

# (Res)Significação de valores na revitalização da cultura organizacional

## (Res)Signification of values in the revitalization of organizational culture

Rosana Beatriz FILIPPELLI [1](#); Julice SALVAGNI [2](#); Cristine NODARI [3](#)

Recibido: 25/07/16 • Aprobado:15/08/2016

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Referencial teórico](#)
- [3. Procedimentos metodológicos](#)
- [4. Análise de dados](#)
- [5. Considerações finais](#)

### Referências

#### RESUMO:

Este artigo foi elaborado a partir da revitalização da cultura organizacional (2010) em uma organização do setor de comunicações. O objetivo foi identificar como ocorreu a revitalização da cultura organizacional por meio das principais características do processo de mudança e a conexão entre os valores dos trabalhadores com os valores praticados na empresa. Para tanto, os conceitos de clima e cultura organizacional foram estudados sob a perspectiva da teoria administrativa, com referências teóricas em áreas de gestão de clima e cultura organizacional, gestão da mudança, comportamento organizacional e gestão de pessoas. A caracterização da pesquisa foi qualitativa, exploratória de estudo de caso, a técnica utilizada na coleta dos dados foi a documental e entrevistas, submetidos a análise de conteúdo. Verificou-se que a empresa analisada, no decorrer do processo, precisou reavaliar o comportamento, o clima organizacional, resignificar seus valores e o papel de sua liderança, para atingir o objetivo da empresa no processo de revitalização da cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Ressignificação de valores. Cultura Organizacional. Comportamento Organizacional. Relações de Poder.

#### ABSTRACT:

This article was drawn from the revitalization of the organizational culture (2010) in an organization in the sector of communications. The goal was to identify as the revitalization of the organizational culture through the main features of the process of change and the connection between the workers' values with the values practiced in the company. To this end, the concepts of climate and organizational culture were studied from the perspective of administrative theory, with theoretical references in management areas of climate and organizational culture, change management, organizational behavior and human resources management. The characterization of this research was qualitative, exploratory case study, the technique used in data collection was the documentary and interviews, subjected to content analysis. It was found that the company analyzed, in the process, had to re-evaluate the behavior, the organizational environment, elaborate their values and the role of its leadership, to achieve the company's goal in the process of revitalization of the organizational culture.

**Keywords:** Resignification of values. Organizational Culture. Organizational Behavior. Power relations.

# 1. Introdução

Em virtude da globalização e a velocidade que tecnologia vem avançando, as empresas que querem se manter no mercado precisam se adequar a essas mudanças, para isso, devem ter em seu quadro funcional pessoas com conhecimentos qualificados, ter a competência de gerenciar as capacidades individuais e disponibilizar investimentos tecnológicos (Ribeiro, 2005). Uma boa comunicação, a liderança que persegue padrões éticos de governança, a satisfação com o ambiente de trabalho, o reconhecimento dos trabalhadores como fundamentais ao funcionamento da organização, como exemplos, são questões que impulsionam e motivam a carreira profissional dentro de uma determinada organização empresarial. As organizações que valorizam o capital intelectual entendem que estes são sujeitos ativos no desempenho de suas funções, são administradores e participam das decisões, além de serem multiplicadores das políticas internas e da cultura organizacional. Como salienta Ribeiro (2005), a administração das pessoas representa unir a organização aos trabalhadores que são os que mais entendem de seu funcionamento e do seu futuro.

Embora muitas organizações já percebam a real necessidade de uma boa comunicação para que sejam bem-sucedidas, ainda faz-se necessária uma estratégia que identifique as condições gerais do ambiente de trabalho, o grau de satisfação, pontos de melhoria e aperfeiçoamento, oportunidades para inovação e planejamento de carreira.

Ainda que, não exista uma fórmula pronta para lidar com as relações entre os trabalhadores e as constantes transformações que as organizações estão sujeitas, Dias (2003) cita alguns aspectos que podem ser observados nas organizações, no momento de tomar suas decisões que demonstram um eixo norteador para mudança. Assim, o clima e a cultura organizacional representam estratégias que visam oportunizar estas questões complexas e subjetivas, onde os trabalhadores irão expressar suas percepções, crenças, valores, comportamentos, que irão afetar diretamente nos resultados das organizações.

O objeto de análise deste artigo tratou de uma empresa que revitalizou sua cultura organizacional, em janeiro de 2010, onde o objetivo foi a valorização das pessoas e ter seu modelo de gestão como referência no mercado, compartilhando sua aspiração empresarial, suas diretrizes, juntamente com os valores da empresa.

Assim, este estudo lança a seguinte pergunta de pesquisa: de que forma a mudança de cultura organizacional interferiu nas lideranças da empresa analisada? O objetivo geral deste artigo foi analisar o comportamento, o clima organizacional e a (res) significação dos valores para a revitalização da cultura organizacional. Como objetivos específicos o artigo se propôs a descrever os processos de transformação da cultura paternalista, por meio de análise documental, e identificar as novas demandas dos líderes e o novo posicionamento da empresa via análise de entrevista individual e observações.

---

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Cultura organizacional e Clima Organizacional

Entende-se que todas as organizações possuem sua própria cultura, seus valores, suas crenças, sua missão. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a cultura organizacional se define como um conjunto de valores partilhado entre todos de uma mesma organização, que a diferencia das outras. Afirmam ainda que, as características que demonstram a essência da cultura numa organização é a capacidade que a organização tem de incentivar a inovar e a correr riscos, desenvolver trabalhadores precisos e com capacidade analítica aos detalhes, dirigentes voltados aos resultados, decisões que observam o efeito dos resultados, atividades organizadas em equipes, não em trabalho individual, competitividade e agressividade e, por fim, como as atividades estão suscetíveis a estabilidade ao invés do desenvolvimento.

Esses fatos mostram que os trabalhadores têm papel fundamental, além de possuírem características e habilidades específicas para o exercício de suas atividades profissionais, se relacionam diretamente com a cultura, com a administração e com a gestão de sua organização, portanto, cada organização tem um diferencial no desempenho de suas atividades e na forma de se relacionar com o seu cliente interno e externo, pois sofre influência direta.

A cultura organizacional deverá ser transparente e abranger a todos e, para isso, é de fundamental importância o comprometimento de todos os envolvidos no processo de disseminação da cultura, a partir de seus exemplos, suas atitudes, até que todos incorporem e se identifiquem com a cultura da organização. Conforme corrobora Marchiori (2008), as pessoas são os principais agentes de mudança, pois são responsáveis pela comunicação, disseminação de suas percepções e expectativas, nos mais diversos níveis hierárquicos nas organizações, através dos seus relacionamentos.

Cabe considerar também, que existe a necessidade das organizações se manterem no mercado, com um ambiente empresarial competitivo, adequado às novas transformações e demandas do mercado. Verifica-se no estudo este mesmo posicionamento. A empresa entende que mesmo uma trajetória consolidada precisa ser revista de tempos em tempos para alinhamento às práticas de gestão mais humanas, por este motivo, sentiu a necessidade de pensar em uma transformação, com objetivos claros e novas estratégias para novas metas, visto as oportunidades no cenário de mudanças na comunicação e no país.

A expressão "mudança organizacional" tem sido muito discutida entre as organizações em virtude das várias transformações a que estão sujeitas, inclusive motivadas pelo desenvolvimento da tecnologia, que para Costa, Vieira e Rodrigues (2010) entre outros aspectos, as mudanças na tecnologia recaem sobre o método de trabalho usado nas organizações, e o desafio consiste em como introduzi-las nos sistemas de informação.

Se existe a necessidade de mudança da cultura organizacional e adaptação das tecnologias, também é necessário à organização primar por manter sua estabilidade e permanência no mercado, não se esquecendo de sua identidade. Portanto, cada organização deverá buscar dentro de sua cultura organizacional, uma melhor adaptação ao mercado, observando sempre quais são seus valores, as competências e o comprometimento de seus trabalhadores, comportamentos, clima, suas estratégias e o quanto a organização está comprometida em depreender seus recursos administrativos e financeiros para se manter no mercado.

Assim, evidenciou-se, na empresa analisada, a necessidade de um novo plano estruturado, com um novo modelo de gestão, com o objetivo de revitalizar a cultura, o estilo de liderança e os processos organizacionais. As premissas do novo modelo de gestão foram baseadas no crescimento, orientar-se para o consumidor e o cliente, consistência financeira, excelência e, principalmente a valorização das pessoas.

Entende-se que a cultura organizacional é constituída pelo conjunto de valores da organização, que se identificam num contexto organizacional, que as tornam diferentes de outras organizações, somente se consolidam se houver uma adesão, é importante que todos se sintam integrantes para que a organização se fortaleça e venha cumprir sua função que é de se manter no mercado. Nesse sentido, a empresa analisada constata que para sua estratégia de crescimento sustentada a longo prazo é necessário valorizar as pessoas, as quais dão a sustentação e a excelência ao negócio, por isso, a pesquisa de clima organizacional foi a primeira ação a ser tomada dentro do processo de mudança.

Segundo Luz (2007, p. 12), "clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento". Portanto, o clima organizacional está diretamente relacionado com as percepções subjetivas, segundo Toledo e Milioni (2004), o clima organizacional se caracteriza pelos valores, relacionamentos e comportamentos da organização, sendo as relações formais ou informais.

Para que para uma organização possa identificar efetivamente como está seu clima, os fatores reais que contribuíram para ele e, os potenciais problemas que venham a surgir, é necessária a

realização de uma pesquisa de clima, conforme Luz (2007). A pesquisa de clima trará evidências de quais aspectos precisam ser revisitados no ambiente de trabalho, pois, segundo Dias (2003), o clima organizacional é a visão de uma percepção individual dos trabalhadores, onde é verificado o grau de satisfação na organização em que trabalham. Assim, as organizações terão a oportunidade de analisar os parâmetros tratados na pesquisa de clima e buscar melhorias para sanear problemas que estão relacionados com a insatisfação, prejudicando os resultados pretendidos a serem alcançados.

A empresa analisada, a partir da sua mudança de estratégia de negócio, passa a valorizar seus trabalhadores, entendendo que é prioridade ouvi-los, que após a pesquisa de clima, contratou uma consultoria para entender o cenário interno e o que era necessário mudar para o processo de transformação organizacional, realizado em 2010. Este diagnóstico da consultoria apresentou duas vertentes: por um lado a empresa era um lugar que as pessoas apreciavam trabalhar, por outro lado, existiam impeditivos que desaceleravam seu crescimento, o que era incompatível com a visão de futuro, segundo dados de documentos institucionais.

Foram analisadas as medidas que precisavam ser tomadas para ajuste nos pontos críticos elencados no diagnóstico e, de forma emergencial, as ações tomadas foram nas melhorias nas condições de trabalho, no plano de saúde, no valor do vale refeição, no restaurante da empresa, entre outras. Mas, para dar continuidade ao processo de mudança, foi necessário seguir revitalizando a cultura, o estilo de liderança e os processos organizacionais.

Enquanto as organizações estavam se consolidando para que as relações ficassem mais impessoais, mais automatizadas, a fim de aumentar a produtividade, segundo Gil (2010), as grandes organizações já vislumbravam as influências das relações humanas, sob os aspectos psicológicos e sociais, nos resultados dos trabalhos. Portanto, houve a necessidade do fator humano ser mais valorizado, já que as relações humanas têm por objetivo integrar os indivíduos ao trabalho, de forma a terem suas necessidades supridas nas organizações que trabalham.

Quando se trata de relações humanas, é importante ressaltar a importância de um ambiente que prevaleça o espírito de equipe, de colaboração. Conforme afirma Vecchio (2008), as organizações devem evitar a segregação de grupos, pois pode ocasionar conflito nas equipes e diminuição das *performances*, um recurso que as organizações podem utilizar é de transferir um trabalhador para outro setor, assim sabem que a empresa promove o *turnover* dos cargos e, no caso de transferência, poderão ter uma visão do "todo" da empresa, sistêmica e não mais isoladamente, por setores.

O comportamento, como salienta Dias (2003), é determinado através de seus valores, suas crenças, atitudes, que o orienta como deve seguir. A cultura e a personalidade interferem diretamente no estilo administrativo, que é a forma como alguém se comporta exercendo sua função. Como uma organização é feita coletivamente e se manterá unida através da sua cultura organizacional, onde está expresso os valores e crenças que a organização compartilha invariavelmente, por meio de suas próprias regras explícitas ou não. As funções da cultura organizacional, entre outras, é oferecer regras reconhecidas e aceitas por todos e criar uma identidade dos sujeitos com a organização.

Corroborando com essa posição, a empresa analisada, ressignificou suas bases através dos valores que nortearam todo o projeto de desenvolvimento organizacional. Após, realizou um trabalho de disseminação e engajamento para que todos estivessem alinhados com a necessidade de transformação.

Uma organização faz a gestão de pessoas, conforme explica Gil (2010), quando verifica sua postura frente aos desafios individuais, que acaba por impactar diretamente nos desafios organizacionais. A identificação com a organização, a preocupação com a ética, transparência, qualidade de vida, entre outros fatores, o torna mais satisfeito no trabalho.

Ainda, continua Gil (2010), é preciso também adequar as habilidades dos sujeitos às atividades que vai exercer, as organizações devem criar condições para que estes permaneçam na

empresa, percebam que são reconhecidos como pessoa e qual a contribuição significativa que a organização oferece ao seu desenvolvimento profissional e pessoal. Por esses motivos, a organização precisa de estratégias para atrair e reter pessoas que apresentam essas características, o que está diretamente relacionado com a "capacitação" e "motivação".

Por isso, é importante que as organizações incentivem o processo criativo e de desenvolvimento no decorrer de suas das atividades profissionais, pois as organizações estão em constantes transformações para aquisição e adaptação das novas tecnologias que estão chegando ao mercado. A empresa analisada também entende que a mudança da cultura organizacional não é uma ação individual, mas é o resultado de um trabalho de sensibilização e engajamento de todas as pessoas, da presidência até o chão de fábrica. A alta direção estava convicta que seria necessário, entre outros aspectos, a construção de capacidades organizacionais e individuais, integração de todos, desenvolvimento e engajamento de lideranças e, principalmente a crença em um trabalho com significado pessoal para cada um dos trabalhadores para atingir seu objetivo: "ser uma empresa de âmbito nacional reconhecida pela ética, excelência em tudo o que faz e pela cultura de alta *performance* de suas pessoas", segundo os documentos institucionais.

Nesse sentido, a empresa analisada, para que tivesse ciência do cenário que se encontrava, iniciou o processo de transformação organizacional pela realização de um diagnóstico, no início de 2010, pela consultoria contratada. O mapeamento utilizou como metodologia entrevistas e grupos focais, com uma amostra representativa, nos diferentes níveis da organização, que identificou um orgulho e comprometimento das pessoas em relação à empresa, mas também foi detectada a falta de clareza sobre a estratégia organizacional, processos não muito eficientes e oportunidades na relação com os clientes. As pessoas relataram cansaço e sentimento de desvalorização, alguns líderes foram vistos como centralizadores e pouco desafiadores. Assim, a empresa concluiu que era necessário revitalizar a cultura, o estilo de liderança e os processos organizacionais.

O modelo de gestão de pessoas, conforme salienta Dutra (2012), começa a integrar o nível estratégico das organizações, que perceberam que para alcançarem seus objetivos é necessário um programa de gestão de pessoas. Consolidando assim, o conceito das relações humanas para agregar valor aos negócios.

Em consonância ao entendimento doutrinário, a empresa analisada, através do desenvolvimento organizacional, implantou um novo Modelo de Gestão de Pessoas, baseado em três pilares (encontrar pessoas - recrutamento e seleção e aprovação), gerir pessoas (avaliação, carreira e gestão de consequências) e desenvolver pessoas (desenvolvimento, carreira e sucessão). As novas premissas de contratação, por exemplo, determina a escolha dos melhores profissionais, gente que faça a diferença e contribua para transformar a empresa. Para isto, contrata-se alguém com base no que aquela pessoa pode agregar à empresa como um todo, e não apenas a um setor ou a um gestor, nem para uma função específica.

É importante salientar que as empresas sofreram os impactos da economia e da desregulamentação dos mercados e, com o surgimento das novas tecnologias e de uma "sociedade da informação", segundo Fleury (2002), as empresas ficaram frágeis às instabilidades sociais. Se por um lado a sociedade exige do governo novos pactos sociais, as empresas passaram a compartilhar essa responsabilidade com o intuito de reduzir ou eliminar as carências que impedem ou prejudicam o desenvolvimento da comunidade na qual está inserida.

Ainda para Fleury (2002), com essas medidas as empresas terão impactos em sua administração, pois quando se relaciona com seus clientes, consumidores, na qualidade de cidadãos, a empresa deverá se valer dos mesmos valores que utiliza com seus clientes internos, com os trabalhadores, acionistas, sem tratamento diferenciado no exercício das suas atividades, sendo nas tratativas internas ou externas, estes valores deverão constar em cultura organizacional.

Verifica-se que a empresa pesquisada, não se vale de programas sociais ou gestão de política de recursos humanos como uma estratégia de marketing e, sim, entende que uma gestão eficiente traz retornos para empresa, mas não se confunde com sua atuação social que traz retornos à sociedade. Outro ponto a salientar é o paternalismo, segundo Prates e Barros (2007) uma das nove características do modelo da ação cultural brasileira empresarial é o paternalismo, que gera dependência mútua entre as chefias e os subordinados, contudo, mantém-se o controle, traz um sentimento de identificação e de pertencimento a um grupo, cultivando um maior grau de segurança.

Uma gestão paternalista pode incorrer a um protecionismo entre trabalhadores e gerentes, conforme Lodi (1993), o desempenho da empresa poderá ser afetado, gerando conflitos entre seus objetivos e os interesses da família. Pode ocorrer comprometimento com os resultados e os trabalhadores poderão ficar desmotivados devido a algumas situações que podem ocorrer, como por exemplo, promoções por favoritismo e não por aptidão e competência para exercício do cargo. Assim, em uma cultura paternalista e hierarquizada, os líderes podem abusar do poder e tomar decisões equivocadas que impactam na organização.

A organização que é objeto de estudo desta pesquisa, antes era conhecida por sua cultura paternalista, após ter ressignificado seus valores, realizou workshops e Encontros de Compartilhamento de Estratégia e Valores dos quais participaram os mais de 5 mil trabalhadores (lotados na empresa na ocasião) puderam dialogar com o Presidente e o Vice-Presidente executivo, desde o dia a dia da empresa até a responsabilidade de cada um. A empresa os ouviu e que passaram orientações sobre as ações necessárias para pôr em prática os valores no dia a dia da empresa. Essas recomendações definiram as frentes prioritárias. Estava claro que a ressignificação de valores exigia um novo perfil de liderança e o engajamento de gestores como modelos no novo projeto a que se dedicavam.

## **2.2 Relações de poder organizacional**

A definição de liderança para Vecchio (2008, p. 171) "é o processo pelo qual uma pessoa tenta fazer com que os membros da organização realizem algo que ela deseja. A influência do líder estende-se além da responsabilidade por supervisão e da autoridade formal".

Para Gil (2010) os gestores têm que desempenhar o papel de liderança numa organização, devem se colocar numa posição de trabalhadores, pois a empresa precisa de seu engajamento nos seus objetivos, políticas e missão, visto que detém prestígio e aceitação dos subordinados. O autor também pontua as diferenças entre um gestor e um líder: o gestor se ocupa com a administração, enquanto o líder inova, o gestor imita e mantém a realidade, preocupa-se com os sistemas e as estruturas já estabelecidas, possui uma visão de curto prazo, busca resultados imediatos, aceita a situação que se encontra e executa bem suas tarefas. O líder cria, desenvolve, questiona a sua realidade, possui uma perspectiva a longo prazo com olhos no futuro, vive atrás de constantes desafios e faz a coisa certa.

Os relacionamentos estão correlacionados aos processos, tarefas, competências individuais com os valores da empresa. Segundo Costa, Vieira e Rodrigues (2010, p. 45) "os valores e os relacionamentos, associados aos processos de trabalho e às competências individuais, são os ingredientes básicos para a criação do conhecimento novo, ao nível das tarefas". Assim, os relacionamentos e a nova forma de execução das tarefas reforçam ou confirmam os valores de gestão e de liderança que, dia a dia, são introduzidos na empresa.

Verifica-se que a empresa analisada agiu em conformidade com essas premissas, pois os líderes foram preparados para atuarem como transformadores e construtores do futuro da empresa e para que servissem de inspiração às suas equipes. Foram tomadas importantes ações com os Grupos de Referência, *workshops*, *coaching* e palestras, além de um forte trabalho de comunicação e a implantação de um novo modelo de gestão na empresa.

Na empresa analisada foi constatada uma burocracia, com processos ineficientes, principalmente em relação aos clientes. Se "a burocracia é uma solução organizacional que

tenta evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder", conforme enfatizam os autores Motta e Vasconcelos (2002, p. 11), estudos mais atualizados mostram que as empresas que utilizam o modelo de gestão de pessoas estão substituindo o perfil gerencial conservador e burocrático pelo modelo político, onde o gerente promove a participação e o debate e detém a responsabilidade pela solução a ser adotada.

No entanto, para os autores Motta e Vasconcelos (2002), simplesmente seguir as regras, não importando quais sejam, contradiz a eficiência organizacional. Fazer das atividades um ritual burocrático, não traz eficiência e atingimento do objetivo da empresa, logo o apego as rotinas, regras e formalismo não permite flexibilidade ou questionamento.

Para Luz (2007) cada empresa tem suas características nas suas relações de trabalho umas são rígidas nas suas disciplinas, algumas são formais, outras são informais, umas são conservadoras, outras inovadoras. Ainda para o autor: "(...) cada empresa tem o seu jeito de ser, o que a torna um lugar especial, ou extremamente difícil para se trabalhar" (Luz, 2007, p. 20). A empresa analisada acredita que a implementação dos novos projetos consolidará cada vez mais para atingir seus objetivos. Trata-se de uma longa jornada que vem sendo alimentada por todos, começando pela alta direção, abrangendo todos os níveis e setores e está possibilitando que a empresa esteja cada dia mais próxima de se tornar o Lugar Especial.

Para Dias (2003) o poder se manifesta através da força, autoridade e influência. Sendo a força o uso ou ameaça física, com o uso de armas, como os policiais e militares. A autoridade é a capacidade de tomada de decisões e ordenar ações, seja autoridade burocrática (cargo legalmente constituído), tradicional (autoridade em virtude da tradição) e a carismática (qualidade pessoais do líder) e, a influência que é a capacidade de influenciar as decisões de outras pessoas.

Ainda segundo Dias (2003), na estrutura das empresas, existe a hierarquização de acordo com o cargo que ocupam, na base da estrutura estão aqueles que possuem pouco poder e, no topo da estrutura, estão aqueles que possuem maior poder institucional ou pessoal. As empresas possuem diferentes formas de controle (técnico, social, burocrático), que se confunde com as relações de poder, atingindo toda a organização. Uma empresa com uma estrutura hierárquica formal, o poder é transferido àquele líder que está ocupando o cargo, sendo que na prática as características individuais pode modificar a estrutura, por isso, as empresas devem se valer da informação estratégica.

A cultura da hierarquia tende a oferecer um status de poder aos que atuam em áreas financeiras e de produção, pois suas atividades requerem maior formalização e são vistas com mais chances de alcançarem bons resultados na organização. O foco está nas atividades internas permitindo que o papel da liderança gire em torno do controle na organização, monitoramento, medição e avaliação das atividades (Baldwin et al., 2015).

A empresa analisada busca um novo modelo para garantir também uma avaliação justa na gestão de pessoas. A partir da implantação de um programa de avaliação de desempenho individual, denominado Superação 2.0, e com os objetivos contratados, todos avaliados trimestralmente pelo gestor, recebendo uma pontuação pelo seu desempenho individual. A avaliação é composta por duas frentes: resultados e competências. Desta forma, o trabalhador não só é avaliado pelas suas entregas, mas pela forma com que as executou, ou seja, o quanto está alinhado às expectativas da empresa. Os resultados das avaliações são comparados em uma etapa de calibragem entre os gestores para garantir igualdade de critérios. Na sequência, em um momento formal de *feedback*, cabe ao gestor valorizar o trabalhador por suas conquistas e destacar as áreas de oportunidade, elaborando junto a ele o plano de desenvolvimento individual. Diante do histórico de resultados, será feita a gestão de consequências. Os novos processos de avaliação darão maior clareza aos critérios de promoção, aumento salarial por mérito, bônus e oportunidades de desenvolvimento.

Um dos fatores que podem resultar em sucesso organizacional, segundo Vecchio (2008), é a concordância e o consenso dos empregados no desenvolvimento da organizações, onde os

gerentes atuam em conjunto na fixação de metas de desempenho e são incentivados a darem sugestões ao trabalho em grupo. Entende também que uma liderança de coragem e decidida inspira os demais a superar situações difíceis ou tomadas rápidas de decisões.

Assim, a pesquisa de clima traduz a opinião dos sujeitos sob algumas variáveis na empresa, sendo uma delas, o processo decisório, que segundo Luz (2007), avalia o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões e dimensiona a gestão da empresa.

Para Vecchio (2008, p. 314) "descentralização é o grau em que as decisões são tomadas no escalão inferior da hierarquia de uma entidade. Em uma entidade mais centralizada, existe participação relativamente menor dos empregados em diversas decisões".

A empresa analisada, com a implementação do desenvolvimento organizacional, que além do Superação 2.0 e do *feedback*, contempla outros projetos, tornou os processos mais descentralizados, ocasionando maior autonomia e velocidade de execução. Foi definido um líder para cada frente de ação para detalhar e garantir a implantação dos projetos, conforme documentos institucionais.

---

### **3. Procedimentos metodológicos**

A pesquisa foi de caráter qualitativa, pois teve o intuito de identificar os aspectos subjetivos e as particularidades de um determinado grupo, pois teve como objetivo analisar a revitalização da cultura organizacional, de uma organização do setor de comunicações. Creswell (2010, p. 43) define a pesquisa qualitativa como "um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano".

Este estudo utilizou-se de pesquisa exploratória e descritiva, pois identificou os fatores que contribuíram para a revitalização da cultura organizacional, as principais características do processo de mudanças organizacional, e a conexão entre os valores dos trabalhadores com os valores praticados na organização estudada. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória traz uma familiaridade para entender e explicitar o problema e, formular hipóteses. Também descritiva, pois visou abranger e analisar as características de uma determinada população, as relações entre si, suas atitudes, opiniões e crenças.

O método escolhido para esta pesquisa foi o estudo de caso para entender os processos organizacionais, dentro de uma situação específica, não podendo ser vista fora do contexto que se encontrava. O método demonstrou a forma como aconteceu e os motivos, através de informações detalhadas e usando a coleta de dados. Conforme salienta Gil, este método permite vários propósitos como:

(...) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto de estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias; explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2002, p. 54).

O processo de coleta de dados foi documental e através de entrevistas, onde foram contempladas múltiplas fontes de evidências, como os resultados da pesquisa de clima, a campanha institucional, *folders* de divulgação, *site* institucional, processos de avaliação de desempenho, observações, assim como outros documentos informativos. Como bem ressalta Yin (2005), os dados documentais devem ser cuidadosamente analisados, para não haver riscos de interpretações pessoais durante a pesquisa.

Foi utilizada a análise de conteúdo para mensurar os dados, que foram categorizados por conteúdos, em formato de textos, para interpretação, pois conforme orienta Bardin (1977), a análise de conteúdo consiste no conjunto de técnicas para proceder às análises com objetividade, se utilizando de procedimentos sistêmicos, com o descritivo do conteúdo das

mensagens. A pesquisa foi extraída do material documental fornecido junto à organização estudada, das entrevistas e nas observações.

A seleção das duas entrevistadas foi aleatória. A primeira com idade de 34 anos, sexo feminino, 10 anos de empresa, com cargo de gerência na administração da empresa. A segunda entrevistada tem 53 anos de idade, sexo feminino, 33 anos de empresa e cargo de coordenação na área administrativa/financeira da empresa. A entrevista foi realizada com o objetivo de analisar qualitativamente como ocorreu a revitalização da cultura organizacional e quais os efeitos na organização após seis anos de implantação.

---

## **4. Análise de dados**

Com o intuito de apresentar as principais mudanças na revitalização da cultura organizacional, na percepção da liderança e dos trabalhadores, o Quadro 1 contém uma análise descritiva, sob a ótica de dois momentos distintos (antes e após a revitalização), salientando os principais aspectos abordados como a pesquisa de clima na organização, o papel desempenhado e o comportamento da liderança e dos gestores, o desenvolvimento profissional, a burocracia nos processos e a centralização/descentralização do poder.

Quadro 1: Análise antes e após a revitalização

CLASSIFICAÇÃO	ANTES	AGORA
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>Conservadora</p> <p>Não havia Gestão de Pessoas</p> <p>Gestores centralizadores</p> <p>Cobrança por resultados</p> <p>Valores não assimilados por todos</p>	<p><i>Alta performance</i></p> <p>Gestão de pessoas</p> <p>Empoderamento das equipes</p> <p>Trabalho significativo pessoal</p> <p>Ressignificação dos valores</p>
CLIMA ORGANIZACIONAL	<p>Ambientes não criativos</p> <p>Padronização dos processos e processos complexos comuns a todas as unidades</p> <p>Ambiente físico de trabalho diferenciado nas unidades, com ênfase aos restaurantes e equipamentos</p> <p>Liderança centralizadora e pouco desafiadora</p> <p>Trabalhadores cansados e desvalorizados</p>	<p>Incentivo a pró-atividade</p> <p>Gestão alinhada às demandas do mercado</p> <p>Melhorias no ambiente físico de trabalho (investimentos em restaurantes, equipamentos, reformas e manutenção)</p> <p>Liderança participativa e desafiadora</p>
COMPORTEAMENTO	<p>Trabalhadores cansados e desvalorizados</p>	<p>Trabalhadores motivados</p> <p><i>Feedback</i></p>
TREINAMENTO	<p>Processos ineficientes</p> <p>Ausência de projetos de gestão de pessoas e capacitação de gestores para liderança</p>	<p>Excelência operacional</p> <p>Plano de Cargos e Carreira</p> <p>Políticas e Processos para investimentos em novas oportunidades de negócios</p> <p>Reformulação do Espaço de Aprendizagem, Bolsas de Estudos</p> <p>Melhorias no processo de Comunicação Interna</p> <p>Flexibilidade na ascensão profissional</p> <p>Gestor como o multiplicador dos valores e estratégias da empresa e bom relacionamento e comunicação interpessoal</p>
HIERARQUIA	<p>Ausência de projeto formal de capacitação</p> <p>Estratégia da organização restrita à liderança e aos gestores imediatos</p> <p>Controle e rigidez</p> <p>Gestor com o poder hierárquico</p>	<p>Reformulação do Espaço de Aprendizagem, Bolsas de Estudos</p> <p>Melhorias no processo de Comunicação Interna</p> <p>Flexibilidade na ascensão profissional</p> <p>Gestor como o multiplicador dos valores e estratégias da empresa e bom relacionamento e comunicação interpessoal</p>
LIDERANÇA	<p>Organização rentável</p> <p>Orçamento bem planejado e executado</p> <p>Centralizadora e pouco desafiadora</p> <p>Resultados financeiros</p>	<p>Voltada à gestão de pessoas</p> <p>Gestão de Projetos</p> <p>Liderança transformadora e inspiradora, promover mudanças individuais e organizacionais</p> <p>Orientação para resultados e excelência profissional</p> <p>Manter a consistência financeira</p>
BUROCRACIA	<p>Formalização dos métodos e processos de negócios comuns a todas as unidades de negócios</p> <p>Controle na gestão das despesas</p>	<p>Processos decisórios descentralizados</p> <p>Gestão participativa e maior autonomia com velocidade de execução</p>
PODER	<p>Falta de clareza quanto a estratégia organizacional</p> <p>Gestão de Pessoas sob a responsabilidade do gestor de cada unidade de negócio</p> <p>Incentivo a competitividade</p>	<p>Compartilhamento de estratégia e valores da empresa</p> <p>Modelo de gestão de pessoas com processos voltados às competências essenciais para seleção e recrutamento</p> <p>Incentivo ao trabalho em equipe</p>

Fonte: elaborado com base nos dados documentais, entrevistas e observações.

Ao analisar o Quadro 1, sob a perspectiva dos documentos institucionais, verifica-se que a

empresa analisada era conservadora, possuía gestores centralizadores, o foco era somente nos resultados e nem todos conheciam os valores da empresa. Após a revitalização da cultura organizacional, tornou-se uma empresa em busca da alta *performance*, os valores fazem parte do dia a dia de todos, passou de uma Política de Recursos Humanos para uma Gestão de Pessoas, que qualifica e desenvolve, nos quais passam a ter no trabalho um significado pessoal. Nas entrevistas realizadas, percebe-se que a revitalização da cultura organizacional foi impactante do ponto de vista da saída de uma cultura paternalista, onde todos faziam parte da “família” e trabalhavam com paixão, para uma empresa estritamente profissional, com exigências medidas por ferramentas de avaliação. A empresa tinha o propósito de crescer aceleradamente, mas com consistência.

*(...) a gente saiu de uma cultura paternalista, onde nos sentíamos e era vendida essa ideia pelos Recursos Humanos, de que a gente fazia parte da família (...), mas tinha muita paixão envolvida. Na mudança foi mostrado que nossa relação era estritamente profissional.* (Entrevistada A)

Ainda, segundo as entrevistadas, a revitalização da cultura organizacional foi necessária porque a empresa buscou novas estratégias para atender o mercado, incluindo agora a mídia digital, que exige mudanças constantes, assim, aumentou a exigência da qualificação e a exigência dos resultados, o que revela o perigo destas ferramentas de gestão humana quando a serviço da lucratividade excessiva. Assim, respaldam-se alguns erros na condução do processo, como na falta de tempo para os trabalhadores se prepararem às novas exigências:

*(...) mas errou em vários pontos também, mas entendo que esses erros não foram causados pelo projeto que era muito bom, mas erros de gestão na condução do processo.* (Entrevistada A)

E não houve tempo para que se incorporassem as novas mudanças da cultura organizacional, segundo a entrevistada:

*eu percebi que foi um pouco atropelada... acho que a estrutura foi bem feita, foi bem montada, mas ela foi jogada assim pro corpo de colaboradores, com muita rapidez, acho que foi um pouco... comprometeu um pouco o objetivo da revitalização.* (Entrevistada B)

Conforme Dias (2003), a cultura é um processo e está sempre mudando, e é questionável se as variáveis da cultura organizacional poderão trazer as modificações idealizadas por seus administradores. A respeito das principais mudanças percebidas na revitalização da cultura organizacional, as entrevistadas pontuam a meritocracia, elevado padrão de exigência nas entregas, relacionamento estritamente profissional, regras de contratação mais exigente e profissionais mais capacitados, além de uma direção clara de onde a empresa quer chegar e o que espera de seus trabalhadores.

A empresa analisada sempre teve um processo sistemático no que se refere à pesquisa de clima organizacional, segundo os documentos institucionais. Os principais aspectos abordados foram a padronização dos processos, sendo esses complexos e comum a todas as unidades de negócio, ambiente físico de trabalho diferenciado nas unidades, com ênfase aos restaurantes e equipamentos e uma liderança centralizadora e pouco desafiadora.

A pesquisa de clima deve ser formal, segundo Luz (2007, p. 42) e ser um instrumento que forneça subsídios necessários para “aprimorar continuamente o ambiente de trabalho”. Com um conjunto de medidas a serem tomadas aliadas a uma necessidade de revitalização da cultura organizacional, providenciou-se ações na gestão de pessoas, na preparação das lideranças, na avaliação clara dos trabalhadores e infraestrutura.

As entrevistadas corroboram que alguns dos diagnósticos da pesquisa de clima foram tratados, como o refeitório, que mudaram a estrutura, contrataram uma nova prestação de serviços de alimentação e ainda, houve um menor distanciamento físico entre os altos executivos e os demais funcionários. Em relação ao comprometimento com o desenvolvimento na organização,

os trabalhadores se sentiam desmotivados e desvalorizados, com processos ineficientes às suas áreas de atuação. A gestão de pessoas veio implementar o projeto de desenvolvimento organizacional, com a estruturação do Plano de Cargos e Carreiras, o Superação 2.0 e os *feedbacks*.

De acordo com Gil (2010), a gestão de pessoas permite controlar os custos, aumentar a qualidade, com seleção adequada de pessoal, treinamento para que se torne mais eficiente e competitivo, com redução de tempo na realização dos trabalhos e melhor utilização dos recursos dos bens e serviços produzidos. Muitas empresas ainda mantêm centralizados alguns de seus setores, no entanto, esta postura não é adequada, pois aumentam os custos e a torna inflexível, menos competitiva no mercado.

No entanto, existem pessoas motivadas e mais exigentes, mas por questões conjunturais e de mercado, ou seja, por receio quanto ao futuro profissional e da empresa. Uma entrevistada relata que "a mudança foi bem radical e que ainda está se adaptando e aprendendo algumas coisas, mas sente dificuldade".

As entrevistadas reconhecem que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional, conforme as regras estabelecidas na ferramenta do Superação, que é a medição de desempenho individual alinhadas as oportunidades dentro da empresa. O resultado do Superação indica quais estão aptos a promoção ou assumir outros cargos:

*(...), aliás, o colaborador só consegue ter o crescimento se ele desenvolver um bom trabalho na sua posição, (...) o colaborador é que tem de se desafiar e entregar o resultado que realmente seja percebido pela gestão e a gestão vai levar então essa percepção pra um comitê que vai fazer avaliação colegiada do colaborador.*

(Entrevistada B)

Quanto a estratégia da organização, que antes era restrita à liderança e aos gestores imediatos, controle e rigidez na estrutura hierárquica, uma gestão centralizadora, agora, após a revitalização da cultura na empresa, implementou-se melhorias no processo de comunicação interna, flexibilidade na ascensão profissional pela meritocracia e, passa a ser requisito ao gestor ser um multiplicador dos valores e estratégias, ter um bom relacionamento e comunicação interpessoal. Se antes existia uma excessiva hierarquia, burocratização e rigidez nos processos organizacionais, após a revitalização da cultura, criaram-se novos processos decisórios com maior flexibilidade, descentralizados, com gestão participativa e maior autonomia com velocidade de execução.

Quanto à percepção no que tange a padronização nos processos, com regras específicas ou a flexibilidade de acordo com cada área de negócio, não há um consenso. Se por um lado uma entrevistada afirma que há poucos processos padronizados, outra entrevistada afirma que hoje a padronização continua, mas que há uma flexibilização de acordo com cada situação:

*Na realidade nós trabalhamos muito com políticas né, então a política ela é bem específica pra nossa atividade, pros nossos processos, mas sim, existe uma flexibilidade, não com cada área de negócio, mas com a situação que aquela área vai nos trazer. Então dependendo do problema que área traz, a gente vai flexibilizar a política ou não, pelo nosso entendimento a gente pode entender que não, que o que a área tá pedindo não é viável e a gente não vai fazer. Então vai depender muito da situação, do quanto aquela situação pode trazer prejuízo pra empresa, ou financeiro, ou de imagem, então é isso que a gente cuida muito, o quanto isso pode prejudicar a empresa, então não é pra uma área de negócio específica, mas é sempre pensando na empresa, na imagem e no custo que isso pode trazer ou prejuízo. (Entrevistada B)*

As entrevistadas são unânimes em dizer que possuem autonomia necessária em relação aos processos decisórios e que costumam reportar aos seus gestores diretos as decisões. Em relação à liderança, sob a perspectiva da empresa analisada, passou de uma organização rentável, com orçamento bem planejado e executado, para uma gestão de pessoas e projetos, com uma liderança que atua como agente de transformação, com iniciativas positivas e que são

capazes de influenciar suas equipes, porém, sem perder de vista o viés dos resultados individuais e coletivos para manter a consistência financeira.

Na percepção das entrevistadas, os gestores aceitam críticas e sugestões e são apoiadores no desenvolvimento do trabalho e no crescimento profissional. São modelos, competentes, referência profissional e possuem a visão de todo o processo, estão sempre próximos e disponíveis a todos. Quem antes detinha o poder eram apenas os gestores, únicos sabedores da estratégia da empresa, a ausência de processos formais de gestão de pessoas, a qual a responsabilidade estava a cargo de cada gestor, incentivava a competitividade e a cobrança excessiva pelos resultados financeiros.

Para Dias (2003) o poder faz-se necessário frente à hierarquização nos diferentes cargos, nas diferentes posições ocupadas, entendendo que o poder refere-se à capacidade que uns exercem para modificar o comportamento de outros, com maior ou menor poder, ou até mesmo poder pessoal, na base ou no topo da instituição, influenciando o comportamento de outros, devido ao cargo que ocupa, capacidade pessoal ou ambos.

Em relação às metas e estratégias, as entrevistadas salientam que a empresa busca novas ferramentas para agregar conteúdo, de melhor qualidade, com menor custo, mais interatividade e proximidade com seus clientes. Assim,

*é passado pra cada diretoria o que vai ser feito no ano, (...) a gente se atém mais aos nossos processos, o que do meu processo do dia a dia eu colaboro com a meta, então nós temos algumas coisas já pré-definidas, e a gente busca isso, assim, busca aqueles indicadores, em mantê-los em números aceitáveis, nada que distorça muito pra justamente não prejudicar a meta, a estratégia da empresa, como um todo.*  
(Entrevistada B)

As entrevistadas se sentem motivadas a trabalhar em equipe e entendem que sem o seu apoio não se consegue fazer nada. Precisam ser e são facilitadoras, estão sempre disponíveis, auxiliam e orientam, não só a equipe direta, como também, as outras equipes com as quais se relacionam, nos outros setores, para que o processo fique completo, dentro dos prazos e que todos possam realizar um bom trabalho.

Para Gil (2010, p. 41) "as organizações mais bem-sucedidas do mundo estão descobrindo que o antigo conceito de um chefe único pode ser efetivamente substituído pelo conceito de equipe". Conforme os documentos institucionais e relato das entrevistas, após a revitalização da cultura organizacional, a postura da liderança mudou, houve uma ação para o compartilhamento da estratégia e dos valores, incentivo ao trabalho em equipe, valorização da excelência e da especialização profissional e processos de contratação voltados às competências essenciais para agregar com um todo, não mais para um gestor ou uma função específica.

---

## 5 Considerações finais

A empresa analisada tinha uma cultura paternalista e seus valores pouco difundidos, era uma organização voltada a alcançar resultados financeiros, com planejamento, execução das atividades e orçamento bem sólidos e definidos. No entanto, para suprir as novas demandas do mercado, precisou se reinventar e se adequar às novas exigências, assim, a estratégia mudou e, para alcançar seu atingimento, foi percebido pela alta liderança que seria necessária uma ação e um engajamento de todos, mais que isso, era necessária a valorização dos trabalhadores que são a base e a sustentação da empresa.

Ouvir seus trabalhadores não era um processo totalmente novo para liderança, já que havia sistematicamente a pesquisa de clima organizacional e, com base, na última pesquisa de clima realizada e de um diagnóstico realizado por uma consultoria contratada, foi possível perceber que as pessoas estavam satisfeitas, no entanto, para atingir o crescimento desejável, ainda havia pontos importantes a serem tratados. Daí verifica-se a importância da pesquisa de clima numa organização. É mister que a organização ouça seus trabalhadores e também tenha disposição e tempo para investir nas melhorias e sugestões que julgam importantes e

necessárias para que se sintam ouvidos e valorizados.

Em uma organização que entende que seus valores são transmitidos através das atitudes e dos comportamentos individuais e coletivo, desde a alta liderança, se torna imprescindível uma análise interna e uma reavaliação de posturas, de modo que sejam efetivas, a ponto de se tornarem o exemplo e capazes de incorporar e disseminar os valores e a nova cultura da empresarial. Constata-se que esse foi um importante passo dado, pois agregou vários grupos dentro da organização com o intuito de analisar seus próprios comportamentos, além de compartilhar experiências e ideias para colocar em prática os valores. Efetivamente os encontros resultaram em Projetos de Desenvolvimento Organizacional, assim, não só a liderança, mas um grande grupo foi engajado no processo.

Após o processo de incorporação e disseminação da revitalização da cultura organizacional, a empresa tratou os pontos importantes verificados na pesquisa de clima e no diagnóstico, que poderia ser um impeditivo para o alcance de sua estratégia. Os pontos mais críticos foram a capacitação de gestores para liderança e a gestão de pessoas, pois somente as melhorias no ambiente externo e benefícios supridos não seriam suficientes para uma cultura que agora estava voltada para a alta *performance*. Era necessário que fossem desafiados a uma excelência profissional, saíssem da sua zona de conforto e, para isso, implementou oportunidades de desenvolvimento e um plano de cargos e carreiras.

A empresa não mudou sua estrutura hierárquica na organização, no entanto, apostou em uma liderança mais próxima, participativa e desafiadora. Como exemplo dessa proximidade, constata-se a mudança no ambiente físico da empresa, antes havia dois restaurantes disponíveis, sendo um restaurante executivo, agora os líderes almoçam junto aos demais em um único restaurante. Os líderes trabalhavam em andares diferentes, específicos a eles, passaram a trabalhar fisicamente juntos ao demais. A empresa propiciou um ambiente voltado ao desenvolvimento de uma boa comunicação e de uma boa relação interpessoal, e ainda que o líder mantivesse a postura e fosse reconhecido como exemplo e multiplicador dos valores e estratégias, a mudança de cultura organizacional interferiu nas lideranças.

As ferramentas de Desenvolvimento Organizacional, como o Superação 2.0 e o *feedback* foram efetivamente implementados e foram importantes no processo de comunicação e avaliação de desempenho comportamental e profissional. O Superação avalia o desempenho profissional de todos, nos mais diferentes níveis, com o objetivo de crescimento profissional e o *feedback* é realizado entre as equipes e com os trabalhadores e seus líderes.

Quanto à burocratização *versus* a desburocratização na empresa há questões que ainda podem ser melhor resolvidas. Mesmo que pese a especificidade do ramo de atividade e que a empresa trabalhe com políticas, que são as regras objetivas às diversas atividades, não existe uma desburocratização efetiva e, sim, ainda há um controle na gestão das áreas de negócio. No entanto, existe uma flexibilidade quanto aos processos decisórios, pois cada área tem autonomia necessária, dentro da sua atuação, com poderes decisórios e com gerência para avaliar o impacto e o custo/benefício da sua tomada de decisão na empresa como um todo, não só na sua área de atuação.

Os valores da empresa são amplamente divulgados e compartilhados, é incentivados o trabalho em equipe e a busca pelo autodesenvolvimento das competências individuais. Os trabalhadores percebem que a empresa é um meio para atingimento dos seus objetivos profissionais e não só como "parte" que deve alcançar um resultado financeiro. Sentem a empresa mais profissional e não paternalista, com pessoas mais capacitados e direcionados às suas áreas de atuação, já que reconhecem as suas possibilidades de ascensão profissional.

Assim, a empresa atingiu seu objetivo no processo de revitalização organizacional, corroborando com os aspectos aqui analisados. Foi uma importante e impactante mudança de paradigma por parte da empresa, agora o foco não está somente nos resultados financeiros. Ou seja, qualquer um pode trazer excelentes resultados, entretanto pode, também, não se adequar ao novo perfil, sendo necessária assim, a gestão de pessoas.

Por fim, é necessário salientar que as limitações do estudo, referem-se na coleta de dados documental, nas entrevistas, nas observações e nas especificidades da unidade situada na região de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, familiar, de grande porte e forma própria de gerenciamento. Quanto a pesquisas futuras seria importante proceder à análise de outras variáveis não contempladas neste artigo, como o tipo de negócio, a área de atuação, o tempo de serviço e os cargos que ocupam, o processo sucessório e suas consequências, a consolidação e a manutenção da cultura organizacional, assim, ocasionaria um diagnóstico mais complexo que permeia esse tipo de empresa organizacional.

É sabido que o atual modelo de gestão segue contemplando uma série de lacunas, contudo, com esta pesquisa elucida-se pontos da gestão de pessoas que pode contribuir para tornar a jornada laboral mais digna e menos árdua para o trabalhador. Mesmo que estas práticas estejam longe de pôr fim a problematização do trabalho, destaca-se a importância da revitalização dos engessados modelos de gestão para que outros valores (mais) humanos possam se (re) inventar.

---

## Referências

- Bardin, L.(1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baldwin, T., Rubin, R., e Bommer, B., (2015) *Gerenciando o Comportamento Organizacional: O Que os Gestores Eficazes Sabem e Fazem*. Elsevier Brasil.
- Costa, S. G., Vieira, L., e Rodrigues, J. N. (Org.). *Gestão da Mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Creswell, J. W. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Dias, R (2003). *Cultura Organizacional*. Campinas, SP: Alínea Editora.
- Dutra, J. (2012). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L.(2002). *As pessoas na organização*. Editora: Gente. São Paulo.
- Gil, A. C. (2010). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. Editora: Atlas. São Paulo.
- Kaasa, A., e Vadi, M. (2010). *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries*. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(7), 583-604.
- Lodi, J. B. (1993). *A empresa familiar*. Editora: Pioneira. São Paulo.
- Luz, R. (2007). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marchiori, M. (2008). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2a. edição. São Caetano, SP: Difusão Editora.
- Motta, F. C. P., e Vasconcelos, I. F. (2002). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, SP: Thomson.
- Prates, M. A. S., e Barros, B. T. (1996). *O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, A. L. (2005). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P., e Judge, T. A. E Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14 ed. São Paulo: Ed. Pearson.
- Toledo, F. M. B. (2004). *Dicionários de Administração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Expansão e cultura.
- Vecchio, R. P. (2008). *Comportamento organizacional: Conceitos Básicos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Yin, R.(2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

1. Graduada em Direito. Especialista em Gestão Empresarial pela UniRitter Laureate International Universities.
  2. Doutora em Sociologia. Pós-Doutorado em Ciências Sociais – Unisinos (PNPD/CAPES).
  3. Doutora em Administração. Pós-Doutorado em Administração - UCS (PNPD/CAPES). ([cristine.nodari@gmail.com](mailto:cristine.nodari@gmail.com))
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 01) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

