de gerenciamento de empresas de grande porte.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Susi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Disponível em: <[http://www.facape.br/ruth/adm-comport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)>. Acesso em: 24 out. 2011.

MANUCCI, José Valério. **A cultura organizacional e o impacto competitivo nas empresas**. 1995. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOURA, Magno Luiz Coelho de. **Modelos de estudo de cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.revistaadm.mcampos.br/EDICOES/artigos/2011volume8/magnoluizcoelhomouramodelosestudoculturaorganizacional.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010.

ROSSO, Maria José Urioste. **Cultura organizacional: uma proposta metodológica com estudo de caso**. São Paulo: Stiliano, 2000.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização.** São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, Fernanda Pereira. **A cultura organizacional como um instrumento de poder.** Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf> >. Acesso em: 29 ago. 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. **Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ.** Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551998000200005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000200005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 18 jun. 2012.

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional.** 2001. Disponível em: <<http://www.revistaacademica.net/trabalho/t20001310.html>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2009.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Questionário influência dos valores organizacionais no modelo de gestão.

#### I Caracterização Profissional

---

1. Categoria Profissional na Empresa

- Sócio-consultor       Consultor Sênior       Outra função que não consultor(a)
- Consultor Pleno       Consultor Trainee

2. Tempo de serviço na empresa em número de anos: \_\_\_\_\_

3. Quanto tempo passa em média por semana trabalhando pela empresa:

- Menos de 48 horas       Entre 54 e 60 horas
- Entre 48 e 54 horas       Mais de 60 horas

#### II Cultura, Valores e Estrutura Organizacionais

---

1. Classifique a estrutura organizacional e o modo de funcionamento da empresa relativamente aos seguintes aspectos (1 corresponde ao nível mais fraco e 4 ao mais forte):

- |  |                            |                            |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| a. Nível de autonomia e responsabilidade                           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| b. Nível de participação nas decisões de grande importância        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| c. Nível de estímulo à iniciativa e criatividade                   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| d. Nível de frequência de conflitos                                | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| e. Nível de centralização da estrutura organizacional              | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| f. Nível de identificação com os valores da empresa                | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| g. Nível de compartilhamento da cultura organizacional             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| h. Nível de influência dos valores organizacionais no dia-a-dia    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| i. Nível de facilidade de adaptação aos valores organizacionais    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| j. Frequência de ações concordantes com os valores organizacionais | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| k. Frequência de ações discordantes com os valores organizacionais | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

2. Classifique em F (forte), Fr (fraca), N (inexistente) as formas mais comumente usadas para difusão da cultura e dos valores organizacionais na empresa:

- a. Histórias
  - b. Heróis
  - c. Mitos
  - d. Celebrações públicas
  - e. Símbolos organizacionais
  - f. Linguagens
  - g. Reuniões formais
  - h. Outro(s). Qual(ais) ?
- 

3. Segundo a sua vivência e percepção, classifique de 0% a 100% o grau de influência dos valores organizacionais na forma pela qual a empresa é gerenciada: \_\_\_\_\_ %

4. Segundo a sua vivência e percepção, classifique de 0% a 100% o grau de adequabilidade dos valores organizacionais ao seu dia-a-dia profissional: \_\_\_\_\_ %

5. Segundo a sua vivência e percepção, qual a necessidade de reformulação dos valores organizacionais?  Alta  Moderada  Pouca  Nenhuma

6. Classifique de 1, mais importante, até 3, menos importante, os fatores a seguir:

- a. Interesses econômicos e financeiros da empresa
- b. Sucesso profissional
- c. Agir conforme os valores organizacionais

7. Com base em sua resposta ao item anterior, alguma vez você já agiu contrariamente aos interesses econômico-financeiros da empresa e/ou seus próprios interesses e sucesso profissional por conta dos valores organizacionais? Poderia relatar sua experiência de forma sucinta?

---

---

---

---

---

---

---

8. Em que nível os valores organizacionais da Empresa facilita o processo de mudança organizacional? Classifique de 1 (facilita pouco) até 4 (facilita muito).

1  2  3  4

9. Segundo sua vivência e percepção, qual o estilo de liderança mais se assemelha ao adotado pela empresa?

Autocrático  Democrático  Liberal

10. Segundo sua vivência e percepção, qual a ênfase dada pela empresa quanto a formalidade da estrutura organizacional e hierarquica da empresa? Classifique de 1 (baixa) até 4 (alta).

1  2  3  4