



**Patricia Jaguaribe Ferrari**

**Gerenciamento Cultural em uma Pequena Empresa  
Familiar: um estudo de caso**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro  
Janeiro de 2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**Patricia Jaguaribe Ferrari**

**Gerenciamento Cultural em uma Pequena Empresa  
Familiar: um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Patrícia Amélia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal**

UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 4 de janeiro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

## Patricia Jaguaribe Ferrari

Possuo vinte anos de experiência na gestão de marketing planejando e apoiando ações de venda junto a diferentes segmentos. Desenvolvi minhas atividades tanto nos EUA como no Brasil. Nos últimos dez anos atuei como empreendedora, com experiência no *start up* de lojas, formatação e lançamento de franquias, seleção e treinamento de equipes, ações promocionais e de marketing. Minha vida profissional foi sempre pautada por atividades executivas, apoiadas por atividades acadêmicas que lhes dessem sustentação, para tanto mantenho-me em permanente desenvolvimento intelectual realizando. Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, tese com o tema “Gestão de Cultura Organizacional em Empresas Familiares - Um estudo de caso”, 2006, P.U.C. – *Rio de Janeiro, Brasil*; Building Ventures in Latin America – 2005, *Harvard Business School, Embú, São Paulo, Brasil*; M.B.A. Management, 2003 P.U.C., *Rio de Janeiro, Brasil*; Formação de Intérpretes para Conferências, 1997, P.U.C., *Rio de Janeiro, Brasil*; Bachelor of Business Administration com especialização em Marketing, (B.B.A.); 1991, *National University, San Diego, E.U.A.*; Associate Degree em Fashion Design (A.A.), 1988 – 1990, *Mesa College, San Diego, E.U.A.*; Marymount Manhattan College, 1983 - 1984, *Nova York, E.U.A.*; United Nations International School, 1980 - 1984 *Nova York, E.U.A.*; College du Leman, 1981, *Genebra, Suíça*.

### Ficha catalográfica

Ferrari, Patricia Jaguaribe

Gerenciamento cultural em uma pequena empresa familiar : um estudo de caso / Patricia Jaguaribe Ferrari ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2007.

118 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Cultura organizacional. 3. Empresa familiar. 4. Profissionalização. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

**À minha filha Priscila que é a inspiração para a minha constante busca de ser a melhor pessoa possível.**

Ao meu parceiro de 25 anos, que em todos esses anos me influenciou profundamente nos aspectos profissionais e pessoais.

À Prof. Patrícia Tomei que além de minha professora, se tornou uma grande amiga.

À Tereza Gracindo pelo aprendizado conquistado ao longo desses anos.

Ao A.A. e N.A. que este estudo de alguma forma os inspire a buscarem novos caminhos.

## Agradecimentos

À Prof. Patrícia Tomei que me forneceu apoio acadêmico, profissional, moral e afetivo, além de ter se tornado uma das minhas melhores amigas em um momento difícil, que pude contar com poucas pessoas.

Aos membros da banca, queridos Prof. José Roberto Gomes e Prof. Adrina Hilal, constante fontes de inspiração.

À todos os Profs. do IAG, que nesses últimos quatro anos foram parte integrante da minha família, que me ensinaram e inspiraram.

Em especial:

Prof. Hélène Bertrand pela amizade e carinho,  
Prof. Paulo César Motta pela amizade e carinho,  
Prof. Jorge Ferreira por toda a sua ajuda e pelas inesquecíveis aulas de Estatística,  
Prof. José Roberto Gomes pelas aulas mais “cabeças” e prazerosas do IAG,  
Prof. Sandra Regina por ter (pelo menos tentado) me ensinar “a esculpir o elefante”,  
Prof. Marcelo Carpilovsky por toda a sua ajuda e conselhos,  
Prof. José Roberto Moreno por toda a sua ajuda, paciência e persistência.

À todas as Iagetes, que também, ao longo desses últimos quatro anos fizeram parte da minha família, mas em especial: MONIQUETE, minha fiel escudeira, à queridíssima Magda, comigo desde o começo no Management, sempre me dando força e apoio, Hilda, Terezinha, Ana Carolina, Luciene e Sandra.

À Teresa, Fabio e ao inesquecível Leopoldo.

À Ten. Flavia de Holanda Schmidt, minha DEUSA no Céu e na Terra, por tudo, tudo, tudo, essas linhas não seriam suficientes para descrever minha eterna gratidão por todo seu apoio e amizade.

À minha “tchiurminha” do Mestrado, Prof. Adri, Prof. Laila, Presidente e KK. que fizeram parte de um incrível “support system” para as melhores e piores batalhas, e que é, de longe, a melhor herança desses anos.

À “tchiurminha” do ABC-U!!!!

**À minha filha Priscila pela compreensão da minha ausência, paciência e apoio durante o período árduo desse estudo.**

Ao meu parceiro de 25 anos, pelo seu apoio incondicional em todos esses anos.

À Tereza Gracindo pela sua eterna sutileza, carinho, cuidado e amor.

À Regina Cavour pelas maravilhosas histórias e conversas, em especial “as maçanetas vermelhas” e por sempre ter acreditado no meu potencial.

À Fernanda Gueiros por ter me assistido em um momento delicado.

À Cristina Meirelles pelos inúmeros conselhos, *insights*, conversas e por sempre ter acreditado no meu potencial.

Ao meu Pai por ter me ensinado a gostar de estudar, e por todo o seu apoio ao longo de toda a minha vida.

À minha Mãe por ter me dado o dom da comunicação, nossa contagiante irreverência, exuberância, entusiasmo e gás.

Ao meu irmão Cau pelo suporte total tecnológico e afetivo.

Ao A.A. e N.A. que me ajudaram a passar por momentos difíceis e que me ensinaram a buscar novos caminhos.

À todos que de alguma forma participaram desse trabalho, e que eu, por um total deslize, tenha esquecido de aqui mencionar, me perdoem....

## Resumo

Ferrari, Patricia Jaguaribe; Tomei, Patrícia Amélia (Orientadora). **Gerenciamento Cultural em uma Pequena Empresa Familiar: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, 2007. 118p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta dissertação analisa o gerenciamento cultural ao longo do ciclo de vida de uma organização familiar. Para tanto, foi feito um estudo de caso do **Tex Mex Restaurante**, uma pequena cadeia brasileira de restaurantes mexicanos, uma empresa familiar fundada no Rio de Janeiro em 1996 que atualmente tem três restaurantes próprios e um franqueado. Com base em uma pesquisa qualitativa, neste trabalho foi analisado o posicionamento do **Tex Mex Restaurante** ao longo de sua história segundo algumas tipologias culturais identificadas na literatura. O resultado deste estudo reforça a literatura sobre o tema referente a questão da forte correlação entre cultura e ciclo de vida, evidenciando a importância de algumas variáveis como: processo de comunicação, estrutura de poder e processo decisório no gerenciamento da mudança organizacional e no alinhamento de novas estratégias de desenvolvimento corporativo com a cultura familiar.

## Palavras-chave

Cultura Organizacional; empresa familiar; profissionalização.



## Abstract

Ferrari, Patricia Jaguaribe; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Cultural Management of a Small Family Business: a case study**. Rio de Janeiro, 2007. 118p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This essay focuses on analyzing the cultural management of a small family business through the organization life cycle.

To reach this goal a thorough research was conducted involving a case study of a small family business founded in 1996, Rio de Janeiro, currently with three stores and one franchise: Tex Mex Restaurant. On the basis of a qualitative analysis, in this work the positioning of the company was analyzed during its existence, according to some cultural typologies identified in current literature. The result of this study strengthens literature on the referring subject analyzed and its strong correlation between organizational culture and organizational life cycle, evidencing the importance of some variables as: process of communication, power structure and decision process in the management of the organizational change.

## Keywords

Organizational Culture; family business; professionalization

## Sumário

1. O Problema	13
1.1. Introdução	13
1.2. Objetivo Final	15
1.3. Objetivos Intermediários	15
1.4. Relevância do Estudo	16
1.5. Delimitação do Estudo	17
2. Referencial Teórico	19
2.1. Cultura Organizacional	19
2.1.1. Conceituação	19
2.1.2. Criação e Formação	22
2.1.3. Características	29
2.2. Tipologias Culturais	36
2.2.1. Modelo de Charles Handy / Roger Harrison	36
2.2.2. Modelo de Sethia & Von Glinow	39
2.2.3. Modelo de Deal & Kennedy	42
2.2.4. Metodologia Fleury	44
2.2.5. Tipologia Cultural, Ciclo de vida e Estratégia	53
2.3. Gerenciamento Cultural	58
2.3.1. Mudança Cultural	58
2.3.2. Resistência à Mudança	61
2.3.3. Gerenciamento Cultural e Profissionalização	65
3. Metodologia	70
3.1. Tipo de Pesquisa	70
3.1.1. Descrição das etapas de pesquisa	70
3.1.2. Seleção de Sujeitos	71
3.1.3. Roteiro das entrevistas	72
3.1.4. Tratamento dos Dados	73
3.1.5. Limitações do Método	73
3.2. Estudo de caso	75
4. Descrição do Caso: “Tex Mex <i>Mexican Food</i> ”	77
4.1. História da Empresa	77
4.1.1. A criação da organização e o papel do fundador	77
4.1.2. A tradução do “sonho” da organização no simbólico do fundador	80
4.1.3. A formação da sociedade	80
4.1.4. Os primeiros anos	83
4.1.5. Estrutura Atual	85
4.2. O Planejamento Empresarial	85
4.3. Alternativas de Expansão e Profissionalização	86
4.3.1. Expansão e Profissionalização	87
4.4. Papel do Líder no Gerenciamento Cultural	89
4.5. Missão do Tex Mex	90
4.5.1. Valores do Tex Mex	91

4.6. Recursos Humanos no Tex Mex	91
4.6.1. Remuneração	92
4.6.2. Recrutamento e Seleção	92
4.6.3. Treinamento	93
4.7. Comunicação	94
5. Análise do Caso Restaurante Tex Mex	95
5.1 Descrição das Entrevistas com os familiares e gestores	95
5.2 Análise das entrevistas com os familiares e gestores	100
5.3. Gestão e Cultura Organizacional do Tex Mex Segundo Modelos e Tipologias Culturais	101
5.3.1. Diagnóstico da Gestão Organizacional do Tex Mex	102
6. Conclusão	107
7. Sugestão para Futuros Estudos	114
Referências bibliográficas	115

## Lista de figuras

Figura 1: Níveis de Manifestação da Cultura	20
Figura 2: Formação da Cultura Organizacional	23
Figura 3: Papel dos Fundadores na Formação da Cultura	26
Figura 4: O Ciclo da Evolução Cultural nas Organizações	27
Figura 5: Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas.	40
Figura 6: Correspondência entre BCG, Ciclo de Vida e Tipologia Cultural	56
Figura 7: Etapas do Crescimento Organizacional.	105

## Lista de tabelas

Tabela 1: Barreiras que impedem o crescimento	16
Tabela 2: Características Culturais	34
Tabela 3: Resumo da Cultura Organizacional de acordo com Modelo de Handy	39
Tabela 4: Modelo de Sethia & Von Glinow	41
Tabela 5: Modelos de Tribos Corporativas	42
Tabela 6: Estágios de Crescimento, Funções da cultura e mecanismos de mudança	54
Tabela 7: Matriz BCG	55

# 1

## O Problema

### 1.1

#### Introdução

A competição e o dinamismo do mundo atual têm sido responsável por um ambiente extremamente competitivo e dinâmico e têm causado numerosas e expressivas mudanças que ocorrem rapidamente na maioria das empresas. Cada vez mais podemos observar, nos meios de comunicação, notícias sobre a ocorrência de fusões, aquisições e privatizações que podem ser traduzidas em estratégias empresariais para enfrentar estes desafios.

Segundo Zago (2000), a variabilidade do ambiente e a incerteza econômica promovem um fluxo constante de inovação, flexibilidade e desenvolvimento de produtos. Pesquisas recentes confirmaram essas ações e mostraram que empresas inovadoras tendem a apresentar maior presença no mercado, crescimento e resultados. As empresas que desenvolveram essa visão repensam sua atitude, dando mais importância ao conhecimento e reconfigurações estruturais que permitam maior flexibilidade e dinamismo, características que exigem alterações constantes e inovação.

Este cenário ambiental de incerteza, complexidade e heterogeneidade, tem afetado as organizações independente da sua natureza jurídica, setor de atividades e tamanho e a literatura tem enfatizado as conseqüências destas disfunções especificamente em empresas familiares.

O cenário econômico mundial continua dominado por empresas familiares (Heck & Stafford, 2001; Klein, 2000; Morck & Yeung, 2003; Shanker & Astrachan, 1996), e no Brasil a taxa de mortalidade deste tipo de empresas tem sido significativo, devido a incorporações, fusões e aquisições que ocorreram em períodos recentes ou simplesmente falências que obrigam o fechamento de suas portas. Em alguns casos, o negócio permanece ativo e independente, mas a família é afastada do comando e/ou das operações. Como exemplo deste quadro, estatísticas recentes mostram que de cada 10 empresas familiares fundadas no

Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira, e 4 à quarta (Santos & Tomei, 2004).

Algumas questões típicas de empresas familiares impactam diretamente na sua gestão, e conseqüentemente na sua taxa de mortalidade.

Esta pesquisa partirá da definição de que empresas familiares são totalmente gerenciadas pela família na posição operacional, política e econômica, ou que em empresas familiares o sócio majoritário é uma família e que pelo menos dois membros desta família participam ativamente da administração da mesma, de acordo com (Robertson, L. *The Family Business Fórum in Santos & Tomei, 2000*) e abordará as questões mais freqüentes encontradas na gestão das empresas familiares para melhorar a integração entre os três eixos que as comandam: a família, a propriedade e o negócio.

Para esta gestão, é necessário que as empresas familiares passem por um processo de profissionalização da sua estrutura, da sua estratégia e do seu ciclo de vida, que será viável apenas se a Cultura Organizacional suportar de forma eficiente e eficaz os novos desafios que caracterizarão os cenários permanentes de incerteza que as cercam.

As empresas estão sempre buscando a preparação para estas mudanças com estruturas flexíveis e estratégias inovadoras; porém, estes instrumentos apesar de importantes, nem sempre são suficientes para que a organização esteja efetivamente apta a responder as pressões do ambiente. É preciso também que os valores organizacionais e as premissas culturais estejam em harmonia com estas estratégias e estruturas. Portanto, além de trabalhar suas estratégias e estruturas, as organizações devem ser capazes de questionar seus valores e premissas culturais.

A administração de organizações complexas requer a necessidade do conhecimento da cultura organizacional e suas características como essencial para o gerenciamento. A estabilidade entre o ambiente externo e o ambiente interno faz com que a organização seja capaz de alcançar seus objetivos. O atingimento e a manutenção desta estabilidade é papel da liderança da organização, através do gerenciamento cultural.

Portanto, conhecendo as diversas tipologias culturais, será possível o seu gerenciamento aumentando as condições para a implementação do amadurecimento de uma organização.

Neste contexto, este trabalho pretende **relacionar a tipologia cultural e o ciclo de vida de uma organização, com base** nos seguintes pressupostos:

- a possibilidade, mesmo que algumas vezes contrariando a literatura, de gerenciamento da cultura organizacional;
- a existência de barreiras para aprendizagem individual e organizacional atuando como limitadores da profissionalização e do processo de gerenciamento cultural. ;
- apesar do gerenciamento da cultura familiar ser geralmente difícil, ele é fundamental para a expansão da empresa;
- as organizações precisam ser capazes de gerenciar sua cultura organizacional de forma a conseguir a sua profissionalização e despersonalização do poder;
- o conhecimento e a análise das diferentes tipologias culturais aplicadas a uma organização pode facilitar na análise do seu gerenciamento de seu processo de mudança.

## 1.2

### **Objetivo Final**

O objetivo final desta pesquisa é analisar a correlação entre culturas segundo o ciclo de vida de uma organização e a implementação de estratégias que permitam maximizar seu desempenho.

## 1.3

### **Objetivos Intermediários**

Para atingir este objetivo final, os seguintes objetivos intermediários serão buscados:

- caracterizar e delimitar os conceitos relacionados à cultura organizacional e gerenciamento cultural.
- apresentar uma revisão bibliográfica das principais tipologias culturais encontradas na literatura organizacional;



- apresentar as especificidades da cultura da empresa familiar escolhida para o estudo de caso;
- analisar a evolução organizacional desta organização com base no seu posicionamento nas diferentes tipologias organizacionais e relacionando com seu ciclo de vida;
- analisar como as características culturais de uma empresa familiar em amadurecimento influenciaram, positiva ou negativamente, o seu desempenho;
- analisar os mecanismos de mudança organizacional e sua correlação com a sua cultura atual.

#### 1.4

#### Relevância do Estudo

O conhecimento da cultura organizacional é fundamental para a administração e implementação de estratégias e mudanças que visem melhorar o desempenho de uma organização.

Em uma pesquisa da *Mercer Management Consulting* com executivos, as principais barreiras apontadas para o crescimento de uma organização estavam direta ou indiretamente ligadas a cultura, habilidade e estrutura organizacional (Dutra e Grandpré, 2003).

Tabela 2: Barreiras que impedem o crescimento

Barreiras que impedem o crescimento	
1. A cultura corporativa não estimula o crescimento	92%
2. Baixa competência da direção	84%
3. Estratégia e sistemas organizacionais errados	75%
4. Baixa capacidade inovadora	72%
5. Organização de baixo desempenho	70%
6. Foco pouco abrangente no valor para o acionista	63%
7. Excesso de projetos	59%

Fonte: Estudo Mudança para crescer, Mercer Management Consulting. IN: DUTRA, A. GRANDPRÉ, L. de, Do modelo de congruência a uma nova organização, HSM Management, No. 37, Ano 7, Vol. 2, Março-abril 2003.

Encontrar como as culturas organizacionais interferem no desempenho de uma empresa, e quais são as características culturais importantes para alavancar este desempenho, é extremamente relevante, principalmente, à medida que mais e mais empresas sofrem algum tipo de alteração estrutural e em suas características culturais. Isto têm sido potencializado com a necessidade de ser eficiente dentro de mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos.

Adiciona-se a isto o fato de que os mais recentes estudos sobre cultura organizacional, de uma forma geral, não fazem uma vinculação direta entre a cultura de uma empresa, e como esta se manifesta, e seus resultados, portanto têm-se um projeto de pesquisa relevante e que supre uma parte deste tipo de carência.

A importância deste estudo está em relacionar qual tipo de cultura favorece o amadurecimento da organização. Apesar de diversos estudos terem desenvolvido a questão do gerenciamento cultural; poucos abordam o seu relacionamento com o ciclo de vida especialmente vinculando-os ao desempenho da organização.

Ainda, além de promover uma análise relevante para o meio acadêmico, esta pesquisa pode servir como uma referência para os gestores de empresas familiares que estejam em seus processos de profissionalização, crescimento e expansão e amadurecimento, fornecendo subsídios para tomar decisões gerenciais como mudanças operacionais, de liderança ou de estrutura, na medida em que irá auxiliá-los a compreender melhor quais as características de suas organizações que contribuem para alavancar os seus resultados.

## 1.5

### **Delimitação do Estudo**

Este estudo pretende identificar e analisar a relação existente entre a tipologia cultural e a passagem do nascimento ao amadurecimento da Tex Mex. Além do gerenciamento cultural, outros fatores são importantes no amadurecimento de uma organização e estão diretamente relacionados ao desempenho da organização, tais como conjuntura econômica, estratégia, marketing e concorrência; porém, neste estudo, enfatizaremos principalmente

questões relacionadas à cultura organizacional e seu papel no contexto de mudança.

O estudo não pretende esgotar os fatores responsáveis pelo amadurecimento da organização, deixando apenas a relação deste com o gerenciamento da cultura.

Embora existam diversas formas de gerenciar a cultura nas organizações, a mudança organizacional que será utilizada como foco neste estudo será o processo de amadurecimento que a Tex Mex foi submetida desde seu nascimento. Deste fato, decorre outra delimitação importante: o tempo de existência da empresa em análise. A limitação temporal será dada desde a criação da empresa, em 1996 ao ano do presente estudo, 2006.

Além disto, o escopo deste projeto é limitado pelo fato da análise ser restrita a um setor (restaurante) e a um segmento (empresas familiares), ou seja, não serão comparados setores distintos e naturezas jurídicas distintas e as diferentes conseqüências das características culturais de uma empresa em amadurecimento nestes. Em parte, porque entende-se que, sendo o setor competitivo, o impacto da cultura no desempenho não apresentará grandes variações. Logo, dado que o segmento de empresas familiares tem sofrido enorme pressão para mudanças estruturais e comportamentais e a empresa analisada é uma representante significativa deste segmento no Brasil, tal limitação não invalida a relevância do estudo. O escopo deste estudo é limitado a características culturais de uma empresa familiar no ramo de Restaurantes, de pequeno porte no Rio de Janeiro pelo fato da análise ser restrita ao acima descrito. Entende-se que o proposto estudo possa ser utilizado em diversas áreas de atuação de pequenas empresas familiares, levando em consideração características do setor de serviços de restaurante, entretenimento e lazer.

Outra delimitação importante é a geográfica. Foi considerada a cultura e o desempenho da empresa e esta tem seus restaurantes no Rio de Janeiro, que apresenta características e práticas de mercado de sua área de atuação (do setor) e geográfica. Embora saibamos que o impacto da cultura pode variar de acordo com as influências culturais de cada região, tal abordagem não será alvo deste trabalho.

## 2

### Referencial Teórico

#### 2.1

#### Cultura Organizacional

##### 2.1.1

##### Conceituação

Schein, (1985) define cultura organizacional como uma série de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos no aprendizado e na condução de problemas de adaptação externa ao ambiente e integração interna, que funcionam satisfatoriamente a ponto de serem considerados válidos para serem ensinados aos novos membros como a forma correta de se perceber, pensar e sentir esses problemas.

Segundo o autor, a cultura funciona em três níveis: 1) artefatos visíveis; 2) valores que determinam o comportamento das pessoas e 3) pressupostos básicos e inconscientes (Conner, 1995; Schein, 1985). Este último nível representa a internalização inconsciente, pelos membros da empresa, dos artefatos percebidos, visíveis e dos valores dos dois primeiros níveis. Em outras palavras, a cultura está no subconsciente e pode ser traduzida como “*o modo como as coisas acontecem por aqui.*” A cultura pode ser analisada usando esses três níveis através de suas manifestações: ritos, artefatos, linguagem, narrativas, mitos, heróis, rituais e símbolos Trice & Beyer, (1984). A empresa tem uma cultura que serve para manter sua estrutura normativa e social, garantindo a coesão interna.

Mintzberg (2000) afirma que a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem às mesmas. Além de cognitivas, estas interpretações são compartilhadas coletivamente em um processo social. Para o autor, não existem culturas particulares, pois sua essência é coletiva. Desta forma, associa-se a cultura organizacional com cognição coletiva, onde a cultura passa a ser a mente da organização.

Segundo Morgan (1996), cultura é o processo de construção da realidade que permite as pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém entendível.

Para Trompenaars (1994), cultura é o resultado de uma interação social, que pressupõe formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. Com isto, a dependência mútua dos atores deve-se ao fato de que juntos, constituem um sistema interligado de significados, uma definição comum de uma situação para um grupo. Ainda segundo o autor, a cultura é manifestada em três diferentes níveis (Figura 1):

- ⇒ Nível externo: representado pelos artefatos e produtos;
- ⇒ Nível intermediário: representado pelas normas e valores;
- ⇒ Centro: representado pelas premissas sobre a existência.

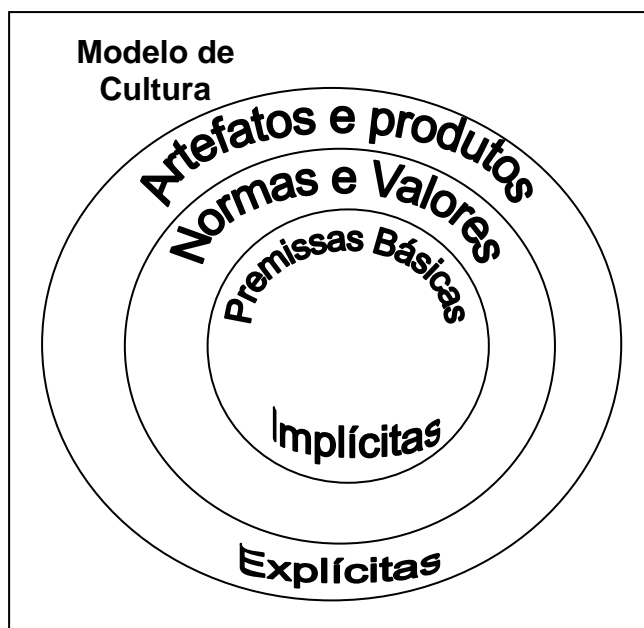


Figura 1: Níveis de Manifestação da Cultura

Fonte: Trompenaars, 1994, p.23

Inúmeras conceituações de cultura organizacional definidas por diferentes formas e enfoques já foram feitas no meio acadêmico. Sob o enfoque antropológico, por exemplo, busca-se desvendar os significados dos costumes de uma sociedade ou organização, enquanto sob o enfoque sociológico busca-se compreender a elaboração dos símbolos.

Independentemente do enfoque abordado, o termo “cultura organizacional” passou a fazer parte da literatura acadêmica dos Estados Unidos a partir do artigo de Pettigrew na revista *Administrative Science Quarterly*, em 1979. De acordo com este autor:

cultura organizacional é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações (Pettigrew, 1979, p. 574).

Em outras palavras, cultura organizacional é o conjunto de normas, crenças, princípios e padrões de comportamento que juntos dão a cada organização uma característica distinta. São estes padrões de comportamento e crenças que possibilitam o entendimento e interação entre os membros do grupo. Para Pettigrew, a organização está em contínuo movimento, assim como um sistema. Ainda neste artigo, o autor afirma que “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem” (Pettigrew, 1979, p. 577) reafirmando a idéia de que a organização é um sistema em contínuo movimento que está sempre aprendendo e se adaptando.

A partir desta definição inicial, o termo “cultura” tornou-se moda entre administradores, consultores e acadêmicos. Mesmo com a moda passando, a cultura ficou impregnada na teoria das organizações (Hofstede, 1990) e é de grande importância para a eficácia da produtividade de uma organização, conforme apresentado mais adiante.

## 2.1.2

### Criação e Formação

Para melhor compreender como se dá a construção de uma cultura organizacional, Hilal afirma que

as organizações não se formam acidental ou espontaneamente. As organizações são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada de um grupo pode atingir objetivos que estão fora do alcance da ação individual (Hilal, 1996, p. 22).

Quando a organização atinge a meia vida a cultura já está arraigada e *taken for granted*, ou seja, internalizada. Neste estágio podem surgir oportunidades de fusões e aquisições ocasionando mudança na cultura vigente.

Na construção da cultura de uma empresa, Hilal (1996), citando Burns (1978), afirma que a liderança de uma cultura pode ser transformacional e não transformacional. A liderança transformacional é associada com a mudança da organização, a sua transformação, em contraste com a liderança não transformacional que tem o interesse de manter o *status quo*. No entanto, os líderes devem conduzir a organização em uma direção que busque sempre a melhoria da mesma. Para que isto ocorra, muitas vezes é necessário que ocorra uma mudança, mas é importante frisar que esta mudança não deve ocorrer ao acaso, ela deve ser adaptada conforme a mudança do ambiente.

A liderança tem um papel definitivo na redefinição da cultura organizacional e, segundo Hilal, “o líder deve estar propenso a passar por um processo de desconfirmação, o qual é freqüentemente doloroso” (Hilal, 1996, p. 26).

Hilal (1996) segue sua pesquisa afirmando que o tipo de mudança depende do estágio de amadurecimento que a organização se encontra e no grau de receptividade da organização à mudança.

Ainda em relação às características da cultura de uma empresa, em seu artigo sobre política cultural, Lucas (1987) apresenta os aspectos políticos da cultura organizacional. Para ele, a estrutura organizacional de uma empresa é resultado de uma negociação consciente entre os subgrupos que dividem os mesmos valores e crenças. Estes subgrupos (grupos de interesse) definem e

realizam seus interesses de acordo com as situações específicas. Ao fazerem isso, entram em conflito com outros subgrupos ou indivíduos até que haja uma negociação que pacifique a situação e restabeleça o equilíbrio desejado. A cultura surge dessa interação entre grupos e é efeito da solução das contradições. A análise política cultural derivada deste artigo é baseada na idéia de que as organizações são artefatos culturais.

Segundo Schein (1990), as fontes básicas de uma cultura são os padrões e pressupostos que os fundadores, líderes e primeiros empregados levam para a organização e são necessários para sua sobrevivência de longo prazo. Ou seja, através da filosofia e diretrizes dos fundadores de uma organização, eles selecionam a alta administração que compartilhe da mesma filosofia e que por meio de seus comportamentos e atitudes, permitam aos demais funcionários passarem por um processo de socialização e internalização ao captar esta imagem, se familiarizando com a cultura da empresa para se adaptarem. É este processo de socialização de novos membros que perpetua e reproduz a cultura dentro da organização. Durante este processo de seleção e socialização é formada a cultura organizacional (vide figura 2) que mesmo sofrendo algum tipo de ajuste, conforme novas mentes aderem à organização, preserva a filosofia original até que haja uma ruptura. Ruptura e mudança serão abordadas mais adiante.

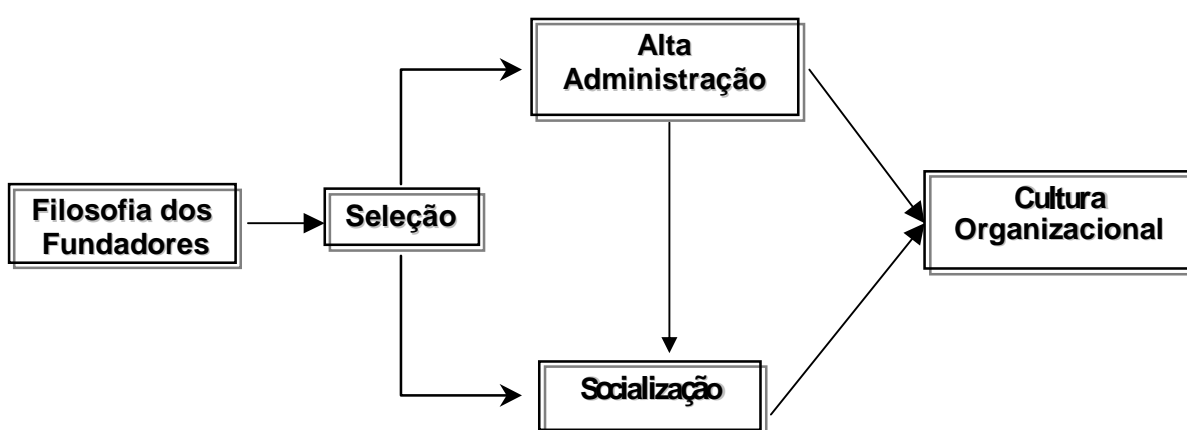


Figura 2: Formação da Cultura Organizacional



Após o processo de seleção e socialização, explicitado acima, para formar a cultura organizacional de uma empresa, esta cultura precisa ser transmitida aos funcionários constantemente. Esta transmissão se dá por meio do tipo de linguagem que os funcionários utilizam (gírias próprias, jargões, siglas da empresa), símbolos que caracterizam a companhia, histórias compartilhadas por todos, narrações de acontecimentos na empresa que marcaram e rituais, como rituais de integração (reuniões, cafés da manhã entre equipes, almoços, passeios, confraternizações de fim de ano etc.) que tentam promover uma maior coesão entre os membros de uma organização e fortalecer a cultura organizacional. À medida que o grupo se torna coeso, ele adquire códigos próprios de identificação, de comunicação, de linguagem e de comportamento, que se traduzem em padrões assumidos e praticados pelos integrantes deste grupo.

Outra característica interessante da cultura é apresentada por Gordon (1991). Este autor publicou um artigo em que argumenta que a cultura organizacional é fortemente influenciada pelas características da indústria ou setor em que a organização está inserida. Portanto, as empresas pertencentes à mesma indústria compartilham os mesmos elementos culturais necessários para a sobrevivência no mercado que atuam.

Para Gordon, existem três elementos chaves que se forem alterados mexerão na estrutura da cultura organizacional vigente. Estes elementos são: (1) ambiente competitivo (mudança de uma estrutura de monopólio para oligopólio), (2) necessidades dos clientes (mudança na demanda ou na preferência dos consumidores), e (3) expectativas da sociedade (pressão por menos poluição, melhores condições de trabalho etc.).

Isto ocorre porque se o ambiente da indústria muda em termos de um dos elementos citados acima, os comportamentos baseados nos pressupostos e valores passados se tornarão ineficientes frente à nova realidade e a companhia experimentará resultados insatisfatórios. Esta nova condição cria uma pressão para uma mudança cultural.

Por este motivo, Gordon (1991) defende que uma organização com uma cultura muito forte não se adapta bem às mudanças do ambiente externo, uma vez que se ocorrer alguma necessidade de mudança, como as apontadas acima, a organização terá grande dificuldade de se adaptar.

Freitas (1991) cita em seu livro que para saber se a força da cultura é forte o suficiente para influenciar os membros da organização, é essencial identificar o quão importante são os pressupostos compartilhados, o quão largamente compartilhados são estes pressupostos e a sua clareza.

Conforme mencionado anteriormente, o processo de formação de uma cultura é bastante longo e consiste na repetição e validação das diversas formas de manifestações culturais. Ou seja, depende do sucesso e da consistência com que as ações culturais foram feitas.

O “pontapé” inicial é dado pelos fundadores da organização. É em seu período inicial que a cultura é mais versátil e resiliente as necessidades da recém formada organização. É quando os primeiros mitos, ritos e valores começam a se desenvolver. Pelo seu tamanho inicialmente reduzido, é mais fácil impor os valores dos fundadores e disseminá-los para os poucos membros da organização.

Robbins (2002), mostrando o papel fundamental dos fundadores da organização, cita três formas de criação da cultura no estágio inicial de desenvolvimento de uma empresa:

1. Os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles.
2. Os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir.
3. O comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, introjetando seus valores, convicções e premissas.

O papel dos fundadores pode ser claramente compreendido no modelo ilustrado por Freitas (1991) a seguir:

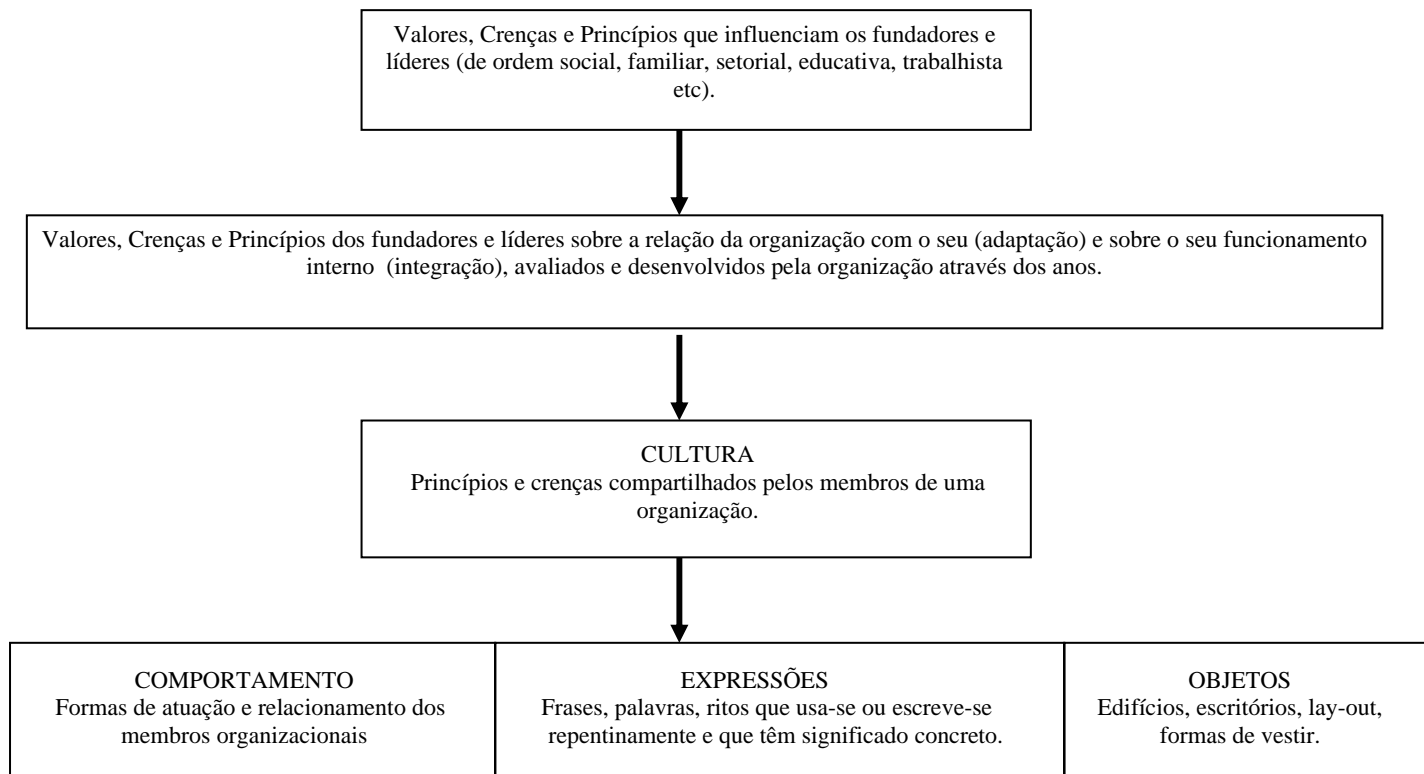


Figura 3: Papel dos Fundadores na Formação da Cultura

**Fonte:** FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto. São Paulo, Makron Books, 1991.

Segundo Freitas (1991), baseado em Gibb Dyer Jr., existem, além do papel dos fundadores, duas outras correntes que analisam o surgimento de uma cultura:

- Uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação ambiental.
- Os membros individuais de uma organização podem tornar-se “criadores da cultura”, através de soluções para problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e aceitação, passando-as para as gerações seguintes.

Baseado nestas duas correntes e no papel dos fundadores, o autor sugere o seguinte modelo:

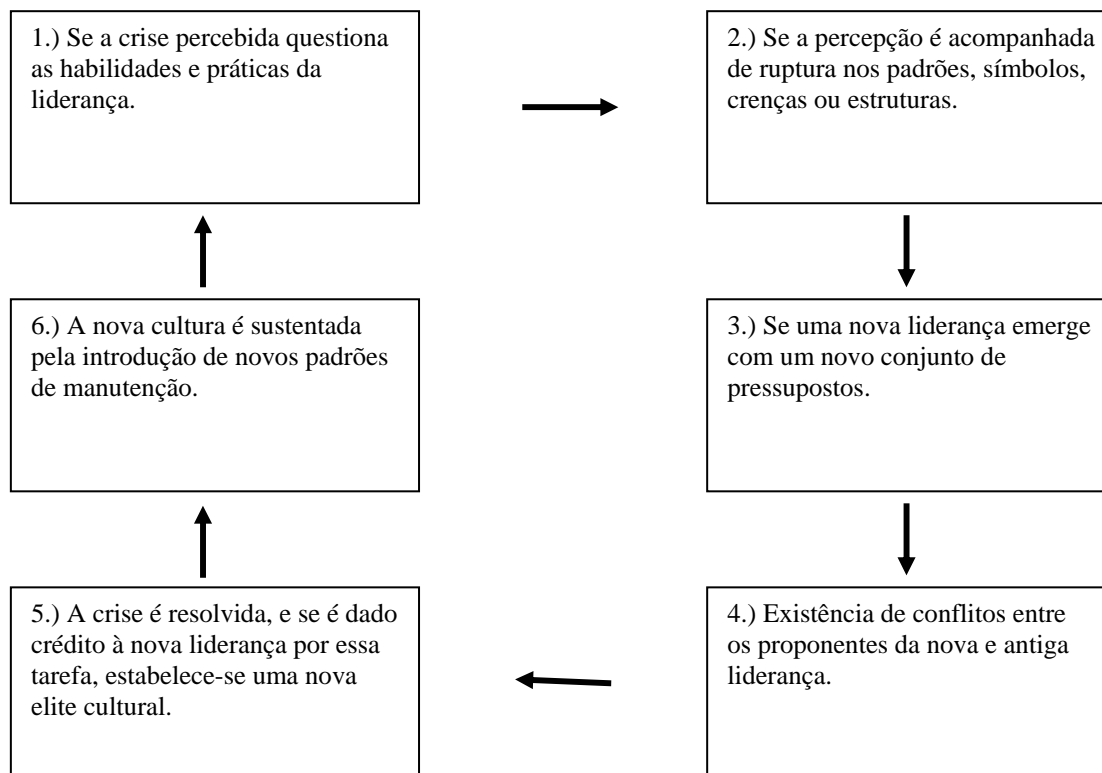


Figura 4: O Ciclo da Evolução Cultural nas Organizações

**Fonte:** In Freitas (1991), adaptado de Dyer Jr. "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations." – In: Kilmann et alli. Gaining control of The Corporate Culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Robbins (2001) menciona três práticas mantidas pelas organizações que visam “manter a cultura viva”:

1. Seleção – em um processo seletivo, após julgados os quesitos básicos referentes a capacidade, habilidades e conhecimentos específicos para exercer a função, o critério de desempate utilizado pela organização seria o quão próximo de seus valores estariam os valores de cada candidato e vice-versa.
2. Dirigentes – o modo como se comporta cada dirigente é fundamental para o processo de disseminação e manutenção da cultura, dado que os funcionários se espelham neles e que o que eles fizerem tende a virar norma.

3. Socialização – mesmo com um bom processo de recrutamento, os candidatos têm ainda alguns valores divergentes aos da organização ou ainda não conhecem os mesmos com a profundidade necessária. O processo de socialização possui três estágios: o primeiro seria o de pré-chegada, onde o funcionário aprende sobre a organização, mas ainda não faz parte dela; o segundo é o encontro, onde o funcionário vê a organização como ela realmente é, podendo as expectativas convergirem para a realidade ou não; e o terceiro é a metamorfose, onde o funcionário já executa com desenvoltura seu papel na organização e afina os desajustes para adaptar-se aos valores e normas da empresa.

Robbins (2001) menciona ainda como fatores fundamentais para o aprendizado da cultura pela organização as histórias que a empresa possui e a forma como elas são contadas, os rituais realizados e a frequência dos mesmos, seus símbolos materiais e a mensagem implícita que eles passam e a forma da linguagem utilizada nos mais diversos meios de comunicação da empresa.

Freitas (1991), baseado em Schein, menciona dois mecanismos básicos de aprendizado da cultura:

- *redução da dor e ansiedade (modelo do trauma social)* – este mecanismo relaciona-se com o desconforto de encontrar um grupo novo. Todo grupo teria formas de lidar com crises iniciais de sobrevivência, aprendendo a evitar desconfortos futuros. O problema é que tais soluções ficam introjetadas de tal forma que nunca se testa a real existência do perigo, fixando em alguns momentos soluções que podem ser ineficientes.
- *Reforço/recompensa positiva (modelo de sucesso)* – os funcionários repetem as ações que lhes trazem sucesso e deixam de fazer as que não funcionam. Neste mecanismo o problema reside no fato dele criar barreiras às mudanças necessárias, mantendo também de alguma forma, processos e estruturas ineficientes.

Também com relação a manutenção da consistência de uma cultura organizacional, Freitas (1991) cita sete passos do processo de socialização:

1. Cuidadosa Seleção.
2. Humildade – experiências que promovam a aceitação das normas e valores da organização.
3. Treinamento.
4. Sistemas de Avaliação de Resultados e Recompensa pela Performance Individual.
5. Cuidadosa aderência aos valores da firma.
6. Reforço ao Folclore.
7. Consistência das funções dos modelos.

### **2.1.3**

#### **Características**

Esta seção identifica as principais características mencionadas por diversos autores como sendo essenciais para a compreensão da cultura de uma organização e a metodologia para análise destas características.

Robbins (2002) coloca que as pesquisas indicam que existem sete características básicas que podem capturar a essência da cultura de uma organização, seriam elas:

1. Inovação e tomada de riscos – mensura o grau de risco que os funcionários são estimulados a correr.
2. Atenção aos detalhes – o grau exigido de precisão, análise e atenção aos detalhes exigidos pela empresa.
3. Orientação para os resultados – mensura o quanto os executivos focam os resultados ao invés dos processos e técnicas.
4. Orientação para as pessoas – o grau que os dirigentes consideram o impacto de suas ações sobre as pessoas durante o processo decisório.

5. Orientação para equipe – o quanto as atividades são organizadas de forma a privilegiar o trabalho em equipe em detrimento dos trabalhos individuais.
6. Agressividade – o grau de competitividade e agressividade demonstrado pelos membros da organização.
7. Estabilidade – o quanto a organização valoriza a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Tais características podem não ser uniformes em toda a organização ou até mesmo dentro de uma mesma unidade de negócio. Isto quer dizer que podem existir diversas **subculturas** dentro de uma mesma organização. Estas subculturas podem ser decorrentes da divisão de departamentos, separação geográfica ou de unidade de negócio. Tais subculturas não implicam a falta de existência de uma cultura organizacional única, pois existem valores essenciais que são compartilhados por todos os seus membros. O que pode mudar de uma subcultura para outra são aspectos e manifestações culturais específicos, mas não desvinculados do todo.

Freitas (1991) identifica diversos elementos que constituem a cultura de uma organização, descrevendo pormenorizadamente os que seriam citados, com frequência, como os mais importantes. Seriam eles:

1. **Valores** – citando Deal & Kenenedy, Freitas (1991), ilustra a seguinte definição de valores: *“são as 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 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.”* Os valores são definidos pela cúpula da organização e podem ser reforçados pelo sistema de compensação da empresa. Os valores compartilhados podem trazer para organização um sentimento de sucesso pessoal, comprometimento organizacional, autoconfiança no entendimento dos valores, comportamento ético, menor pressão do *stress* pessoal e profissional,

alinhamento com os objetivos organizacionais e maior importância para os *stakeholders*.

- 2. Crenças e Pressupostos** – *“aquilo que é tido como Verdade na organização.”* Sobre o conteúdo das crenças de empresas de alto padrão, Freitas (1991) menciona: Ser o melhor; Detalhes na execução; Pessoas enquanto indivíduos; Assistência e qualidade superiores; Membros inovadores; Informalidade como estímulo à comunicação; Lucros e crescimento econômico. Para trabalhar os pressupostos são avaliadas cinco categorias: Natureza dos Relacionamentos; Natureza Humana; Natureza da “Verdade”; Ambiente; Universalismo/Particularismo. A chave para decifrar uma cultura organizacional reside mais em entender as crenças e pressupostos de uma organização do que conhecer seus ritos e artefatos visíveis.
- 3. Ritos, Rituais e Cerimônias** – toda e qualquer atividade planejada que possua o objetivo de integrar, reconhecer e formar os empregados, ou seja, que produzem conseqüências práticas e relevantes. Tais rituais contribuem para disseminar e solidificar a cultura de uma organização, transferindo para os novos membros, ou reforçando para os membros antigos, os valores, crenças e pressupostos. Como exemplo podem ser citados: reuniões de integração de novos membros; almoços e festas de final de ano; entrega de prêmios por inovação etc.. Freitas (1991) cita os seguintes fatores como ilustrativos da importância de tais ritos: *“comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados; estabelecem a maneira como as pessoas podem “jogar” e/ou “divertir-se”; exercem uma influência visível e penetrante; apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovação, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores; guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação; exibem e*



*fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados. As cerimônias são destacadas como eventos extraordinários, aos quais todas as luzes da organização emprestam brilho.”* Entre os diversos tipos de ritos, destacam-se:

- a. **Ritos de Passagem** – auxiliam nos processos de mudança e/ou re-treinamento dos empregados. Ex.: treinamentos em novos sistemas administrativos, integração de equipes recém-formadas etc..
  - b. **Ritos de Degradação** – identificam, punem e isolam desvios da conduta e/ou do padrão desejados. Ex.: demissões, afastamentos políticos etc..
  - c. **Ritos de Reforço ou Confirmação** – tornam públicos algum resultado positivo (individual ou de equipe) ou alguma característica que seja desejada pela organização. Ex.: Promoções, prêmios por inovação etc..
  - d. **Ritos de Renovação ou Reprodução** – buscam remodelar as estruturas sociais vigentes. Ex.: *team building*; treinamentos para o desenvolvimento organizacional etc..
  - e. **Ritos de Redução de Conflitos** – visam restabelecer o equilíbrio nas relações sociais. Ex.: Facilitar uma barganha coletiva, formação de um código de conduta etc..
  - f. **Ritos de Integração** – manter as pessoas integradas ao sistema e entre si, buscando encorajar sentimentos comuns. Ex.: festas de final de ano, jogos/campeonatos etc..
4. **Estórias e Mitos** – Freitas (1991) conceitua Estórias e Mitos da seguinte forma: *“Consideraremos como Estórias as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os Mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos.”* As Estórias são úteis a medida que fornecem uma orientação sobre o comportamento na organização,

funcionando como símbolos de atuação (mostrando o que é certo e o que é errado), formando uma espécie de “contrato social” na organização.

5. **Tabus** – pouco citados na literatura, os Tabus representam os “*ritos que não funcionam*”. São relevantes para o entendimento da cultura de uma organização à medida que revelam “áreas proibidas” para os funcionários, mais uma vez, orientando seu comportamento.
  
6. **Heróis** – Freitas (1991), novamente citando Deal & Kennedy, nos dá a seguinte definição sobre os heróis: “*os heróis personificam os valores e condensam a força da organização. Enquanto os administradores conduzem a organização, são os heróis os responsáveis pela sua criação, pois eles têm a coragem e a persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar. Entre as várias qualidades, os heróis são pessoas intuitivas, têm visão, fazem seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadores etc.*” Ainda utilizando Freitas (1991) como referência, podem ser citadas as seguintes funções para os heróis: “*tornam o sucesso atingível e humano; fornecem modelos; simbolizam a organização para o mundo exterior; preservam o que a organização tem de especial; estabelecem padrões de desempenho; motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.*”
  
7. **Normas** – um elemento importante para alinhar a forma como os empregados atuam nos mais diversos pontos da organização é o conjunto de normas e padrões éticos da organização. Tal normatização impacta diretamente o processo cultural a medida que padroniza as possíveis interpretações acerca de determinado tema.
  
8. **Comunicação** – evidentemente que comunicação, em um sentido mais *lato* do termo, engloba todos os itens mencionados anteriormente e, indo além, comunicação, sob esta perspectiva, é o fator criador da cultura, pois sem a comunicação esta não teria início, solidificação e propagação. Entretanto, vale destacar um item sobre o processo de

comunicação. Ou seja, os tipos de ferramentas utilizados e o “tom” usado na comunicação diz muito a respeito da cultura de uma organização. Este elemento como facilitador do processo de disseminação cultural, por si só produz e modifica cultura, à medida que é a “voz da organização”.

Estes não são os únicos elementos relevantes para analisarmos a cultura organizacional de uma empresa, podemos resumir, adicionando alguns outros elementos, com o quadro abaixo.

Tabela 2: Características Culturais

Forma	Definição
Cerimônia	- um sistema de vários ritos conectados com uma ocasião ou evento particular.
Conto popular	- narrativa completamente ficcional.
Estória	- narrativa baseada em eventos verdadeiros - freqüentemente faz uma mistura do verdadeiro com a ficção.
Gestos	- movimentos de partes do corpo usados para expressar significados.
Lenda	- transmissão de uma narrativa de algum evento maravilhoso que é baseada numa estória, mas que tem incorporado alguns detalhes fictícios.
Linguagem	- uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros.
Mito	- uma narrativa dramática de eventos imaginados, usada para explicar origens ou transformações das coisas. Também uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos fatos.
Rito	- relativamente elaborado, dramático; conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, executado através das interações sociais, geralmente para o benefício de uma audiência.
Ritual	- conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que lida com as ansiedades, mas que freqüentemente produz conseqüências intencionais de importância prática.
Saga	- uma narrativa histórica que descreve as realizações ímpares de um grupo e seus líderes – geralmente em termos históricos.
Símbolo	- qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado, geralmente representando uma outra coisa.

**Fonte:** adaptado de TRICE & BEYER. “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”. *Academy of Management Review*, v. 9,n. 4,1984, p. 655. In Freitas (1991).

Tomei (1994) propõe algumas questões que traduzem e ajudam a compreender algumas das manifestações da cultura. Como, por exemplo:

- Artefatos Visíveis – Qual a influência da tecnologia utilizada pela empresa, da sua apresentação, da arquitetura de sua planta, do processo de comunicação, do processo de socialização de novos membros, da sua estrutura organizacional e da amplitude administrativa na cultura da organização estudada ?
- Aspectos Históricos – Qual o papel dos fundadores, da história e evolução da organização e das tendências do ciclo de vida da organização na formação da cultura organizacional ?
- Aspectos externos – Qual o papel da inserção da organização no cenário ambiental, sua relação com clientes, fornecedores, governo, acionistas e concorrentes, e na sua cultura organizacional ? Qual o papel do ambiente e das lideranças no gerenciamento da cultura organizacional ?
- Processos de Comunicação – A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização ? Quais os meios de comunicação, instrumentos e veículos que possibilitam desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização ?

Por fim, um item que ainda não foi mencionado, mas que possui uma grande relevância para a compreensão e análise de uma cultura organizacional é avaliar-se as práticas de Recursos Humanos. Saber a forma com que a organização gerencia suas políticas de Recrutamento & Seleção, Remuneração & Benefícios, Treinamento & Desenvolvimento e seu processo de gestão de carreira ilustram muito de sua cultura.

Como afirmou Fleury (1996),

analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização.

## 2.2

### Tipologias Culturais

Podemos identificar alguns tipos de culturas organizacionais segundo as construções teóricas de alguns autores, que se não correspondem à realidade da organização como um todo, permitem, enquanto recurso metodológico, que se busque a generalização de um objeto, uma vez definida uma determinada visão ou abordagem.

Estas tipologias são modelos que nos ajudam a compreender a cultura organizacional, pois remetem a generalizações de um objeto (Freitas, 1991). De acordo com os autores que criaram cada uma destas tipologias culturais, uma organização que tenha um determinado tipo de cultura pode trabalhar para mudar para outro tipo ou pode, sem perceber, acabar indo parar numa tipologia cultural desfavorecida. O importante é a empresa identificar e traçar metas para alcançar a tipologia desejada.

#### 2.2.1

##### Modelo de Charles Handy / Roger Harrison

Charles Handy (1976), partindo dos estudos de Harrison (1972), identifica quatro ideologias organizacionais, que procura relacionar com determinadas estruturas de organização, ambientes externos e fases do ciclo de vida organizacional, estas são: cultura do poder, de papéis, da tarefa e de pessoas. Handy (1976) afirma que regras, procedimentos, planejamento e organização fazem parte da cultura de uma empresa. “Essa cultura toma, freqüentemente, forma visível em suas instalações, escritórios, lojas ou filiais. Os tipos de pessoas que emprega, o comprimento e a elevação de suas aspirações de carreira, seu status na sociedade, grau de mobilidade, nível de educação, tudo será um reflexo de cultura” (Handy, 1976, p. 202). Neste sentido, o modelo de Handy desenvolve uma tipologia cultural que considera como os canais de poder são refletidos em

determinadas estruturas e sistemas.

A **Cultura do Poder** é representada por uma teia, com o poder concentrado no ponto central. Segundo o autor é encontrada principalmente em pequenas organizações empresariais. Estas organizações trabalham por precedentes, atendendo aos desejos e decisões das fontes centrais de poder. As decisões são resultado de um equilíbrio de influências e não necessariamente em avaliações lógicas. Este tipo de cultura tem poucas regras e procedimentos definidos. Tendem a ser orgulhosas e fortes, podendo reagir rapidamente a ameaças e perigos. Há pouca burocracia e por isso reagem bem às ameaças. Os membros de organizações orientadas pelo poder têm mentalidade política e assumem riscos em prol de mais poder. O problema de sucessão é a chave de seu sucesso continuado, pois como é representado por uma teia, uma “teia sem uma aranha” não tem força alguma. Geralmente são caracterizadas por organizações bem sucedidas, porém o trato com o funcionário pode se tornar rude. A figura 3 é a representação gráfica desta cultura.

A **Cultura de Papéis**, segundo o autor é estereotipada como burocracia, trabalhando pela lógica e pela racionalidade, e seria representada por um templo grego, com pilares (funções ou especialidades) fortes, coordenados pela alta administração representada por uma estreita faixa, conforme ilustrado na figura 3. Procedimentos para papéis, para comunicação, e regras para solução de disputas, controlam o trabalho dos “pilares” papéis. O papel e a descrição do trabalho tem mais importância que o indivíduo que o desempenha. A posição é a principal fonte de poder, o poder pessoal não é bem visto e o poder dos peritos é tolerado. Estas organizações são bem sucedidas em ambientes estáveis ou quando controlam o ambiente, caso de monopólios e oligopólios ou com produtos de longa duração que oferecem segurança e previsibilidade. Como exemplos pode-se citar o serviço público e a indústria de petróleo. A mudança destas culturas é lenta. A eficiência desta cultura depende mais da racionalidade da alocação de trabalho e resposta, do que das personalidades individuais. Não se exige desempenho extraordinário, muito pelo contrário, este alto desempenho poderia ser destrutivo. Não é para pessoas ambiciosas que estão mais interessadas no resultado do que no método.

A **Cultura da Tarefa** é representada por uma rede, com algumas malhas mais fortes que outras (vide figura 3), sendo orientada para o trabalho ou projeto e está totalmente relacionada ao desempenho. A ênfase é toda na execução do trabalho, com os recursos apropriados, na alocação das pessoas nos níveis corretos, com autonomia. Toda a sua ênfase está em fazer o trabalho ser executado dentro do prazo previsto. Prioriza a rapidez de resposta. O poder do perito tem mais influência que o poder pessoal ou o derivado da posição. O trabalho em equipe é estimulado, com equipes de projetos para resolver problemas específicos. A cultura é extremamente adaptável, e adequada a necessidade de flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado. É encontrada em mercados competitivos, quando a vida do produto for curta, porém é instável. Um exemplo deste tipo de cultura são empresas com produtos de alta tecnologia em que constantemente são lançados novos produtos, deixando os obsoletos para trás.

A **Cultura da Pessoa** é mais rara, representada por uma galáxia de estrelas individuais, tendo o indivíduo como o ponto central, onde a organização existe para servi-lo. A organização é subordinada aos indivíduos e deles depende para existir. Sua estrutura é bem enxuta e hierarquias ou controle sobre seus membros é praticamente impossível, a não ser que o grupo todo concorde. Não é encontrada nas organizações como conjunto, mas nos indivíduos e seus valores. Característica de ordens de advogados, grupos sociais, sociedades de arquitetura, famílias e pequenas firmas de consultoria entre outros.

Todas estas ideologias afetam o sucesso da organização na medida que determinam como as decisões são tomadas, como são utilizados os recursos humanos e como o ambiente externo é abordado e contornado.

Tabela 3: Resumo da Cultura Organizacional de acordo com o Modelo de Handy

TIPO DE CULTURA	CARACTERÍSTICAS
CULTURA DO PODER	ENCONTRADA EM PEQUENAS ORGANIZAÇÕES. REPRESENTADA POR TEIA. EXISTEM POUCAS REGRAS E PROCEDIMENTOS. SÃO ORGULHOSAS E FORTES. DEPOSITA MUITA FÉ NO INDIVÍDUO. JULGA POR RESULTADOS REAGE RAPIDAMENTE ÀS AMEAÇAS AMBIENTAIS
CULTURA DE PAPÉIS	<i>ESTEREOTIPADA DE BUROCRACIA</i> LÓGICA E RACIONAL. REPRESENTADA POR TEMPLO GREGO. CARACTERIZADA POR PROCEDIMENTOS E REGRAS. PODER PESSOAL É DESDENHADO. CULTURA LENTA TANTO EM PERCEBER QUANTO EFETUAR MUDANÇAS.
CULTURA DA TAREFA	ORIENTADA PARA O TRABALHO OU PROJETO ESTRUTURA REPRESENTADA POR REDE BASEIA-SE PRIORITARIAMENTE NO PODER DO PERITO. TRABALHO EM EQUIPE ESTIMULADO CULTURA EXTREMAMENTE ADAPTÁVEL CONTROLE DIFÍCIL.
CULTURA DA PESSOA	O INDIVÍDUO É O PONTO CENTRAL ESTRUTURA REPRESENTADA POR UMA GALÁXIA DE ESTRELAS INDIVIDUAIS

### 2.2.2

#### Modelo de Sethia & Von Glinow

Sethia e Von Glinow (1985) propõe uma classificação cultural associada ao sistema de recompensas, que pode ser definido como o conjunto das recompensas disponíveis, e os critérios pelos quais os membros da organização se qualificam a recebê-las.

Os autores propõem um modelo no qual a cultura de uma organização influencia o sistema de recompensas diretamente, através da filosofia de Recursos Humanos e o sistema de recompensas influencia a cultura de forma direta ou mediada pela qualidade dos recursos.



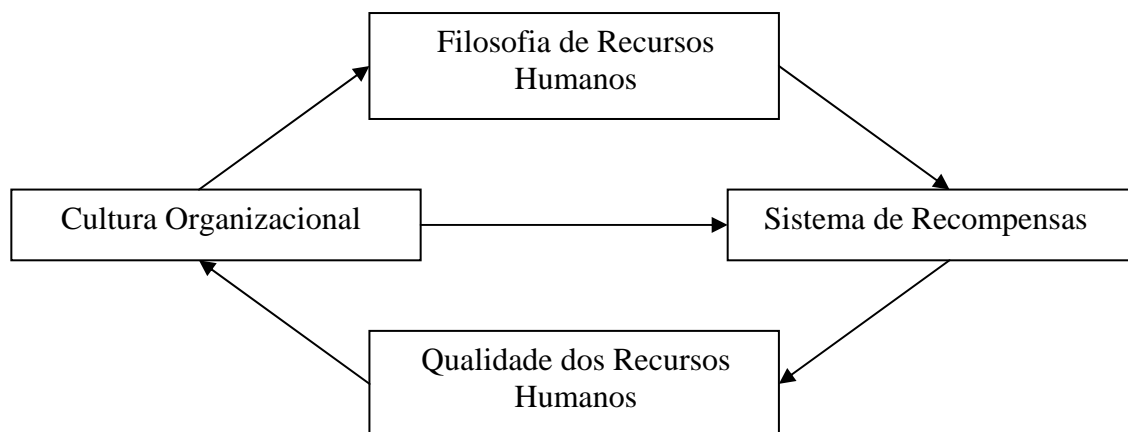


Figura 5: Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas.

Fonte: Adaptado de SETHIA, N. & VON GLINOW, M. A. “Arriving at four Cultures by Managing the Reward System”, in: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 405.

Entre os tipos de recompensas disponíveis os autores citam:

- Financeiras – salário, aumentos, bônus, opções de compra de ações, participação em resultados e outros benefícios.
- Conteúdo do Trabalho – Desafio, responsabilidade, liberdade, significação, feedback e reconhecimento.
- Carreira – segurança, programas de treinamento e desenvolvimento, possibilidades de promoções.
- Status – facilidades especiais e privilégios, títulos, participação em comitês.

O modelo proposto pelos autores associa a preocupação com o bem estar e dignidade das pessoas e a preocupação com a performance para gerar quatro tipos de culturas, que podem ser relacionadas ao Grid Gerencial de Blake e Mouton.

A relação pessoas versus performance produz os tipos de cultura, ou seja, dependendo da preocupação da organização com as pessoas ou com a performance da empresa, esta se dirigirá para determinado tipo cultural.

Tabela 4: Modelo de Sethia &amp; Von Glinow

<b>Preocupação com Pessoas</b>	Alta	Cuidadosa (1,9)	Integrativa (9,9)
	Baixa	Apática (1,1)	Exigente (9,1)
		Baixa	Alta
<b>Preocupação com Performance</b>			

Fonte: Sethia, N & Von Glinow, M.A. "Arriving at four Cultures by managing the Reward System", in: Kilmann et alii. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Uma **Cultura Cuidadosa** combina alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com a performance. Existe preocupação com o bem-estar dos funcionários, mas a empresa não impõe altos padrões de desempenho. É característico em órgãos públicos ou monopólios, em que vigora uma postura paternalista.

Uma **Cultura Apática** pode ser definida como tendo pouca preocupação com performance e pouca preocupação com as pessoas. Neste tipo de cultura reina a indiferença e um estado de cinismo e desmoralização generalizado. Sua perspectiva de longo prazo é duvidosa, uma vez que além de baixa motivação, possui retornos financeiros insatisfatórios, exceto se a organização atuar em mercados protegidos ou tiver uma posição dominante .

Uma **Cultura Integrativa** tem alta preocupação com as pessoas e uma forte expectativa sobre o desempenho, são organizações orientadas para atração e retenção de profissionais talentosos. A ênfase é na equipe ou no sucesso da companhia como um todo e não no sucesso individual. Valoriza as pessoas, tendo recompensas financeiras normalmente acima do padrão do mercado e espera como retorno um alto desempenho.

Uma **Cultura Exigente** é orientada para o desempenho, mas com pouca preocupação com as pessoas. São empresas geralmente agressivas e vivem de acordo com um "código de sobrevivência dos mais capazes". O retorno financeiro para os funcionários é alto, mas a rotatividade também, como exemplo deste tipo de cultura pode-se citar bancos e fundos de investimento.

### 2.2.3

#### Modelo de Deal & Kennedy

Esta abordagem apresentada por Deal & Kennedy (1982) classifica tipologias culturais e define o grau de risco associado às atividades de uma organização com a velocidade de *feedback* emitida pelo ambiente que a organização atua.

Assim, são definidos quatro tipos de cultura que são determinados por dois fatores externos: (1) grau de risco do ambiente em que a organização está inserida e (2) a velocidade em que a organização e seus membros recebem um feedback sobre as suas estratégias e decisões. O quadro abaixo elucida de forma mais clara estas combinações.

Tabela 5: Modelos de Tribos Corporativas

<b>Grau de Risco</b>	Alto	Cultura Macho (Tough Guy/Macho)	Cultura aposte Sua Companhia (Bet your Company)
	Baixo	Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito (Work Hard/Play Hard)	Cultura Processo (Process)
		Rápida	Lenta
<b>Velocidade de Feedback</b>			

Fonte: DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

- Cultura Macho

Esta cultura (Tough Guy) combina alto grau de risco no negócio com rápida velocidade de *feedback*. Por isso, é caracterizada por individualistas que assumem altos riscos e recebem um rápido feedback sobre suas ações. É uma cultura que tende a ser jovem, com ênfase na velocidade, precisam de um *feedback* imediato. É orientada para o curto prazo e há forte competição interna gerando falta de cooperação entre os membros. Os heróis deste tipo de cultura são

aqueles que tomam decisões rápidas e assumem altos riscos, por isso têm a característica de ser uma pessoa dura (macho). É característica de empresas que operam em mercados dinâmicos que exigem velocidade de decisões e nos quais o risco é considerado como parte integrante do negócio, principalmente no mercado financeiro, onde é comum em bancos de investimento e fundos de ações com perfil agressivo.

- Cultura trabalho duro / diverte muito

É a combinação de baixo risco e rápido *feedback*. O trabalho em equipe tem um estímulo maior, mas não resulta necessariamente em comprometimento com a organização, também é voltada para resultados de curto prazo. Nesta cultura fazer apenas uma venda não é necessariamente o sucesso da companhia, o sucesso vem com a persistência. O *feedback* é rápido, pois qualquer reclamação do cliente aparece rapidamente. Dá muita ênfase à quantidade de vendas, muitas vezes deixando de lado a qualidade dos serviços. As equipes de vendas, por exemplo, são comprometidas com o ato de vender e não com a companhia. Nem sempre há uma identificação dos membros com a empresa.

- Cultura Aposte sua Companhia

São organizações que exigem altos investimentos e o retorno financeiro é vagaroso, por isso o feedback é lento. Pessoas que trabalham neste tipo de cultura são orientadas para o longo prazo e têm persistência para conviver com baixo feedback. Existe respeito pela competência técnica e pelo conhecimento compartilhado. Como exemplo pode-se citar a indústria farmacêutica e outras indústrias protegidas por patentes e/ou com dificuldades para a imitação de seus produtos, em que as pesquisas são extensas e caras e o reconhecimento demora a chegar, porém quando se patenteia um produto e inicia o processo de venda, o retorno tem longa duração.

- Cultura de Processo

Corresponde à combinação do lento feedback com baixo risco. Nesta cultura, o impacto de fazer ou deixar de fazer uma transação é virtualmente nenhum, da mesma forma que as pessoas não têm nenhum feedback. Há falta de identificação com o sucesso e por isso não há heróis. Os valores desta cultura são calcados na perfeição técnica, orientada para procedimentos e padrões de trabalho, para os detalhes a fim de proteger a integridade do sistema. Normalmente associada a empresas antigas, e a linhas de produtos e serviços próximas da obsolescência.

#### **2.2.4**

#### **Metodologia Fleury**

Segundo Cercal (2001), os estudos sobre cultura enquadram-se basicamente em quatro tipos principais de metodologia: abordagem etnográfica, abordagem clínica ou terapêutica, abordagem empiricista e abordagem antropológica. A abordagem etnográfica refere-se a investigadores que utilizam métodos de etnografia para compreender as empresas, tal como se observam tribos distantes. A abordagem clínica ou terapêutica está baseada em autores como Schein (1998), que durante anos estudaram o desenvolvimento das organizações sob a perspectiva da cultura organizacional. Fleury (1996) abordou mais profundamente dois tipos metodologias utilizadas para compreender a cultura das organizações: empiricista e antropológica. O pesquisador que utiliza a abordagem empiricista pode ser considerado como o fotógrafo da realidade social, aquele que considera a sociedade como a soma dos indivíduos e a cultura como a soma das opiniões e comportamentos individuais. Na abordagem antropológica, o pesquisador atua de forma semelhante ao antropólogo que pesquisa sociedades primitivas, mergulhando na vida da sociedade ou organização.

Segundo Thévenet (apud Cercal, 2001), a etnografia desenvolveu uma abordagem qualitativa com o intuito de compreender populações distantes. Esta abordagem requer do investigador uma observação participativa, longa e vigorosa, que o envolva completamente na situação que pretende compreender; percebendo

a realidade da organização como aqueles que dela fazem parte. A etnografia exige longos períodos de pesquisa de campo e enfatiza as evidências observáveis detalhadamente. Neste tipo de metodologia o observador normalmente não tem acesso fácil ao material necessário para a pesquisa; além de demandar muito tempo até que realmente consiga sentir-se fazendo parte desta sociedade.

Um dos autores que mais desenvolveu a questão da cultura organizacional, tanto conceitualmente quanto metodologicamente foi Edgar Schein. A abordagem clínica ou terapêutica, marcada pelos métodos desenvolvidos por Schein (1998), foi utilizada como embasamento teórico e metodológico para a maioria das pesquisas americanas e mesmo européias. Neste tipo de abordagem, a demanda parte da própria organização, o que estabelece um contrato psicológico entre pesquisado e pesquisador, levando a organização a colocar a disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas que dificilmente estariam acessíveis a outra pessoa. Segundo Schein (1998), para compreender as premissas essenciais e o relacionamento entre elas é preciso haver um esforço conjunto entre o que o autor denomina *insider*, profissional de dentro da organização, e o *outsider*, consultor externo. Em suas técnicas de investigação, Schein (1998) confere grande importância ao papel dos fundadores em moldar os padrões culturais da organização.

O pesquisador que utiliza a postura clínica ou terapêutica parte de um modelo conceitual prévio que o orienta no processo de coleta, análise e interpretação das informações. O processo está estruturado em dez etapas:

1. Contato inicial com a organização e exercício de estranhamento  
O consultor observa toda a organização e, conhecendo outras realidades organizacionais, destaca as diferenças que na maioria das vezes não são percebidas pelas pessoas da própria organização.
2. Observação sistemática e verificação  
O consultor deve observar se os eventos que causaram estranhamento na etapa anterior representam fatos repetitivos e reveladores ou são apenas fatos excepcionais.
3. Identificação do membro da organização motivado a ajudar  
O consultor deve associar-se a um membro da organização que

esteja comprometido com a investigação. Deste modo será possível trocar idéias sobre as observações com alguém de dentro da organização.

4. Revelação das observações

O consultor deve expor as observações feitas anteriormente para o membro da organização a quem se associou com o cuidado de utilizar uma abordagem que não faça com que ele se posicione na defensiva.

5. Exploração conjunta

O membro da organização auxilia o consultor na correta interpretação das observações. O processo deve ocorrer de modo que seja possível revelar até o que está internalizado, *take for granted*. Alguns aspectos importantes como missão e estratégia, objetivos, metas e mensuração, precisam ser apurados nesta etapa.

6. Formalização de hipóteses

Formalizar os resultados da etapa anterior em hipóteses.

7. Checagem das hipóteses

Partindo das hipóteses da etapa anterior, o consultor traça o seu percurso, através da elaboração de questionários e entrevistas formais; análise de documentos, histórias e outros artefatos; dentre outras técnicas relevantes. Neste momento o consultor não sabe apenas quais são as informações pertinentes, mas também aonde buscá-las.

8. Identificação dos traços culturais

Nesta etapa as hipóteses são confirmadas e são detectadas as premissas que estão operando na empresa e como elas afetam o comportamento.

9. Redefinição

Conforme o consultor fica mais familiarizado com a cultura poderá aprimorar o modelo de cultura previamente construído e, deste modo, testá-lo com outros membros da organização.

## 10. Descrição formal da cultura

Testadas as premissas encontradas sobre a cultura organizacional, é necessário transcrevê-las e explicar como estas premissas se relacionam entre si. A clareza de informações é muito importante, pois o trabalho final do consultor é a base para futuras decisões na organização.

Segundo Fleury (1996), Schein defende a adoção da postura clínica ou terapêutica para o estudo dos fenômenos culturais:

“Os meus dados foram sempre obtidos a partir de uma perspectiva clínica e não etnográfica. Eu somente fui observador participante nas organizações a que pertencia; porém, como consultor, passei longos períodos em organizações clientes. Eu creio que a perspectiva clínica provê um contraposto útil para a perspectiva puramente etnográfica, pois oferece melhores possibilidades de se aprender coisas sobre a organização.”

O objetivo principal do método proposto por Schein (1998) é prover “insights” sobre a organização e como esta pode ser ajudada; ao passo que o projeto de investigação acadêmico tem por objetivo principal o avanço do conhecimento científico. Embora reconheça a importância da metodologia desenvolvida por Schein, Fleury (1996) critica a ausência em seus estudos da dimensão poder e o seu papel de legitimar a ordem vigente e ocultar as contradições.

Na abordagem empiricista, explica Fleury (1996), o pesquisador investiga a realidade sem um referencial teórico e sem proceder crítica epistemológica. Atua como um curandeiro social, construindo teorias que não partem de problemáticas previamente estudadas, mas do processamento de dados de onde surgem conceitos, teorias e hipóteses. Esta abordagem simplista pode ser considerada como um diagnóstico de clima, pois através dela pretende-se aprender os padrões culturais de uma organização a partir do somatório de opiniões e percepções de seus membros. O pesquisador que utiliza esta metodologia, também chamado de fotógrafo da realidade social, assume que esta é a única dimensão importante no estudo da cultura organizacional.



Na abordagem antropológica, Fleury (1996) explica que o antropólogo organizacional aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente. No processo de pesquisa, que o leva a mergulhar na vida organizacional, este modelo conceitual é constantemente questionado e suas categorias reformuladas. O antropólogo organizacional questiona-se sobre o significado das condutas, práticas e formas simbólicas da organização, agindo ora como observador, ora como observador participante, vivenciando o dia-a-dia da organização. Fleury (1996) cita as pesquisas feitas por Janice Beyer e Harrison Trice, conforme visto no item 2.2.2, onde os autores afirmam que para criar e manter uma cultura é preciso que concepções, normas e valores sejam afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível, que são os ritos, rituais, estórias, gestos, dentre outros.

Segundo Janice Beyer e Harrison Trice, citados por Fleury (1996), os ritos devem ser considerados como uma categoria muito relevante na análise da cultura organizacional; embora sejam de fácil identificação e difícil interpretação. Os ritos são um conjunto planejado de atividade, que combinam várias formas de expressão cultural com conseqüências práticas e expressivas, conforme já visto no item 2.2.2.

O pesquisador que utiliza a visão antropológica, tende a fazer uma “auditoria cultural” que envolve uma extensa observação de comportamentos, entrevistas e exame de documentos da organização e outros artefatos. Embora estes dados coletados possam dar uma visão dos diferentes traços da cultura organizacional, a quantidade de material que precisa ser coletado e interpretado torna este método de análise organizacional demorado e inexecutável.

Fleury (1996), devido a sua experiência em pesquisar a cultura das organizações e o contato com autores de diversos enfoques teóricos, desenvolveu uma proposta teórica sobre como desvendar a cultura de uma organização. A sua proposta aborda basicamente seis temas:

#### 1. Histórico das Organizações

O momento da criação da organização e o contexto político econômico que se encontrava é fundamental para a compreensão da natureza da organização, suas metas e objetivos. Além disso, o papel do fundador é de extrema

importância, pois coube a ele a concepção do projeto da organização, o poder de estruturá-la e desenvolvê-la. A investigação dos momentos críticos por que passou a organização como crises, expansões, fracassos ou sucessos, auxilia na identificação dos valores. Nestes momentos emergem os valores importantes que devem ser preservados e os que devem ser questionados.

## 2. Socialização de Novos Membros

O processo de socialização de novos membros é muito importante, pois este momento é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As organizações desenvolvem diferentes estratégias de socialização em função de seus objetivos. Segundo Van Maanen (1996), qualquer modelo de socialização representa um conjunto identificável de eventos que trarão certas conseqüências no comportamento e atitude de outras. Portanto, é possível identificar vários métodos de socialização e suas conseqüências sociais. Van Maanen (1996) apresenta sete dimensões nas quais as principais estratégias de socialização estão situadas:

### ⇒ Estratégias Formais e Informais

A formalização de um processo de socialização está relacionada à segregação do novo membro do contexto organizacional e do grau em que é enfatizado e explicitado. Quanto mais formal for o processo, mais o novo membro será segregado e especificado. Na socialização informal não existe diferenciação e grande parte da aprendizagem do novo membro ocorre no interior das redes sociais e tarefas que envolvem a sua posição. Portanto, o processo formal prepara pessoas para ocupar um *status* específico e o informal para desempenhar um papel específico na organização. Os processos formais podem ser considerados como uma primeira etapa do processo de socialização, pois na segunda etapa, informal, é que o novo membro é colocado em sua posição organizacional e deve aprender as práticas reais de seu departamento.

⇒ Estratégias Individuais e Coletivas

Nas estratégias coletivas, os novos membros são agrupados e processados por um conjunto de experiências idênticas, com resultados que são relativamente similares. Um grupo introduzido em um programa de socialização, desenvolve muitas vezes uma consciência coletiva. Este caráter consensual leva os membros do grupo a desviarem dos padrões estabelecidos pelos agentes da socialização, gerando, desta forma, uma potencial resistência. Estratégias individuais também levam a mudanças pessoais. Porém, provavelmente as visões adotadas por pessoas processadas individualmente serão menos homogêneas do que as visões das pessoas processadas coletivamente. A socialização individual é onerosa em termos de tempo e dinheiro. Portanto, o uso de técnicas de socialização em massa vem aumentando nas organizações.

⇒ Estratégias Seqüenciais e Não- seqüenciais

A socialização seqüencial diz respeito aos processos transitórios marcados por uma série de estratégias através dos quais um indivíduo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Os processos não- seqüenciais são realizados em um estágio transitório, onde não é preciso que se submeta a nenhum programa intermediário de treinamento. Nos processos seqüenciais, o modo como o indivíduo irá atravessar a seqüência é bastante discutível; pois muitas vezes o novo membro senti-se pressionado para certos estágios antes que esteja preparado.

⇒ Estratégias Fixas e Variáveis

Nos processos de socialização fixos, o novo membro possui um conhecimento preciso sobre o tempo que necessitará para completar determinado estágio. Nos processos de socialização variável não existe uma notificação clara sobre o avanço do período de transição. O novo membro tem que descobrir indícios sobre seu futuro. Administradores podem utilizar o processo de socialização variável como forma de controlar o comportamento dos indivíduos; porém, sob o risco de causar uma situação organizacional confusa e incerta aos novos membros.

⇒ Estratégias por Competição ou Concurso

A prática de separar conjuntos selecionados de novos membros em diferentes programas de socialização baseado em diferenças, habilidade, ambição ou

anteriores representa um processo de socialização competitiva. Neste processo a mudança de pessoas entre os estágios normalmente ocorre de “cima para baixo”. Por outro lado, os processos de socialização por concurso evita a acentuada distinção entre subordinados e superiores pertencentes ao mesmo grupo de avaliação. Neste caso, os programas de socialização são abertos e dependem das habilidades observadas e dos interesses declarados por todos. O processo competitivo existe, mesmo que virtualmente, em todas as grandes empresas; especialmente nos níveis mais elevados onde esta estratégia é mais difundida.

⇒ Estratégias em Série e Isoladas

No processo de socialização em série os novos membros são preparados para assumir papéis similares na organização, garantindo assim uma certa continuidade e a manutenção do senso histórico. A grande restrição é que no modo serial as inovações são improváveis. O processo de socialização isolada ocorre quando o novo membro não possui exemplos a serem seguidos, padrões de comportamento. Se por um lado isto o torna bastante criativo e original, por outro se corre o risco de que suas definições a respeito das tarefas estejam inadequadas.

⇒ Estratégia Através da Investidura ou do Despojamento

A socialização por despojamento ou investidura refere-se ao grau pelo qual um processo de socialização é implementado, seja para confirmar ou destruir a identidade de um novo membro. No processo de posse ou investidura as características do novo membro são ratificadas como importantes úteis para o cargo que irá desempenhar. No processo de despojamento, estas características são destruídas, ou seja, o novo membro terá que adquirir gradualmente as características necessárias para que seja aceito.

### 3. Políticas de Recursos Humanos

As práticas de recursos humanos atuam como um mediador na relação entre o indivíduo e a organização, portanto, segundo Fleury (1996) sua avaliação é fundamental para a compreensão da cultura organizacional. Deve-se entender por políticas de recursos humanos não somente os processos explícitos na organização, mas também os implícitos que podem ser muito comuns, verificando

deste modo às consistências e inconsistências entre os dois. As políticas de captação e desenvolvimento identificadas em processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento são muito importantes; porém, as políticas de remuneração e carreira também exercem um papel fundamental para a identificação dos padrões culturais.

#### 4. Processo de Comunicação

É através do processo de comunicação nas organizações que o universo simbólico é criado, transmitido e ratificado; devido a isto a análise deste processo para a compreensão da cultura é essencial. A comunicação envolve tanto os meios que são utilizados para transmitir a mensagem quanto os atores do processo, ou seja, quem está comunicando e quem será comunicado. Dentro de uma organização existem meios de comunicação formais como jornais, e-mails e reuniões; e meios informais como a chamada “rádio-corredor”. Os meios formais e informais contribuem para a formação do simbólico, desta forma ambos devem se analisados na compreensão da cultura organizacional. Muitos esforços têm sido feitos nas organizações visando o aprimoramento da comunicação, tanto no sentido da organização para os trabalhadores quanto dos trabalhadores para a organização.

#### 5. Organização do Processo de Trabalho

Através da investigação do processo de trabalho é possível identificar a forma de gestão da força de trabalho e, portanto, compreender as relações de poder existentes na organização. Estas relações de poder, servem também como referencial necessário ao investigador na compreensão da dimensão política responsável pela constituição de todo o elemento simbólico presente na organização. Portanto, segundo Fleury (1996), para questionar os elementos simbólicos que ocultam e instrumentalizam as relações de poder, é preciso analisar a relação entre os agentes no processo de trabalho.

#### 6. Técnicas de Investigação

Técnicas para a identificação da cultura organizacional já foram exploradas por diversos autores. Fleury (1996) procura sintetizá-las dividindo-as em dois grandes grupos: pesquisas com ênfase quantitativa e pesquisas com ênfase qualitativa. As pesquisas do tipo diagnóstico de clima, por exemplo, onde são distribuídos questionários com perguntas fechadas ou feitas entrevistas estruturadas ou semi-

estruturadas, são do tipo quantitativas. Outro tipo de pesquisa quantitativa é o levantamento de dados. Este levantamento pode ser feito através da coleta de dados secundários da própria empresa como documentos, organogramas e estatísticas ou de dados primários. As técnicas mais utilizadas para coletar dados primários são as entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, a observação participativa ou não participante e as dinâmicas de grupo.

Poucos são os autores que utilizam métodos quantitativos para pesquisar a cultura das organizações. Fleury (1996), citando Duncan (1988), propõe a utilização de um método triangular múltiplo combinado:

- ⇒ Observação nativa: feita pelo pesquisador através de elementos da própria organização;
- ⇒ Análise de documentos;
- ⇒ Uso de técnicas qualitativas: entrevistas com o objetivo de capturar o significado dos elementos simbólicos;
- ⇒ Uso de técnicas quantitativas: questionários para checar as informações obtidas.

Segundo Fleury (1996), o uso de técnicas qualitativas pode ser muito eficiente nos diagnósticos. Porém, os números ou técnicas quantitativas, são usados muitas vezes pelos consultores para reforçar suas análises e recomendações.

### **2.2.5**

#### **Tipologia Cultural, Ciclo de vida e Estratégia**

Para Schein (1988), as organizações possuem um ciclo de vida, com vários estágios e a cultura organizacional assume funções distintas em cada um destes estágios. Através da análise do estágio em que se encontra uma organização é possível identificar momentos mais propícios e mecanismos mais eficientes para o gerenciamento da cultura organizacional, conforme a tabela a seguir:

Tabela 6: Estágios de Crescimento, Funções da cultura e mecanismos de mudança

Estágio de crescimento	Função da cultura	Mecanismo de mudança
<p>I- Nascimento e primeiros estágios de crescimento: * Dominação Familiar</p> <p>* Fase de sucessão</p>	<p>*A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade *A cultura é a "cola" que mantém a organização unida. *A organização trabalha por uma maior integração e transparência. * Forte ênfase em socialização como uma evidência de comprometimento.</p> <p>*A cultura se torna um campo de batalha para conservadores e liberais. *Os sucessores em potencial são julgados para se verificar se preservarão ou mudarão os valores culturais.</p>	<p>1-Evolução natural. 2- Evolução auto-dirigida através da terapia. 3-Evolução gerencial através de personalidades híbridas. 4-Revolução gerencial por intermédio de pessoas externas à empresa.</p>
<p>II-Meia-vida Organizacional *desenvolvimento de novos produtos *Integração vertical *Expansão geográfica *Fusões e aquisições</p>	<p>*A integração cultural declina à medida que se criam novas subculturas. *Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural.</p>	<p>5- Mudança planejada e desenvolvimento organizacional. 6- Sedução tecnológica. 7- Mudança através do escândalo, explosão dos mitos. 8- Incrementalismo</p>
<p>III- Maturidade Organizacional *Maturidade dos mercados *Estagnação ou estabilidade interna *Falta de motivação para mudar</p> <p>Opção de transformação</p> <p>Opção de destruição *Falência e reorganização *TAKEOVER e reorganização *Fusão e assimilação</p>	<p>*A cultura torna-se restritiva à inovação. *A cultura preserva as glórias do passado e portanto é valorizada como uma fonte de auto-estima e defesa.</p> <p>*A mudança cultural é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados. * os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados. *A mudança cultural é possível ou pode-se simplesmente permitir que se desenvolva.</p> <p>*A cultura muda em níveis básicos. *A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas chaves.</p>	<p>9-Persuasão coerciva 10- Turnaround 11- Reorganização, destruição e renascimento.</p>

Fonte: SCHEIN, EDGARD h. *How Culture formes, develops and changes*, In: Ralph, Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa e Associados. *Gaining control of the corporate culture*. São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988.

A seguir apresenta-se a correlação de tipologia cultural, ciclo de vida da empresa e estratégia. Segundo Bateman & Snell (1998), Planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter um encaixe entre os objetivos da organização e os recursos e as oportunidades externas para se ter uma organização sadia e que perdure por muito tempo.

Com o intuito de interligar cultura organizacional com estratégia organizacional, apresenta-se a seguir a Matriz BCG. A Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) foi criada em resposta às necessidades dos executivos em entender e administrar organizações modernas e complexas. Esta matriz relaciona a taxa de crescimento de uma empresa com a sua participação de mercado.

De acordo com a Matriz BCG, se as empresas possuem alto crescimento e pequena participação de mercado, são chamadas de pontos de interrogação ou criança-problema, uma vez que requerem investimentos substanciais para melhorar sua posição e virar uma estrela ou desinvestir e virar uma vaca leiteira. Ou seja, representam uma dúvida do que deve ser feito. Já empresas com alto crescimento e grande participação de mercado, são chamadas de estrelas, pois apesar de necessitarem de altos investimentos para continuar crescendo, sua alta participação permite que gerem receitas satisfatórias. Empresas em mercados de baixo crescimento e grande participação de mercado são chamadas de vacas leiteiras, pois geram grandes receitas (altos fluxos de caixa), acima da sua necessidade de investimento, propiciando investimentos em outras áreas. Finalmente, empresas de baixo crescimento e pequena participação de mercado são denominadas abacaxis, pois são incentivados realizar desinvestimento, pois geram pouquíssimo lucro (Bateman & Snell, 1998).

Tabela 7: Matriz BCG

Taxa de Crescimento do Mercado	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Apostar na sua companhia</li> <li>• Estrela</li> <li>• Crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Macho</li> <li>• Criança-problema</li> <li>• Introdução</li> </ul>
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Trabalho duro/ diverte muito</li> <li>• Vacas Leiteiras</li> <li>• Maturidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Processo</li> <li>• Abacaxi ou Pepino</li> <li>• Declínio</li> </ul>
		Baixa	Alta
<b>Participação Relativa de Mercado</b>			

Fonte: Bateman, Thomas & Snell, Scott. Administração: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.



Com base no modelo BCG apresentado acima, na tipologia proposta por Deal & Kennedy e no conceito de ciclo de vida de um produto/negócio, Deshpandé & Parasuraman (1986) propõem um modelo para analisar o impacto que a cultura organizacional de uma empresa pode ter sobre o planejamento estratégico.

A correspondência entre a matriz BCG, o ciclo de vida dos negócios e a tipologia cultural de Deal & Kennedy proposta por Deshpandé & Parasuraman (1986), é apresentada da seguinte forma:

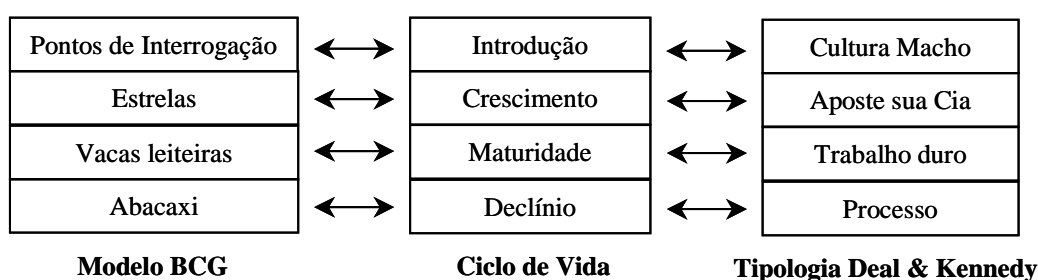


Figura 6: Correspondência entre BCG, Ciclo de Vida e Tipologia Cultural

Fonte: Deshpandé, Rohit & Parasuraman A. "Linking Corporate Culture to Strategic Planning". Business Horizons, p.28-37, 1986.

- Introdução, Pontos de interrogação (ou Criança-problema) e Cultura Macho

Esta correspondência se dá porque a fase de introdução de uma empresa é caracterizada por altos riscos envolvidos, uma vez que a empresa é nova e a sua aceitação no mercado é o que vai determinar seu sucesso. Por isso, na fase de introdução, é necessária uma cultura de empreendedores (cultura macho) e a correspondência com a matriz BCG é com "pontos de interrogação" ou criança-problema. Portanto, altos investimentos são gastos com marketing, redes de relacionamentos, novos canais de distribuição, além de aquisição de máquinas e equipamentos. Ao mesmo tempo, a taxa de *feedback* a estes investimentos também é alta.

- Crescimento, Estrela e Cultura Aposte sua Companhia

A segunda relação existente refere-se ao segundo estágio do ciclo de vida: crescimento e a tipologia de aposte sua companhia. Este estágio ainda é caracterizado por altos índices de investimentos, enquanto a base de clientes está aumentando, assim como os custos de produção, distribuição. Este negócio é caracterizado como uma estrela. Pelo fato do rápido crescimento trazer mais competição, atraída pelas altas margens de lucro, o tamanho do mercado aumenta resultando em um lento *feedback*.

- Maturidade, Vaca Leiteira e Cultura Trabalho Duro

No estágio de maturidade de uma empresa, ou das vacas leiteiras, as vendas atingem um ponto máximo com o estabelecimento no mercado. Já que não há novos consumidores e as vendas são consumidas por clientes já existentes, começam a ocorrer promoções para atrair os consumidores e manter lealdade da marca. Neste sentido, a taxa de *feedback* aumenta, com o aumento das vendas e o risco desta operação é baixo.

- Declínio, Abacaxi e Cultura de Processo

Neste estágio, ocorre declínio nas vendas, caracterizando uma empresa abacaxi, e os administradores tentam pensar em formas de se mudar para um negócio mais lucrativo. Por este motivo não são feitos mais investimentos. Esta mudança de foco traz em si uma paralisia e o grau de *feedback* torna-se lento, a espera que algo aconteça.

Portanto, vale destacar a importância da harmonia entre estratégia corporativa e cultura, a fim de se entender a cultura existente e aplicar as estratégias. Uma forma para se manter o equilíbrio entre cultura e estratégia é cultivar um clima cultural flexível e compatível com a mobilidade estratégica (Freitas, 1991).

Apresentadas as tipologias culturais que caracterizam as diferentes organizações, é importante frisar que uma empresa não é “puramente” um tipo de cultura, ela é geralmente uma combinação dos diferentes tipos.

## 2.3

### Gerenciamento Cultural

#### 2.3.1

#### Mudança Cultural

O conceito de mudança organizacional, segundo Silva (2001) pressupõe:

- A existência de um estado original, na organização que, por algum motivo intencional ou não, tem suas características modificadas no tempo;
- A existência de um processo intermediário de transição, evolução ou transformação;
- A existência de um novo estado que, ainda que possa não ser assumido como um estado final, apresenta características diferenciadas daquelas existentes no estado original.

A mudança organizacional é um tema cada vez mais presente tanto na literatura acadêmica quanto nas revistas de negócios, finanças, economia e gestão de recursos humanos. As ameaças reais ou potenciais a posição da empresa levam a uma aceleração da necessidade de mudanças.

Silva e Vergara (2003), apresentam um enfoque que valoriza a dimensão social da mudança:

A mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente sob a ótica de estratégias, processos e tecnologias, ainda que, em alguns casos, até mesmo a tradição funcionalista que tem dominado os textos sobre gestão de mudanças reconheça a dimensão social como uma variável determinante das possibilidades de sucesso das organizações. É preciso que se veja a mudança também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele com si mesmo.

A Mudança Organizacional está ligada às mudanças estratégica, estrutural e cultural. Para entender a mudança estratégica é necessário compreender a estratégia da organização, sua formação e implementação; e seus reflexos na estrutura e cultura da organização.

Mintzberg (1978), apresenta algumas definições de estratégia, na teoria administrativa, segundo Chandler, estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir estas metas.

Segundo Mintzberg (1978) a formação da estratégia envolve a inter-relação de três forças básicas:

1. Um ambiente que muda continuamente, mas de forma irregular, com freqüentes descontinuidades e grandes variações em sua taxa de mudança.
2. Um sistema operacional organizacional, ou burocracia, que sobretudo busca estabilizar suas ações, apesar das características do ambiente em que esta inserido.
3. Uma liderança cujo papel é mediar estas duas forças, para manter a estabilidade do sistema operacional da organização enquanto assegura sua adaptação a mudança ambiental.

Estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos através dos quais a organização estabelece por um tempo seu lugar neste ambiente, e mudança estratégica pode ser vista como a resposta da organização à mudança ambiental, limitada pelo *momentum* da Burocracia e acelerada ou atrapalhada pela liderança. (Mintzberg 1978).

A mudança na estratégia de uma organização pode levar a uma mudança em sua estrutura e nas relações de poder estabelecidas na mesma, o que pode acarretar resistências a estas alterações, e se forem bem sucedidas, mudanças na cultura da organização.

Segundo Freitas (1991), mudança cultural é a definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, embasada em novos valores, símbolos e rituais. Freitas cita algumas situações em que a mudança cultural deve ser considerada pela cúpula de uma empresa:

- Mudanças fundamentais no ambiente e a companhia tem sido dirigida por valores.
- A indústria é altamente competitiva e o ambiente muda rapidamente.
- A companhia apresenta resultados medíocres ou vem, acumulando desempenhos cada vez piores.
- A companhia está em vias de se torna uma grande corporação.
- A companhia está crescendo rapidamente e uma massa enorme de novos empregados está sendo absorvida.

Pinto (1993), em um estudo sobre a mudança de cultura de banco de varejo, confirma a importância do ambiente como causa da mudança e mostra que esta necessidade é percebida pelos funcionários, mas alerta para os conflitos que a entrada de novos funcionários pode gerar:

“A compreensão por parte das organizações, de que estão sujeitas às pressões do ambiente, conjugada à mudança de atitude das pessoas, parece levar a uma nova forma de fazer administração. Observa-se, assim, que muitas organizações perceberam que além dos fatores externos e financeiros, elas devem se preocupar com o fator humano, interno às mesmas.

[...] Os funcionários entrevistados entenderam que a empresa mudou porque precisava, basicamente, adaptar-se às alterações do meio ambiente. Os entrevistados emitiram a opinião de que a empresa não ia bem, que precisava adaptar-se à realidade do mercado cada vez mais competitivo, que era percebida como retrógrada pelos clientes e que era necessário mudar esta imagem. Precisava, enfim modernizar-se.

[...] Quando uma organização, em resposta às pressões do meio ambiente, decide modificar não apenas a estrutura organizacional mas, também, a forma de operações, o relacionamento como o funcionalismo e o posicionamento no mercado, perseguindo a construção de uma nova imagem, é previsível a ocorrência de uma “pororoca cultural”, principalmente se para a implementação das mudanças a empresa buscar pessoas externas a organização conforme ocorreu no caso em estudo. Depreende-se que tudo é uma questão da oportunidade e da qualidade da decisão.”

### 2.3.2

#### Resistência à Mudança

Apesar de importante e, muitas vezes necessária, a promoção da mudança organizacional tem sido uma questão problemática para diversas organizações.

Segundo Boyett (1999), durante as décadas de 1980 e 1990, muitas organizações americanas tentaram implementar programas que envolviam mudanças organizacionais. Porém, de acordo com o autor, estimativas indicam que de 50% a 70% das iniciativas adotadas não obtiveram os resultados esperados.

Diante de tantos resultados negativos, torna-se necessário explorar os fatores que dificultam e facilitam mudanças nas organizações. Com relação às dificuldades, a **resistência à mudança** é o fator principal.

Para Ansoff (1981), a resistência à mudança está diretamente relacionada ao grau de descontinuidade da cultura ou a estrutura de poder introduzida pela mudança e, segundo o autor, quando a mudança vem acompanhada por uma transferência de poder, a resistência se intensifica. A resistência à mudança é algo a ser enfrentado pela administração, porém, o enfoque escolhido para tratá-la dependerá da organização e do nível de turbulência ambiental a ser enfrentado.

Senge (1999) alerta sobre as dificuldades enfrentadas para promover uma mudança, devido ao processo de equilíbrio criado pelas organizações visando à manutenção do *status quo*:

“Em geral, os círculos de equilíbrio são mais difíceis de identificar do que os círculos de reforço; porque, na maioria das vezes, parece que nada está acontecendo (...). Ao contrário, o processo de equilíbrio mantém o status quo mesmo quando todos os participantes querem mudanças.”

Gonçalves (2003), citando Boyett (1999), aponta seis questões principais que marcam a resistência à mudança:

- 1) **preconceito com resultado:** os membros afetados pela mudança tendem a fantasiar que as conseqüências serão sempre negativas;
- 2) **receio de mais trabalho:** as pessoas ficam predispostas a pensarem que a mudança trará aumento na carga de trabalho e redução de oportunidades;

- 3) **necessidade de mudança de hábitos:** exigência de mudança de hábitos que já estão internalizados, *taken for granted*;
- 4) **falha na comunicação:** os membros da organização não são devidamente comunicados sobre os motivos da mudança e as expectativas que devem ser geradas em função dela;
- 5) **incapacidade de alinhar a organização como um todo:** problemas para coordenar tudo que envolve a mudança, tais como, estrutura organizacional, sistemas, tecnologias, competências essenciais, conhecimento, cultura e habilidades de seus integrantes; e,
- 6) **revolta por parte dos funcionários:** é uma defesa criada pelos funcionários por existir uma percepção de que a mudança é uma imposição e, portanto, tira o controle das pessoas.

Por outro lado, Boyett (1999) aponta algumas formas de promover a mudança organizacional. São elas:

- 1) **criação da necessidade de promover a mudança:** a criação da necessidade passa por fazer com que as pessoas compreendam que é preciso mudar, através da criação de uma visão positiva sobre a forma como serão afetadas e pela demonstração a essas pessoas, de que existe segurança quanto ao que está sendo feito para mudar, e que isto gera desde o início resultados positivos;
- 2) **comunicação:** a comunicação eficaz e efetiva é essencial para a transmissão da mensagem de mudança, bem como para o seu acompanhamento e reforço;
- 3) **criação de uma aliança:** desenvolvimento de um grupo, que envolva a direção e os demais níveis da organização, para promover a mudança;
- 4) **desenvolvimento da mudança em larga escala:** a mudança acaba obrigando a organização a enfrentar questões mais profundas, como a

cultura organizacional e, portanto, leva a mudanças reais e permanentes, pois, envolvem os fundamentos da organização;

- 5) promoção da participação:** incluir as pessoas nas decisões sobre como o processo de mudança ocorrerá leva a um maior comprometimento, pois, ocorre uma consciência entre as pessoas de que elas têm influência nas decisões que envolvem os seus destinos e os da organização.

Os tópicos apontados por Boyett (1999), apesar de genéricos, demonstram as questões essenciais que envolvem o processo de mudança nas organizações. Muitos outros elementos poderiam ser citados na questão da mudança; porém, a influência das pessoas neste processo será sempre fundamental.

Freitas (1991) lembra que existe um sentimento de dor e sensação de perda que os indivíduos da organização sentem com a chegada da mudança, mas que o conforto e a lealdade à organização devem ser atualizados de forma a trazer maior comprometimento com a nova ordem das coisas.

O temor frente ao desconhecido, o medo de correr riscos ao inovar, a tensão com o que pode vir em seguida, a necessidade de adaptação, enfim, todos esses fatores podem transformar o trabalho em uma organização em processo de mudança desgastante.

Nestes casos, o resultado acaba sendo queda na qualidade do trabalho e da produtividade e sensação generalizada de impotência e, em alguns casos, revolta e indignação.

Frente a perspectivas de mudança, grande parte do público interno pode apresentar resistência, ainda que a mudança traga a possibilidade de progresso individual, ou seja, induzida para facilitar o trabalho de todos.

Segundo Gouillart e Kelly (1995), a resistência à mudança consiste em qualquer atitude intencional para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho e surge quando a mudança é percebida como ameaçadora para a segurança, a posição, a auto-estima do indivíduo, ou para uma interação social. Em geral, as pessoas tentam se proteger dos efeitos de mudanças, independentemente da sua natureza.

Como as pessoas, as organizações tendem a encontrar um ponto de equilíbrio, a chamada *zona de conforto*, em suas estruturas sociais. Isto significa



que as pessoas nas organizações aprendem a lidar com as relações em seu ambiente: como lidar umas com as outras, como executar seu trabalho e que conseqüências esperar depois. As mudanças determinam desequilíbrios e a necessidade de ajuste é percebida de maneira diferente, o que resulta em reações variadas.

A percepção acerca da mudança depende, principalmente, da história e características pessoais dos empregados e da cultura do grupo. Estes fatores é que vão, num primeiro momento, determinar seu apoio ou resistência às mudanças propostas.

Pesquisas mostram que podem ser estabelecidos paralelos entre os ciclos emocionais pelos quais as pessoas passam em sua luta contra a mudança e aqueles que as pessoas experimentam em face da doença ou da morte.

Os estudos de Kübler-Ross (1981), de pessoas que aceitaram a morte, evidenciam estágios emocionais comuns: negação e isolamento, raiva, barganha, depressão, aceitação.

As pessoas, em determinadas situações, têm de desaprender as formas conhecidas de lidar com a situação e aprender novamente; este também pode ser um processo difícil, até doloroso, que as pessoas procuram evitar. A tendência a resistir às mudanças pelos custos psíquicos que as acompanham pode ser parcialmente compensada pelos desejos que as pessoas têm de novas experiências e pelas recompensas percebidas, associadas às novas experiências.

Diante do quadro, as perguntas que os pesquisadores da mudança dos indivíduos e das organizações têm feito são: **Por que alguns indivíduos e algumas organizações conseguem se reinventar, conseguem se adaptar a novas situações e realidades e outros não? As pessoas e as organizações não querem mudar ou não conseguem?**

As respostas para as questões estão ligadas à **teoria da resiliência**. Segundo coloca Conner (1995), as mudanças são processos que exigem resiliência dos indivíduos e das organizações, isto é, capacidade de adaptação e flexibilidade. Só é possível gerenciar a mudança individual se os indivíduos forem resilientes. Só é possível gerenciar a mudança organizacional se a organização for resiliente.

A **resiliência** é o ponto central da estrutura da mudança.

Portanto, para Conner (1995), para gerenciar a estrutura da mudança é preciso:

- determinar o nível de resiliência básica que existe entre as pessoas-chave envolvidas na mudança.
- reconhecer qual dos princípios destes padrões de apoio pode ser mais útil para o reforço da resiliência básica; e,
- aplicar os corretos princípios de resiliência (capacidade de adaptação, elasticidade) com as apropriadas características de resiliência para sustentar a força básica do padrão de resiliência total de um indivíduo ou grupo.
- identificar qual o padrão (ou padrões) de apoio proporcionará a melhor orientação para o resultado desejado.

Segundo o autor, para que alguém possa desenvolver a capacidade de resiliência, é preciso que compreenda a reação humana à mudança, à natureza e ao processo da mudança. Estes fatores estão ligados a barreiras de aprendizagem apresentados a seguir.

### **2.3.3**

#### **Gerenciamento Cultural e Profissionalização**

É possível gerenciar a cultura de uma organização? Segundo Pettigrew (1996), a resposta a esta pergunta depende do entendimento a respeito dos termos cultura organizacional e administração. Nesta dissertação o termo administração será considerado como sinônimo de planejar, organizar, controlar, avaliar. Cultura organizacional, como já definido anteriormente, será considerado como um sistema de valores, crenças e pressupostos que definem a forma como a empresa conduz seus negócios. Nestes termos, segundo o autor, é possível gerenciar a cultura de uma organização.

Segundo Hilal (1996), a literatura referente à cultura organizacional é agrupada por diversos autores em duas linhas. A primeira linha considera que a cultura organizacional pode ser gerenciada em maior ou menor grau e a segunda

considera que a cultura não é gerenciável.

Na linha que considera a cultura como gerenciável, Hilal (1996), mencionando Martin, classifica dois grupos que representam relacionamentos diferentes entre cultura e organização:

- Pragmatismo Cultural

Para este grupo a cultura é uma variável organizacional, portanto pode ser manipulada para melhor atender às necessidades da organização.

- Purismo Cultural

Este grupo não distingue organização e cultura, considerando, deste modo, que a organização não possui uma cultura, mas que a organização é uma cultura. Portanto, a cultura é vista como diagnosticável, reconhecível e passível, em menor grau, de transformação.

Ainda segundo a autora, a linha que considera a cultura como não gerenciável é baseada na corrente francesa. Para os autores da linha francesa, a corrente predominante, ou seja, que considera a cultura como gerenciável, é produto de interpretações abusivas da teoria e dos conceitos fundamentais da antropologia e da própria realidade das organizações.

Nesta linha, a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência e no vir a ser coletivo humano, pra ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos. (Hilal (1996), citando Aktouf)

Tomei (2002), reforçando a literatura existente sobre o assunto, afirma que a cultura de uma organização leva tempo para se formar e desenvolver; portanto ela cria e mantém uma ordem; logo mudá-la é um processo lento, difícil e nem sempre bem sucedido. Como mencionado anteriormente, a cultura organizacional apresenta-se em diferentes níveis. O nível mais profundo e mais crítico é o do núcleo das crenças e pressupostos. É muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma

organização. No entanto, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá que envolver pensamento e ação tanto no nível das crenças básicas quanto de suas manifestações culturais.

Segundo Hilal (1996), a cultura não pode ser facilmente manipulada como outros assuntos que estão sob o controle dos gerentes. “A cultura controla o gerente mais do que o gerente controla a cultura”. Portanto, ainda segundo a autora, é essencial que o gerente reconheça as diferenças culturais de modo que consiga explicar como as coisas podem não funcionar, mesmo quando o desejo de todos é que dê certo.

Peters and Waterman (1982) chamaram atenção para a importância da cultura no alcance de altos níveis de eficiência organizacional. Posteriormente, autores passaram a pesquisar sobre a maneira pela qual se gerencia a cultura organizacional.

Existem basicamente dois tipos de abordagem para o gerenciamento da cultura organizacional: conformidade, manutenção da ordem e continuidade, e transformação, mudança e quebra dos padrões existentes (Bate, 1994). Naturalmente, que a escolha de uma abordagem e a eficiência que ela terá é dependente de vários fatores contextuais relacionados tanto ao ambiente interno quanto ao ambiente externo. Portanto, o contexto determinará a necessidade da cultura em ser mantida ou modificada; porém, a estratégia que será adotada dependerá mais do paradigma ou da perspectiva utilizada pelo gerente ou agente da mudança.

Para poder gerenciar a cultura de uma organização é preciso primeiro compreendê-la, identificando com a maior precisão possível os atributos da cultura que se busca manter ou da cultura que se pretende atingir. Existe uma grande concordância entre os autores sobre os componentes da cultura como um constructo genérico. Porém, segundo Willcoxson e Millet (2000), por se tratar de um tema complexo, existem discordâncias sobre alguns aspectos:

- ⇒ O que constitui uma cultura organizacional?
- ⇒ A cultura de uma organização pode ser adequadamente descrita?
- ⇒ É realmente eficiente gerenciar uma cultura?
- ⇒ Qual estratégia de gerenciamento será mais bem sucedida?

Independente das afirmações de alguns autores, não existem respostas certas ou simples para estas questões e, como indicado anteriormente, abordagens de gerenciamento cultural são dependentes do conceito dos gerentes ou agentes de mudança da cultura organizacional.

O gerenciamento da cultura é baseado em um sofisticado entendimento dos aspectos tácitos e explícitos que compõem a cultura de uma organização. Segundo Pettigrew (1996), existem sete fatores que tornam difícil a administração da cultura organizacional: o problema dos níveis, o problema da infiltração, o problema do implícito, o problema do impresso, o problema do político, o problema da pluralidade e o problema da interdependência.

Pettigrew (1996) afirma que o problema dos níveis está relacionado ao fato da cultura organizacional possuir uma variedade de níveis dentro da organização, que seria desde os pressupostos e crenças básicas até às manifestações culturais (estruturas e sistemas administrativos). A questão da infiltração está relacionada ao problema anterior. A cultura refere-se não somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também à seus pontos de vista, as estruturas, os sistemas, as recompensas, a socialização e a forma de recrutamento. O problema do implícito está relacionado ao fato de muito da cultura organizacional encontrar-se internalizado, *taken for granted* e, portanto, é extremamente difícil modificá-la. O impresso está relacionado às raízes históricas profundas que têm grande influência sobre a administração. O problema político está relacionado à conexão entre a cultura organizacional e a distribuição do poder. A questão da pluralidade refere-se ao fato de que a organização não possui apenas uma única cultura, mas uma série de subculturas. E, finalmente, a interdependência que está relacionada com o fato da cultura se interconectar não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Segundo Tomei (1994), existem situações que se apresentam como potenciais para a gerência da cultura organizacional. A literatura referente a este assunto indica quatro momentos em que a ruptura da cultura vigente atua como um catalisador no processo de mudança:

1. fusões, aquisições, reestruturações, “downsizings”, terceirizações e processos de privatização;
2. momentos de grande atuação de fatores externos como recessão, oportunidades tecnológicas e de mercado;
3. crises internas e processo de sucessão de poder;
4. processo de socialização de novos membros na organização.

Diversos trabalhos buscam encontrar caminhos para o gerenciamento da cultura organizacional e, embora propostas apresentem caminhos totalmente diferentes, é unanimidade que cada organização é uma organização e, portanto, não existem fórmulas prontas que se apliquem a todas.

## 3

### Metodologia

#### 3.1

##### Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada descritiva – pois busca identificar as características de determinado fenômeno ou população, no caso a população dos proprietários e funcionários do Tex Mex não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir de base para esta explicação.

Ela utilizou os seguintes meios para coleta de dados:

- Bibliográfico: a fundamentação teórica do trabalho foi realizada uma investigação sobre cultura organizacional, cultura de empresas familiares, gerenciamento de competências estratégicas; profissionalização, com o uso de material acessível ao público em geral, tais como: livros, teses, dissertações e artigos;
- Documental: baseado documentos internos da empresa foco de estudo;
- Telematizada: através de consultas via internet para buscar mais dados secundários referentes ao setor da análise;
- Pesquisa de campo: baseada em dados primários, obtidos através de entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos proprietários e funcionários do Tex Mex e observação participativa (investigação empírica) da pesquisadora realizada dentro do ambiente do Tex Mex.

##### 3.1.1

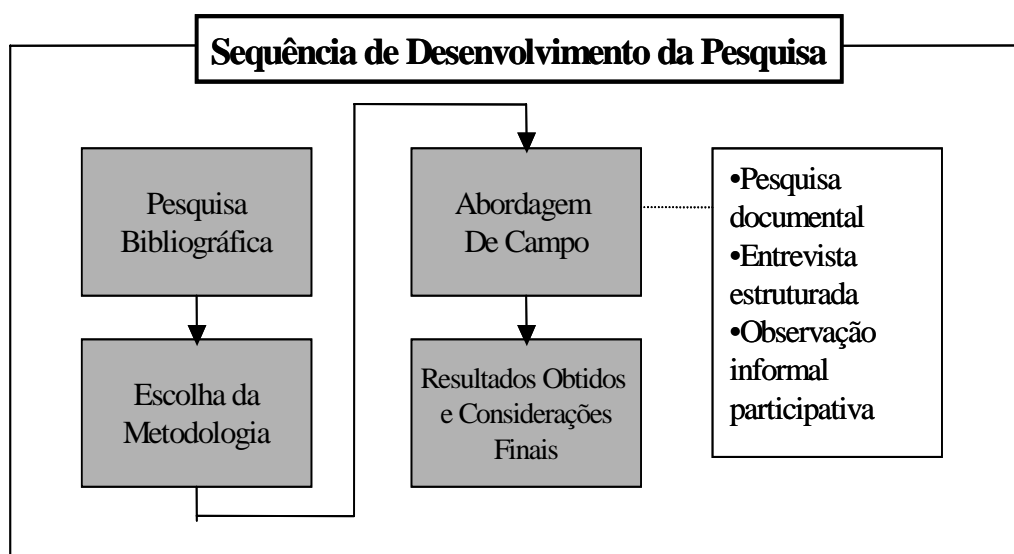
##### Descrição das Etapas da Pesquisa

A seqüência do desenvolvimento da pesquisa está resumido no fluxograma a seguir:

### 3.1.2

#### Seleção dos Sujeitos

O Universo da pesquisa é uma pequena empresa familiar no ramo de Restaurantes de comida Tex Mex, na capital do Rio de Janeiro, Brasil, cuja propriedade é de três dos quatro irmãos da família Silva, onde a mãe e as esposas de dois dos irmãos trabalham como funcionárias no negócio, apesar de somente uma esposa (a pesquisadora) ser acionista de duas das quatro lojas na empresa.



A empresa analisada é o Restaurante com o nome fantasia “Tex Mex” fundado e gerenciado completamente pela “família Silva” (nome da família não é real).

Para as seis entrevistas foram selecionados todos os membros da família Silva, que trabalham ou são sócios na mesma. Algumas perguntas foram modificadas para ajustar essa diferença de vínculo empregatício. As entrevistas foram realizadas em outubro de 2006.

Não podemos generalizar dados desta empresa para todo setor nem tampouco para “todas” pequenas empresas familiares. O intuito desse estudo é de explorar um caso particular e específico, quem tem características bem interessantes e particulares, que podem auxiliar a compreensão de cultura organizacional de uma pequena empresa familiar, e da gestão da mesma (Santos & Tomei, 2004) .



### 3.1.3

#### Roteiro das entrevistas

OUTUBRO DE 2006

Fundadores, (sócios e irmãos) cunhada e mãe

##### TÓPICO 1 - PLANEJAMENTO DA EMPRESA

No começo do Tex Mex, qual seria a sua área de atuação?

Você tinha experiência prévia no ramo, na sua área de atuação?

Quando você começou a trabalhar no Tex Mex? (pergunta para funcionários)

Porque?

Para que você foi contratado?

O que você acha que deve ser feito?

Como?

Quando?

Quais eram os objetivos para o ano de 2005?

Foram alcançados?

Quais eram os objetivos para 2006?

Foram alcançados?

Quais são os objetivos para 2007 e 2008?

##### TÓPICO 2 - VISÃO

Quando o Tex Mex começou, como era?

Era como você imaginava? Descreva

Como você visualiza o Tex Mex daqui a 1 ano?

O que você acha do Tex Mex hoje? Descreva.

##### TÓPICO 3 – MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Se você pudesse mudar as coisas no Tex Mex o que você mudaria?

Porque?

Você acha que seus sócios topariam?

Caso não, porque?

##### TÓPICO 4 – BARREIRAS DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Você acha que existe uma barreira de profissionalização no Tex Mex?

Porque?

##### TÓPICO 5 – CULTURA ORGANIZACIONAL

Você acha que o Tex Mex é uma extensão da sua casa?

Porque?

O que você mais gosta no Tex Mex?

O que você menos gosta no Tex Mex?

### 3.1.4

#### **Tratamento dos Dados**

Todos os dados coletados foram considerados sob o aspecto qualitativo, sem a inclusão de categorização, a partir da análise em profundidade das entrevistas comparadas com os questionários e dados secundários.

### 3.1.5

#### **Limitações do Método**

O Tex Mex foi a empresa escolhida como foco de estudo nesta pesquisa; porém, existem outras pequenas empresas familiares atuantes no setor de Restaurantes no Rio de Janeiro. As generalizações não podem ser feitas de forma aleatória como prevê o método de estudo de caso; porém, a pesquisa possibilita revelar particularidades da instituição examinada que, muitas vezes, podem ser reveladoras para o fenômeno estudado. Segundo Yin (2001), o objetivo de um estudo de caso é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”. Portanto os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações e universos.

Por se tratar de uma pesquisa feita por um investigador oriundo da organização, e com vínculos familiares, existe uma facilidade em compreender a visão nativa dos membros e no acesso a informações sensíveis. Por outro lado, esta posição não permite o contraste da visão “aculturada” dos membros da organização em relação à visão parcialmente isenta da pesquisadora. A pesquisadora possui seus próprios valores, crenças e idéias que são confrontados com os valores da organização.

Quanto à fase das entrevistas, é preciso compreender o papel da pesquisadora. A pesquisadora como entrevistadora tem uma função dupla, a de extrair informações dentro de características de neutralidade, de sinceridade do respondente, e a de interpretar os dados que coleta. Mesmo que a função de interpretação não se realize simultaneamente, o isolamento da fase interpretativa para o momento pós-entrevista não acontece totalmente. A comunicação pressupõe a interação e a entrevistadora interage como cientista e como indivíduo

– funções inseparáveis. É preciso cuidado, porém às vezes impossível que a entrevistadora cause a indução das respostas ou a reação transparente ao entrevistado, de modo a não influenciar suas informações.

Outro aspecto ao qual o método está limitado diz respeito à seleção dos entrevistados já que a metodologia utilizada restringe a possibilidade de se trabalhar com um número muito grande de sujeitos, ainda que o acesso a um número maior pudesse ser mais produtivo a fim de se obter mais informações para a investigação.

É importante considerar também como limitação que os entrevistados nem sempre fornecem respostas verdadeiras, isto é, o que realmente pensam ou que reflitam as suas opiniões reais, principalmente por conta do vínculo familiar da entrevistadora com os sujeitos. Além disso, a pesquisa de campo está relacionada com a percepção dos entrevistados, sejam eles donos ou familiares. Seu grau de discernimento, de compreensão da realidade e das perguntas e a forma de comunicação de que se utilizaram podem ter dado margem a distorções e a problemas ligados ao entendimento incorreto, por parte da pesquisadora, dos conceitos passados nas respostas.

Ainda em termos da coleta de dados a principal limitação está na dificuldade de se recolher todas as respostas desejadas.

Outra limitação que pode ser identificada diz respeito à interpretação dos itens do questionário. Mesmo considerando que o questionário foi pilotado antes de sua aplicação, a interpretação de seus itens também pôde acarretar desvios nos resultados além de uma limitação de resposta em relação ao definido pela pesquisadora.

Neste sentido, existem as limitações inerentes à própria metodologia empregada, uma vez que a abordagem qualitativa está sujeita às interpretações da pesquisadora. Entretanto, a consciência do rigor metodológico, que busca o distanciamento do objeto de estudo e isenção de preconceitos, procurou contrabalançar esta limitação. Ainda sobre isso, há a ligação da pesquisadora com a empresa em análise, bem como com os respondentes, que pode ter inibido os mesmos a apresentarem todos os fatores relevantes.

Vale destacar que, apesar das limitações apresentadas inerentes ao estudo, o método foi capaz de capturar a realidade da empresa foco de estudo e compreender a mudança cultural.

YIN (1996) ainda menciona uma última limitação, oriunda da metodologia de um estudo de caso único, que seria a vulnerabilidade potencial deste tipo de pesquisa acabar não sendo o caso que se imaginava que fosse de início, não tendo as características que se julgavam necessárias para que ele seja suficiente por si só.

Por último, uma limitação importante se deve ao fato do estudo ser referente a um período muito curto de análise. O estudo em questão concentrou-se no período 2003-2006, sendo 2003, o ano que a empresa iniciou o processo de profissionalização até o presente. Este período foi escolhido por revelar o início do processo de mudança cultural e por ser acessível à pesquisadora.

### **3.2**

#### **Estudo de caso**

Este projeto foi desenvolvido segundo a metodologia de estudo de caso único. Para a escolha de tal metodologia, Yin (1996) sugere a análise de três fatores: o tipo de problema a ser resolvido, o controle que a pesquisadora possui sobre os acontecimentos e o grau de foco em eventos contemporâneos em contraste com eventos históricos.

Com relação ao primeiro ponto e conforme abordado anteriormente, o tipo de pesquisa deste trabalho é exploratório com nuances descritivas e explicativas, tentando responder como as diversas características da cultura organizacional do Tex Mex e sua evolução influenciaram no seu desempenho.

Sendo mais relevante então a forma como as principais características culturais da organização (o fenômeno em tela) ocorreram ao longo do período analisado do que generalizações estatísticas a respeito do fato, o estudo de caso parece ser mais apropriado.

Sobre o segundo ponto mencionado por Yin (1996), o controle sobre tais fenômenos por parte da pesquisadora é muito pequeno, não podendo interferir diretamente nas decisões das mudanças focadas no trabalho.

Yin (1996) destaca três situações nas quais um estudo de caso único é mais apropriado:

- quando representa o caso decisivo no que tange testar-se uma teoria bem formulada, dado que é necessário um caso único, que satisfaça todas as condições para se confirmar, contestar ou estender uma teoria;
- quando lida com um caso revelador, tendo a pesquisadora a oportunidade única de analisar um fenômeno até então inacessível.

Esta pesquisa trata de um fenômeno enquadrável no segundo item. O Tex Mex, que é uma típica pequena empresa familiar com uma atuação expressiva na capital do Rio de Janeiro.

## 4

### Descrição do Caso: “Tex Mex *Mexican Food*”

#### 4.1

##### História da Empresa

##### 4.1.1

##### A criação da organização e o papel do fundador

O restaurante Tex Mex foi fruto de um sonho do casal Silva, nascido no Brasil, mas naturalizados como cidadãos norte americanos, e que viveram por muitos anos, em San Diego, California.

Em uma das férias que o casal passou no Brasil neste período, eles sentiam falta da comida mexicana, tão consumida e amplamente difundida nos estados da Costa Oeste americana (que formam o Tex Mex: California, Texas, Arizona e New Mexico). Esta lacuna, despertou uma curiosidade, que no futuro foi traduzida em uma oportunidade de negócios.

A partir desta percepção, eles começaram a sistematizar um levantamento de mercado para identificar restaurantes mexicanos no Rio de Janeiro.

Nesta época, no início dos anos 90, foram identificados o restaurante Charlie’s na Lagoa, que já tinha um bom espaço no mercado, e o restaurante Pacifica Grill em Botafogo, criado pouco depois, que era bem pequeno e modesto.

Apesar da identificação desta carência no mercado, a fundação do Restaurante Tex Mex não foi imediata. Ela ocorreu apenas em 1996, quando já existiam dois concorrentes: o El Pallomar na Barra da Tijuca, e o Puebla Café em São Conrado.

O Sr. Silva quando retornou definitivamente ao Brasil (1992), deu continuidade a sua carreira Hoteleira, e logo depois ingressou no ramo de Restaurantes, tendo sido sócios de vários renomados Restaurantes do Rio de Janeiro, sempre atuando na área operacional desempenhando a criação do conceito, elaboração do cardápio, recrutamento, seleção e treinamento destas casas.

Sr. Silva, nestes empreendimentos realizou muitas novidades das quais vale destacar o lançamento da “*Frozen Margarita*”, pois a Tequila estava em um “boom” comercial nos E.U.A., que rapidamente chegou aqui no Brasil.

Este modismo das comidas/bebidas mexicanas foi incrementado com o lançamento de sucesso da Cerveja Sol no Brasil.

Aproveitando este momento, o Sr. Silva, viu que havia uma oportunidade no mercado por conta do cenário acima descrito e sua antiga idéia de abrir um Restaurante Mexicano no Brasil começou a ser concretizada.

A fundação da organização, portanto, foi feita com base na intuição do fundador, que baseado na sua experiência técnica no ramo, se identificou com o negócio.

Assim sendo, em 1996 quando surgiu a oportunidade de alocação de um charmoso ponto na zona sul do Rio, o Sr. Silva considerou viável a concretização do negócio. O grande obstáculo era a falta de capital.

Para solucionar este ponto, o Sr. Silva foi ao mercado, e tentou identificar através da sua rede de conhecimentos pessoais, potenciais sócios capitalistas.

Para a seleção destes sócios, o critério de identificação cultural foi predominante, independente da sua competência gerencial.

Ficou claro para estes sócios desde a formação da empresa que seu papel de acionista minoritário estava correlacionado a não participação no processo de gestão do Restaurante Tex Mex.

A primeira filial foi inaugurada em dezembro de 1996 depois de vários problemas, devido a falta de planejamento formal, tanto em termos financeiros, quanto de cronograma de construção civil. A obra demorou nove meses e o escritório de operações foi mantido durante mais de um ano na casa do fundador, Sr. Silva, que por diversas vezes, teve que reestruturar os montantes de recursos financeiros previstos e captar novas receitas.

Este processo de formação organizacional, é coerente com o estilo decisório do fundador Sr. Silva, caracterizado pelo empiricismo, e práticas constantes de tentativa e erro, conforme podemos observar no resumo da sua trajetória profissional descrito a seguir.

**O fundador Sr. Silva** já fez de tudo um pouco na vida. Nascido no Rio de Janeiro, viveu parte de sua infância em *Long Island*, Nova Iorque, onde começou

a trabalhar muito cedo, por volta dos sete anos de idade, para ajudar no sustento familiar como coroinha, entregador de jornais e “caddy” (catador de bolas e tacos) de *golf*.

No Rio de Janeiro, quando voltou aos 14 anos, já se destacava pelo espírito empreendedor e pelas demonstrações de iniciativa e valor ao trabalho, dedicando-se a atividades variadas como: consertar pranchas de surf, trabalhar como D.J. em festas de amigos, vender macacões (jardineiras) na época de seu modismo, etc.

Destas atividades, vale destacar a primeira “aventura empresarial” do fundador, quando por volta dos vinte anos, criou junto com seu irmão mais velho (único irmão que não é sócio do Tex Mex) uma fábrica de estopa, que na época se traduziu como um negócio lucrativo, mas, por problemas contextuais, faliu.

Aos 22 anos o Sr. Silva voltou para os Estados Unidos (Nova Iorque e Nova Jersey) com sua família, e começou a trabalhar no ramo de alimentação e restaurantes, em apenas um ano teve uma ascensão profissional meteórica, desempenhando atividades como: lavador de pratos, cozinheiro assistente; cumin (assistente de garçon), garçom, *bartender* e assistente de gerência.

Esta “carreira” foi interrompida no ano seguinte quando o Sr. Silva, por razões pessoais mudou-se para San Diego, na Califórnia, em busca do sonho típico do carioca “de surfar a onda perfeita”.

Em paralelo, profissionalmente ele começou a trabalhar em hotéis, como funcionário do setor de banquetes (eventos) e mais uma vez cataliza suas promoções, passando por diferentes postos como: assistente da gerência de eventos, gerente de eventos; assistente do diretor de Alimentos e Bebidas; diretor de Alimentos e Bebidas; diretor do setor de Alimentos e bebidas de três dos melhores hotéis da cidade.

Conforme podemos observar na trajetória profissional do Sr. Silva, o seu comportamento foi sempre reflexo de valores como: importância do trabalho, dedicação e lealdade. Algumas de suas conquistas foram reconhecidas e ele ganhou alguns prêmios internacionais e americanos.

No que diz respeito a sua formação acadêmica, ela também é coerente com o seu perfil de “*self made man*”. Ela se direcionou para uma visão instrumental e técnica da área hoteleira através da diplomação de Bacharel do Americal Hotel & Motel Association.



#### 4.1.2

#### A tradução do “sonho” da organização no simbólico do fundador

A descrição do sonho do Fundador Sr. Silva vem a seguir, apresentada pelo próprio, na capa dos cardápios do Tex Mex:

*“COMO TUDO COMEÇOU...*

*Não sei exatamente como surgiu essa idéia, se quando comíamos "FISH TACOS" nas ruas de Ensenada ou quando jogávamos voleyball e bebíamos cerveja mexicana, com os amigos em Estero Beach.*

*Mas tenho esse sonho há muito tempo: um lugar bem especial e diferente, com um único propósito: diversão!*

*Um lugar transado para jantar, estando só ou acompanhado e gostoso também para reunir os amigos e quando der na cabeça, dançar a noite toda.*

*Um ambiente alegre, com ótimo som, excelente comida, cerveja e tequila, pessoas bonitas, loucos amigos e, é claro, nós, os "Tex Mexs", servindo e divertindo vocês!*

*Bom o sonho se realizou e se chama TEX MEX , o lindo louco ou o louco lindo, você escolhe!*

*Espero que vocês se divirtam tanto quanto eu me diverti criando o Tex Mex, com a ajudinha dos amigos, só para você.*

*Divirtam-se!*

*Salud Amigos!!!*

*Mi casa su casa.”*

Conforme podemos observar, mais uma vez, esta narrativa nos reforça a cultura empreendedora empiricista, que prioriza a ação antes de qualquer estratégia ou planejamento ou reflexão, na qual o fundador tem um identidade com o negócio como cliente-usuário, e não como gerente-administrador-acionista.

#### 4.1.3

#### A formação da sociedade

Para a criação do seu negócio, o Sr. Silva contou com a participação de outras tres pessoas, duas das quais ele denomina de “co-fundadores”, e a terceira, que é sua esposa, que tem uma situação ambígua e híbrida no organograma organizacional como veremos a seguir.

Um destes dois co-fundadores é irmão do fundador, e o outro, embora não seja irmão consanguíneo, é considerado da família.

Ambos têm um perfil muito semelhante ao do fundador 1, embora não possuam a sua liderança carismática. Assim sendo, apesar de seu posicionamento como “co-fundador” em termos de discurso, na prática os dois vivenciam uma situação hierárquica inferior de subordinação que dificulta a descentralização do processo decisório.

Para ilustrarmos este diagnóstico, a seguir descreveremos a trajetória profissional destes dois co-fundadores, aos quais denominaremos: fundador 2 e fundador 3.

**O Fundador 2** é o caçula da família Silva, sendo seis anos mais novo que o fundador 1, e teve uma trajetória internacional parecida, mas com uma intensidade diferente. Ele retornou ao Brasil no ano de 1986 com seus pais, tendo atuado aqui como sócio em um empreendimento de turismo receptivo, que foi fechado. A seguir ele trabalhou como vendedor de eventos para o Restaurante XYZ, foi sub-gerente do Mc Donald's da Barra da Tijuca, e, posteriormente, com seu irmão (fundador 1) trabalhou como gerente do *Fun Place* (nome fantasia), Restaurante e casa noturna no Shopping Rio Sul. Em 1996 foi chamado pelo irmão a ajudá-lo no restaurante Tex Mex.

Apesar do fundador 2 dispor de experiência técnica no ramo de restaurantes, sempre ficou implícita a autoridade inquestionável do seu irmão, o fundador 1.

**O Fundador 3** é um amigo de infância do fundador 1, que entrou como sócio e trabalha na operação do restaurante desde o princípio e também ingressou como sócio capitalista nessa primeira loja.

Nesses últimos anos este fundador 3 passou a fazer parte da família, principalmente após a perda de seus pais legítimos.

Ele se formou como advogado Cível, chegando a advogar durante um curto período. Ele também viveu nos Estados Unidos, em Riverside, Califórnia nos anos noventa. E em 1996 juntou-se aos fundadores 1 e 2 para abrirem o Restaurante Tex Mex.

Quanto a esposa do fundador, a sua trajetória pessoal e profissional é completamente diferente das tres anteriores. A sua formação acadêmica inclui uma

Pós Graduação em Gestão que reflete no seu processo decisório, que não se restringe ao fazer/agir, alternando momentos intermitentes de reflexão e planejamento, nem sempre alinhados e aceitos pela cultura dominante.

Estes conflitos culturais são percebidos pelo grupo, mas não são gerenciados ao longo do processo de criação e formação da organização, conforme percebe-se em diferentes ocasiões descritas a seguir:

A esposa do fundador 1, é a única acionista mulher da empresa. Está casada com o Sr. Silva há 25 anos, tendo conhecido seu marido em Nova Iorque em 1980, e vem acompanhando todo o crescimento organizacional desde a fundação do Restaurante Tex Mex.

O papel da esposa do fundador 1, Sr. Silva na empresa de 1996 à 1999, foi totalmente informal, dando opiniões, ajuda e sugestões, principalmente na sua área de especialidade (Marketing, Vendas e Serviços), mas, sempre mantendo-se nos bastidores do negócio. Em 1999, ela acreditou no potencial da locação de uma loja no balneário da Armação dos Búzios, e para efetivar o negócio exigiu como condição que ela fosse acionista da mesma.

Pela primeira vez ela ocupou uma posição formal no organograma. Foi então inaugurada a primeira filial do Restaurante Tex Mex em dezembro de 1999, e ela começou a trabalhar como gerente da mesma, e aos poucos foi galgando cargos na empresa tais como gerente de Marketing da filial de Búzios.

Somente após legitimar a sua competência com resultados positivos nesta filial, que o seu papel foi expandido e formalizado no restante do negócio, e até 2005, atuou como Diretora de Marketing da rede, Diretora de Franquias, e finalmente como Diretora de Recursos Humanos.

Existem outros membros da família que iniciaram suas atividades após a fundação da empresa, são eles: o irmão 3, que veio de Miami, E.U.A. para ser sócio na Babel Mexicana em 1999, que apesar de ter trabalhado ocasionalmente como *cumin* nos E.U.A., sua experiência profissional passada foi inteiramente em trabalhar na área financeira e em casas de câmbio.

A mãe dos irmãos Silva, que começou a trabalhar na empresa em 2001, sendo responsável pelo setor de reservas no escritório central, e a cunhada dos fundadores (esposa do irmão 3), que iniciou suas atividades na empresa em 2002, primeiramente como gerente da filial Rio Sul e conseqüentemente como Gerente

de Alimentos e Bebidas do grupo. A mãe já havia trabalhado em diversos escritórios, mas nunca em setores de reservas, nem tampouco em restaurantes.

A cunhada, já havia trabalhado em alguns restaurantes “*fast food*” nos E.U.A., mas nunca havia exercido cargos de chefia.

#### 4.1.4

#### Os primeiros anos

Os fundadores imaginavam que a casa seria um sucesso, mas ninguém poderia imaginar que no primeiro ano e meio a fila de espera fosse diária. Com uma decoração descontraída, assinada pelo artista plástico George Monteiro, cheia de objetos e pinturas de inspiração mexicana nas paredes, o primeiro Tex Mex abre também como “*fun bar*”, onde é possível dançar, ainda que a casa não tenha uma pista de dança. Além da música, a festa é animada pelas famosas tequileiras, garotas que servem tequila direto na boca dos voluntários, com direito a chacoalhada na cabeça. A programação diferenciada da semana segue a filosofia de diversão pura ditada pela casa adequando a mesma com o perfil da clientela. A casa também tem música típica, ao vivo, Mariachis, os violeiros típicos do México, que animam o ambiente nos finais de semana para o almoço, e na segunda-feira a noite, que acompanham o serviço de buffet “self-service - all you can eat” (“coma a vontade”) por um preço fixo por pessoa. O restaurante também faz bufês especiais, com opção de serviços extras como DJ, tequileiras e “barman” na casa do cliente.

No cardápio, o chef Sr. Silva faz questão de manter a autenticidade do sabor. A pimenta utilizada no Tex Mex é importada do México e as tortillas, nos primeiros oito anos importadas dos Estados Unidos e nos últimos dois anos são produzidas localmente. No bar, o ponto forte são as “frozen margaritas” feitas na hora com receita autêntica, e as cervejas importadas. Algumas sobremesas também são bem exóticas. Um dos diferenciais da casa é o famoso “fun bar” onde não existe propriamente uma pista de dança, mas sim um ambiente onde, mais tarde, quando a casa começa a encher, gradualmente as luzes vão sendo diminuídas e o som aumentado para que as pessoas comecem a dançar. O grande sucesso se dá por conta desse diferencial e de vários fatores juntos: o alto padrão

de qualidade, rapidez na comida/atendimento, bom preço, boa localização, projeto arquitetônico arrojado, decoração autêntica, boa música e frequência de pessoas. Logo nos primeiros anos o restaurante fez um sucesso estrondoso, e o Tex Mex se tornou a referência em comida mexicana no Rio de Janeiro.

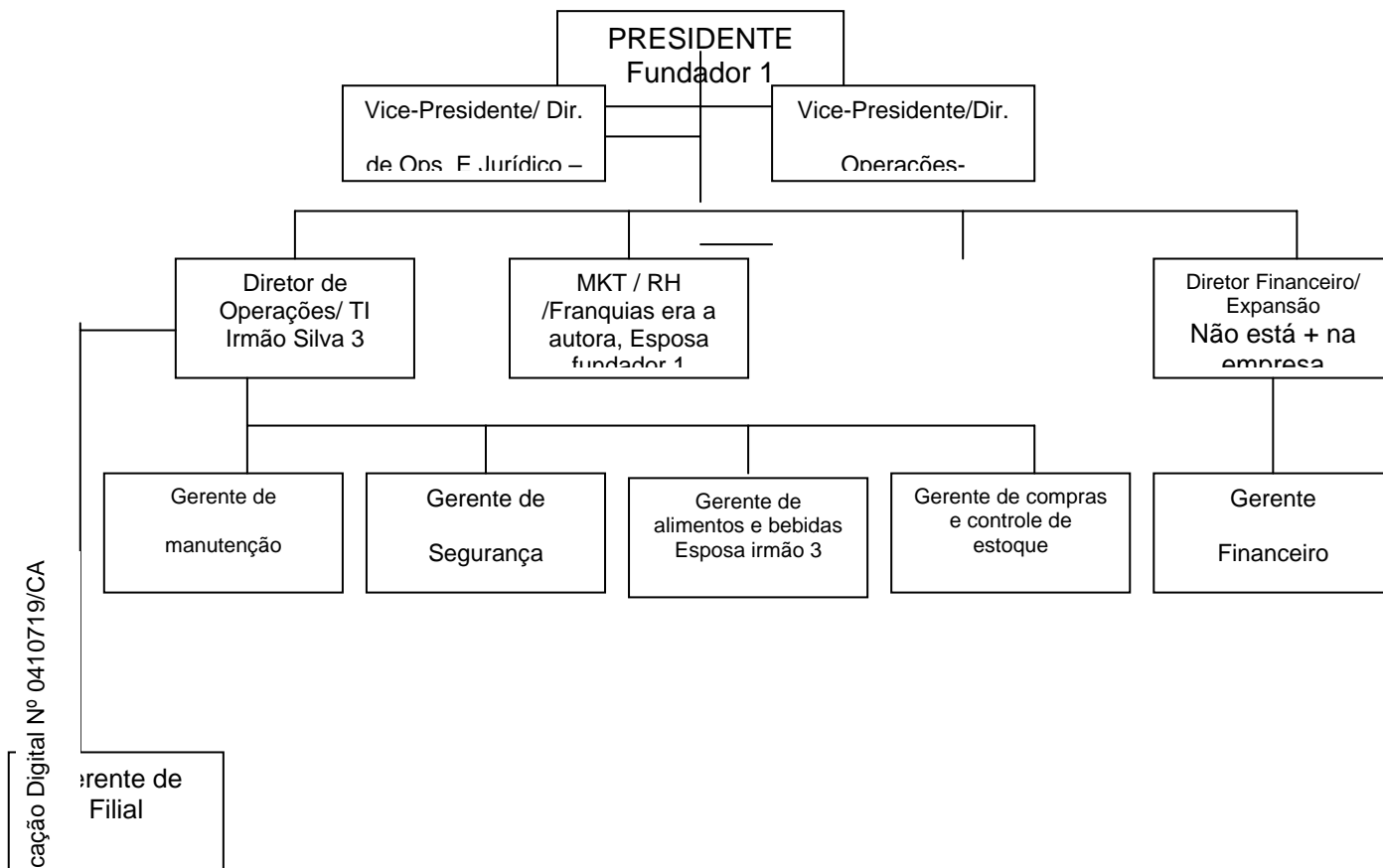
A intuição e oportunismo são características do Sr. Silva, estão presentes em todo o grupo empresarial. Aproveitando o sucesso da matriz, surgiu a oportunidade de locação de um outro ponto comercial, também na Zona Sul que o Sr. Silva já desejava, e queria aproveitar o “momentum” do grande sucesso de sua primeira loja. Ele desejava abrir a primeira filial do Tex Mex, mas ficou receoso da proximidade afetar o movimento da matriz. Resolveu então mudar um pouco o conceito, continuar com o “fun bar” mas com um pouco mais de sofisticação (mantendo o preço no mesmo patamar) e com o cardápio ainda mais focado na gastronomia Tex Mex. Essa *Babel Mexicana* inaugurou em fevereiro de 1999. Essa casa também foi um sucesso, apesar de ter se estabelecido mais como uma casa noturna, o “fun bar” do que pela gastronomia em si.

Ainda nesses primeiros anos, vale citar a expansão da marca Tex Mex no ano de 1999, em dezembro, com a abertura da 1ª. filial em Armação dos Búzios, um balneário na Costa Verde do Rio de Janeiro, que foi efetivada pelos irmãos Silva, a esposa do fundador 1, e o fundador 3. Localizado em um dos pontos mais movimentados da cidade, na Rua das Pedras, o Tex Mex Búzios manteve a mesma linha da casa do zona sul do Rio tanto na decoração e o cardápio típico. O diferencial da casa se concentrou na pista de dança. Ao ar livre e à beira-mar onde pode-se escutar e dançar muito rock nacional e internacional até o nascer do dia.

Essa casa novamente foi muito bem sucedida, apesar de ser uma operação sazonal, devido a localização balneária. Essa expansão forçou o grupo a se estruturar, pois havia a necessidade de ter funcionários locais, e estabelecer critérios para a manutenção do padrão de qualidade, bem como uma logística complicada para o suprimento de matérias-primas.

#### 4.1.5

#### Estrutura Atual



#### 4.2

#### O Planejamento Empresarial

Os objetivos do Tex Mex foram sempre os mesmos ao longo dos anos, e, conforme podemos observar, não caracterizam um processo de planejamento estruturado.

São eles:

- Crescimento de no mínimo 15% ao ano sobre receita Lucratividade de 10-15% ao ano
- Abrir novas lojas sem metas específicas de quantidade, localidades, etc.

Conforme podemos observar, o restaurante Tex Mex, não tem um planejamento organizado, refletindo a dificuldade do seu fundador de implementar a sua visão de futuro.

Apesar do carisma do fundador, o seu perfil “self made man” e seu estilo de liderança transacional, não lhe dão espaço para se posicionar como uma liderança visionária capaz de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria.

Na medida que o fundador não consegue traduzir o seu sonho para criar possibilidades inspiradoras e únicas e oferecer uma nova ordem que possa produzir uma diferença para a organização, o seu grupo diretor e os outros membros da empresa não conseguem ter uma imagem clara e melhor do futuro, e portanto, não acreditam que este futuro é factível, desafiador e possível, independente da explicitação do seu planejamento empresarial.

### 4.3

#### **Alternativas de Expansão e Profissionalização**

O restaurante Tex Mex basicamente teria três formas de formalizar o seu processo de expansão: a horizontalização de novas filiais através da promoção da “prata da casa”; a busca de sócios capitalistas com experiência de gestão para abrir novas filiais e/ou a expansão via franquias, conforme listadas e comentadas a seguir:

a) A primeira opção seria através da profissionalização dos funcionários “prata da casa” que poderiam através de treinamento, se unirem na gestão e na sociedade.

b) A segunda opção através da captação de sócios capitalistas e/ou experientes em gestão para nesse momento, utilizando sua experiência gerencial aliada à experiência técnica do fundador 1, poder atingir a profissionalização necessária para o crescimento e expansão da organização.

c) A Expansão através do sistema de franquias poderia ser bem sucedida também, se o perfil dos franqueados fossem selecionados com o requisito de

experiência em gestão, e que esse objetivo fosse claramente compreendido para que os franqueados fossem devidamente ouvidos e incluídos na gestão.

#### 4.3.1

##### **Expansão e Profissionalização**

Mais uma vez, a escolha da estratégia foi embasada em intuição, oportunismo, e casuísmo.

Em 2003, o Tex Mex, começou a expandir através de franquias. A primeira franquia foi aberta em novembro de 2003, a segunda em maio de 2005 e ambas seguem o modelo “Fun Bar”.

A idéia de abrir franquias foi considerada desde o começo da trajetória do Tex Mex, até sugerida pelos próprios clientes, mas o grupo decidiu ter cautela nesse projeto, prevendo que, para poder expandir suas unidades, era necessário, primeiro, operar outras lojas e padronizar políticas e procedimentos para a devida manutenção de qualidade, e não colocando o reconhecimento da marca em risco, que em pouco tempo de existência foi estabelecida no mercado.

Para a seleção dos potenciais franqueados, o perfil cultural ou o grau de profissionalização gerencial não foram considerados.

Mais uma vez, a intuição e oportunismo foram decisivos para o processo decisório. Através da home page do restaurante, um candidato se mostrou interessado em abrir uma franquia no Nordeste. O diretores da organização, motivados pela curiosidade de testar o produto em “águas diferentes” (mercado, público alvo, etc.), se entusiasmaram pela proposta, deixando que a incerteza do novo negócio fosse “minimizada” por algumas analogias do modelo carioca tais como: cidade praiana, população jovem, vida noturna intensa, etc..

Portanto, na avaliação do risco do negócio não foi ponderado o perfil do novo sócio, assim como não foi planejado e definido o seu papel no processo de gestão e profissionalização organizacional. Este processo de expansão sem planejamento foi absorvido por completo pelos três fundadores, que não eram sensíveis a qualquer tipo de divergência cultural colocadas pela a esposa do fundador 1. Esta, por várias tentativas, tentou mobilizar o seu marido no sentido da necessidade da prática da implementação de processos, padrões e políticas,



através de um manual escrito, para ter um registro formal das condutas da operação. Mas, mesmo que os argumentos técnicos tivessem fundamentação, já que eles permitiriam um melhor desempenho na operação, no padrão de qualidade, e no trabalho do grupo; eles não tiveram ressonância cultural.

Mesmo assim, algumas atividades isoladas caracterizaram o início de uma tentativa de um processo de profissionalização.

Destas atividades, convém mencionar (a) a padronização do recrutamento, seleção e treinamento para abertura das filiais, ( b ) a contratação de um consultor para a empresa fazer a formatação de franquias através do Projeto Franqueador, do Sebrae, (c) elaboração de Manuais Operacionais de Restaurante e Bar e um Manual Administrativo (contendo departamentos financeiros, reservas, serviços de buffets, compras e almoxarifado, informática, etc.).

Na segunda franquia, mais uma vez, o perfil do franqueado foi obtido por conveniência e acesso. A possibilidade de uma segunda unidade franqueada começou a ser discutida no ano de 2003 com uma antiga funcionária do grupo (que exercia o cargo de compradora) que havia se mudado para Niterói e reconheceu naquela cidade uma oportunidade. O grupo se entusiasmou, principalmente pelo perfil da franqueada ser uma profissional da área conhecendo a operação em si. O problema era que a franqueada não dispunha o capital inicial de investimento, nem tampouco experiência administrativa e financeira para operar o negócio. O grupo começou a assisti-la na captação dessa pessoa.

Encontrou-se então um sócio capitalista que, apesar de ter um perfil gerencial, não foi ouvido pela diretoria do grupo nem tampouco por sua sócia, não conseguindo associar seu conhecimento com a competência dos fundadores no ramo.

A composição societária então foi formada por um sócio capitalista que iria desempenhar a função da administração financeira do negócio, dando suporte inicial também com a obra, etc. Em 2004 iniciou-se a obra. Devido a situação alheia ao controle empresarial, por razões políticas locais, a obra foi embargada durante um ano, causando grandes prejuízos e desgaste tanto para os franqueados quanto para o franqueador. Finalmente em Junho de 2005 esta segunda franquia do grupo foi inaugurada, mas apesar do grande sucesso de público, não se concretizou o retorno do investimento por problemas gerenciais.

As outras duas formas de expansão e profissionalização serão discutidas no próximo tópico como possíveis cenários de gerenciamento cultural do Restaurante Tex Mex.

#### 4.4

#### **Papel do Líder no Gerenciamento Cultural**

O fundador 1, pode ser descrito como um líder carismático, que tem um sonho e está disposto a correr riscos para operacionalizá-las. É sensível tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibe comportamento diferente dos comuns. Por outro lado, a característica transacional, onde ele conduz seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio de esclarecimento de papéis e das exigências das tarefas.

Ele tem um perfil e um passado de “self made man” ele não se utiliza sua visão de ter um sonho para um planejamento, para poder transformar seu negócio já que as limitações de seu perfil transacional, dificultam a tradução desse sonho em uma visão, e a incorporação desta liderança visionária na relação com seus seguidores. Assim sendo, ele não consegue enxergar que precisa gerenciar uma mudança cultural para poder projetar o futuro e integrar sua equipe e nesse momento não lida bem com a ambigüidade e a incerteza, não conseguindo aprender a aprender, repetindo comportamentos Tayloristas. Esta dificuldade de abstração e da passagem de um posicionamento técnico para o gerencial, acabam sendo barreiras no processo de aprendizagem do fundador que não consegue se profissionalizar e se distanciar para planejar o futuro do negócio.

Para ter sucesso na mudança organizacional e no processo de profissionalização seria necessário que o fundador 1 tivesse um perfil de liderança transformacional, que é construída “em cima” da liderança transacional, que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados. O líder transformacional produz nos liderados, níveis de esforços e desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional pois a mesma é mais do que carisma. O líder puramente carismático pode querer

que seus liderados adotem a visão de mundo carismática, mas acabam parando por aí.

Evidências demonstram a superioridade da liderança transformacional sobre a transacional, que a mesma está mais fortemente correlacionada com índices mais baixos de rotatividade, produtividade maior e maior satisfação dos funcionários.

Por conta da visão do sonho não estar amplamente explícita para seus sócios e funcionários, seria necessário também, que o fundador 1 adicionasse ao seu estilo carismático e transacional, o estilo visionário de liderança, onde teria a capacidade de criar e articular sua visão de um futuro realista, atrativa e acreditável para a organização que é iniciada com a situação presente e a busca de sua melhoria. Essa visão, se implementada corretamente é energética e dá início ao futuro, despertando as habilidades, os talentos e os recursos para que ele aconteça.

## 4.5

### Missão do Tex Mex

Embora possamos caracterizar a Missão do Tex Mex como:

“ Ser o melhor restaurante de comida mexicana do R.J. e do Brasil.  
Ser um Restaurante de gastronomia autenticamente mexicana com alto padrão de qualidade, em um local divertido e com preço justo.”

Podemos observar que essa missão alimenta o processo decisório, mas não ajuda no processo de internalização da identidade organizacional, na medida que ela não ajuda a fazer o “*link*” entre os objetivos estratégicos, a missão, os valores e princípios da organização.

#### 4.5.1

#### **Valores do Tex Mex**

Trabalho duro, lealdade, dedicação e compromisso. O famoso vestir a camisa, dar tudo de si: estar disposto a trabalhar horários extras, feriados, dobrar turnos, ir trabalhar em outras filiais, fazer eventos, etc. Comprometimento essencialmente afetivo, com vínculo duradouro e clima estimulante. Alto grau de identificação e lealdade com a organização. Orgulho explicitado pela publicidade gratuita demonstrada pelo uso do uniforme socialmente.

Indivíduos preocupados com o futuro da organização, pois desejam permanecer na empresa enquanto permanecerem os líderes que eles conhecem e se identificam. Os funcionários se sentem com parte da Família.

#### 4.6

#### **Recursos Humanos no Tex Mex**

Até recentemente não houve a vontade nem tampouco a implementação de um departamento formal de R.H. No ano de 2006, foi contratado uma pessoa específica, sem acúmulo de outras funções. Atualmente essa pessoa cuida do Departamento Pessoal, e aos poucos está implementado políticas e procedimentos de R.H. Sua gestão do D.P. já compreende maior controle de custos, de demissões, ações jurídicas (que são muito comum nesse ramo de negócio), etc.

Antes, só existia uma pessoa que acumulava a função de D.P. com outras funções administrativas ou financeiras.

Em 2004, foi iniciado o processo de profissionalização, que teve como incentivo, e que foi propiciado pelas franquias, e pela abertura de novas lojas. Então, junto com a implementação dos Manuais Operacionais, foi realizado um trabalho inicial de descrição de cargos e de hierarquia, com planos de no futuro implementar avaliações de desempenho. Esse projeto não teve continuação, talvez por conta do mesmo ter sido realizado pela esposa do fundador 1 (que tem um vínculo familiar) e não um agente externo.

#### 4.6.1

##### **Remuneração**

A política de remuneração para o pessoal do salão (recepcionistas, garçons, barmen, ajudantes de bar e cumins) é composta pelo pagamento do salário fixo determinado pelo Sindicato de Bar e Restaurantes, na carteira de trabalho, e os 10% de gorjeta, ganho diariamente, dividido em sistema de “pool” acordado e gerenciado pela própria brigada, desde a implementação da nova lei referente a esse assunto.

Para o pessoal de cozinha e escritório, o salário é fixo, sem o variável.

Atualmente não existe um plano de carreira, nem avaliação de desempenho onde a remuneração poderia ser modificada, conforme o crescimento do funcionário, anos de casa, lucro sobre venda, etc.

O que existe é uma gerência do salário variável, que pode ser diminuído ou aumentado de acordo com aumento de atribuições, responsabilidades e tempo de casa, e ou punições esporádicas e temporárias para alguma conduta inapropriada.

Vale a pena salientar que, como se trata de um negócio razoavelmente sazonal (época de férias, feriados e finais de semana), o salário variável aumenta e diminui conforme a época do ano.

#### 4.6.2

##### **Recrutamento e Seleção**

Desde a abertura da casa de Búzios em 1999, o processo de Recrutamento e Seleção foi razoavelmente padronizado. O Recrutamento é feito através de cartazes afixados nas lojas ainda durante a obra, é feita uma solicitação aos funcionários existentes indicações de colegas, amigos (e antigamente até familiares), que preenchem “Fichas de Emprego”. Somente na falta de um número adequado de pretendentes, a colocação de anúncio em jornal é feita, bem como solicitação de candidatos ao Senac, CIEE, etc.

Uma seleção dessa fichas é feita pela gerente de Alimentos e Bebidas (principalmente para o pessoal da cozinha) e a esposa do fundador 1, que foi a

responsável pela padronização desse processo. Para seleção desses pretendentes, é priorizado experiência prévia, de preferência em estabelecimentos conhecidos, e/ou a feitura de cursos de treinamento no Senac. Também é analisado, a distância do local de residência do funcionário, para cálculo de gastos com vale transporte. Nesses estágio os pretendentes são selecionados para uma entrevista. As entrevistas são realizadas por três sócios (fundador 2 e 3 e irmão 3), a gerente de Alimentos e Bebidas (principalmente para o pessoal da cozinha) e a esposa do fundador 1. (Todos os pretendentes são entrevistados por pelo menos duas pessoas, e em caso de dúvida, mais de 1 sócio ou diretoria entrevistam para chegarem a um desempate.)

As fichas dos candidatos selecionados retornam para o escritório central para que referências sejam checadas.

São selecionados então os candidatos para o treinamento.

#### **4.6.3**

##### **Treinamento**

O Treinamento também foi padronizado a partir da inauguração da filial de Búzios, em 1999. Um treinamento inicial é realizado para todos os novos funcionários, incluindo políticas e procedimentos, aspectos operacionais diferenciado para cada área de atuação, juntamente com um treinamento prático, já “trabalhando” nas casas.

É feito também um treinamento com pares mais antigos, durante as primeiras semanas dos novos funcionários.

A equipe das novas lojas sempre é compostas por alguns funcionários mais antigos e experientes (coringas), mesmo que em caráter temporário, para ajudar na operação ideal da casa.

Em 2003 e 2004 foram realizados algumas sessões pontuais de treinamento de Atendimento ao Cliente para o pessoal de salão, em todas as filiais.

Em 2004 também foi iniciado um trabalho de treinamento de Gestão e Liderança para a diretoria, a média gerência, os gerentes, sub-gerentes e chefias de filiais. Nesta ocasião deu-se início a uma tentativa pela esposa do fundador 1, a

elaboração de descrição de cargos e avaliação de desempenho, realizando também a revisão e atualização do Manual Operacional. O processo da criação e implementação não teve continuidade por conta de barreiras de implementação e legitimidade da tomada de decisão causado pelo vínculo família da esposa do fundador 1, já que sabemos que “santo de casa não faz milagres”, em outras palavras o vínculo familiar influenciou o processo.

#### 4.7

### Comunicação

A Comunicação no Tex Mex, é bastante informal, sem horários fixos e freqüentes de reuniões. Avisos são afixados nas cozinhas, e memorandos são enviados para as gerências. Os gerentes de filiais realizam esporadicamente reuniões com seus funcionários, para abordarem assuntos novos e corretivos, e antes de épocas de grande movimento. A diretoria no escritório central, também realiza reuniões esporádicas com os mesmos objetivos descritos acima.

O **Ambiente Físico** sempre foi uma das características mais evidentes do Tex Mex, pois é parte fundamental do seu conceito. A própria logomarca colorida e alegre, o projeto arquitetônico diferenciado, torto e também colorido, sua decoração autentica e colorida, ate com itens de cabeca para baixo, pinturas artísticas de estilo grafitado, mosaicos com a logomarca, etc. influenciam diretamente no **comportamento e clima organizacional**. Os funcionários se inspiram nesse jeito alegre, divertido e informal de ser, demonstrando essa imagem para os clientes. É incentivado um atendimento ao cliente com qualidade mas mantendo esse espírito alegre da empresa. Esse comportamento tem sido uma dos diferenciais de sucesso do Tex Mex, pois seus clientes vão lá para se divertir.

Isso influencia o **relacionamento interpessoal** dos funcionários, pois esse espírito acaba sendo transferido para eles.

A **integração do grupo** é reforçada por encontros informais, como jogos de futebol ou festa de natal. Os empregados se sentem orgulhosos de pertencer à família Tex Mex.

Seus **valores** mais evidentes são lealdade e compromisso com a empresa, entre empregadores e empregados, em uma atmosfera boa, satisfatória.

## 5

### Análise do Caso Restaurante Tex Mex

Esta análise complementa a descrição do Restaurante Tex Mex apresentada no Capítulo 4 adicionada a dados descritivos e baseada em observação participativa e fontes secundárias.

#### 5.1

##### Descrição das Entrevistas com os familiares e gestores

Ela se baseia nas entrevistas em profundidade com base no roteiro apresentado no capítulo metodológico e corresponde ao seguinte grupo de entrevistados: os cinco membros da Família Silva, onde três deles são sócios (três irmãos) e o fundador 3, e duas funcionárias da empresa (a mãe e cunhada (esposa do irmão 3)).

Para a apresentação dos depoimentos, as perguntas foram agrupadas em cinco tópicos: Planejamento da Empresa, Visão, Mudança Organizacional, Barreiras de Profissionalização e Cultura e Comprometimento Organizacional.

No que diz respeito ao **Tópico Planejamento da empresa**, podemos ilustrar como o Restaurante Tex Mex era no início de suas atividades, e um pouco da experiência prévia de seus membros, em 1996, conforme os depoimentos selecionados a seguir:

- “Seria a montagem completa do restaurante, da operação, administração, cozinha, montagem, do pessoal. De fazer um negócio de juntar todas as partes para fazer a operação inteira funcionar, fazer com que a proposta fosse posto em prática” (fundador 1).
- “Eu no início do Tex Mex, logo na abertura, eu trabalhei muito diretamente no aspecto da operação porque a gente não tinha gerente. Nós estávamos montando a equipe e gerenciando o Tex Mex, tudo isso aconteceu durante seis, sete meses. Nós três estávamos gerenciando a casa...então repito nós não tínhamos gerência, não todos os aspectos, a parte de compra, operação e tudo mais que envolvia o Tex Mex era feito por nós três.” (fundador 2)
- “No começo, em mil novecentos e noventa e seis, dez anos atrás, o meu começo era na operação, até talvez mais na ativa ali no corpo a corpo...acho que cada um ainda esta tentando achar a sua área.” (fundador 3)



No que diz respeito ao **Tópico Visão**, questionamos os entrevistados sobre como eles enxergam a organização no seu estágio de crescimento, nos primeiros anos, no presente e no futuro.

- “...olha o Tex Mex cresceu, abriu franquias, uma delas não foi uma franquia de sucesso, infelizmente, que até encerrou as atividades. Hoje, eu me debato muito com o crescimento... eu sou muito preocupado com o crescimento desordenado, eu acho que as franquias em alguns momentos foram mal planejadas, faltou um planejamento melhor...e aí a gente perdeu um pouco do nosso objetivo por razões profissionais, razões de mercado, a gente desviou um pouco essa atenção...então dois mil e cinco foi um ano de aprendizado nesse aspecto.” (fundador 3)
- “...a franquias não passamos adiante porque não adianta crescer de uma forma desordenada...Então agora a gente estuda melhor...então acho que temos que buscar o crescimento da rede antes de buscar o crescimento de franquia.” (fundador 3)
- “Como é que era o Tex Mex, ele completamente diferente do que ele é hoje.” (fundador 2)
- “No aspecto de decoração, mudou um pouco e a proposta no decorrer dos anos, mas a identidade dele continua igual.” (fundador 2)
- “Quando o Tex Mex começou era uma grande novidade, dez anos atrás era uma grande atração, era realmente o “bicho”. (fundador 2)
- “...isso é até uma coisa que eu converso aqui com a galera, eu acho que eu mudo um pouco a teoria aqui, eu gostaria de mudar o Tex Mex no meu ponto de vista continua a mesma coisa. Não sei se é bom ou se é ruim, mas eu acredito que você para estar no mercado, você tem que estar sempre criando, evoluindo e profissionalizando.” (fundador 2)
- “...nós três exercíamos todas as atividades gerenciais, no que envolvia operação, cozinha, departamento pessoal. Todas as áreas eram administradas por nós, era muito confuso e muito desgastante. Foi um momento de abrir o Tex Mex, abria-se o restaurante às seis horas da tarde e nós saíamos de lá às seis horas da manhã sete horas da manhã, fazia-se fechamento de caixa, compras, etc...foi um período extremamente desgastante que com a evolução. Eu não saberia dizer logo no primeiro ano mas algo em torno do primeiro para o segundo ano, fomos dividindo essas tarefas e elas foram sendo acomodadas, os departamentos foram sendo criados, vamos dizer assim.” (fundador 3)
- “Ele era como eu imaginava. Um lugar descontraído, uma comida diferenciada, um serviço informal e o mais importante, um alto astral, uma alegria dentro do lugar que contaminava as pessoas”. (fundador 1)
- “..., eu não imaginava, não gosto muito dessa palavra, eu não imaginava o sucesso que o Tex Mex fez, principalmente no seu primeiro ano, foram sete ou oito meses de fila na porta, de segunda a domingo. Eu não tinha muita visão da parte, digamos, eu não vou dizer a palavra boate, dessa parte da noite, essa parte foi uma coisa assim excepcional. A comida também me surpreendeu porque eu tinha a idéia da receptividade da comida mexicana, mas eu não imaginei que ela

fosse tão boa. Então saiu mais ou menos dentro daquilo que eu imaginava até o que digamos um aumento das minhas expectativas.” (irmão 3)

- “Eu imaginava sim, como ía ser a noite eu me baseava muito com o Fun Place, eu esperava menos do jantar e o jantar foi mais bem sucedido do que a gente imaginava, com todas surras que levamos com a adaptação do cardápio, eu acho que a gente arrebentou, a expectativa foi melhor do que eu imaginava.” (fundador 1)
- “...era mais ou menos como eu imaginava, eu não esperava tanto sucesso como a gente teve no começo, esperava até que seria uma coisa um pouco difícil, porque já existia outros competidores no ramo tão bons quanto nós. Nós estávamos muito próximos dos competidores, então eu fiquei muito assustado. Mas vendo como o resultado foi outro e foi uma explosão. Administrar essa explosão foi muito legal.” (fundador 2)
- “Eu visualizo, é difícil, hoje em dia eu visualizo o o Tex Mex no meu ponto de vista, com várias lojinhas de fast food.” (fundador 2)
- “Bem lá se vão dez anos, nós aprendemos muitas coisas, cometemos alguns equívocos, eu acho que o Tex Mex hoje, está passando por uma fase de renovação, sob vários aspectos. O mercado hoje, principalmente na cidade do Rio de Janeiro, por conta de uma série de fatores, maior número de concorrentes, eventos, falta de dinheiro e insegurança. Essa questão da segurança pública nos afeta diretamente. A gente vive de entretenimento então o Tex Mex está passando por um processo de renovação, entre elas as divisões de responsabilidades minhas e de meus sócios. Elas são mais equacionadas, diferenciadas, cada um trata mais fixamente de sua área. Eu cuido da parte de operação, da parte legal e jurídica, e estou também ligado ao departamento pessoal. Eu não me envolvo muito na parte administrativa, que os fundadores 1 e 2 se envolvem.... mas nós trocamos idéias, dando sugestões em uma ou outra área, mas cada um tenta cuidar um pouco mais da sua área, que era uma coisa que eu achava muito necessário”. (fundador 3)
- “Devido aos anos que se passaram, a concorrência, a evolução da proposta, ele continua sendo o que era....uma das identidades que ele se manteve é a comida dele, mas ao mesmo lado, ele passou pra um lado mais de dança isso talvez tenha afastado uma grande clientela de consumidores potenciais que seria para a parte de restaurante, essa parte de dança atrai a garotada, ela tira a clientela do jantar do local.” (cunhada)
- “...eu acho que é uma assim é uma empresa que tem um grande potencial, eu acredito muito na marca, acredito na comida, mas gostaria que mudasse um pouco a direção, que focasse mais na comida, organizasse um pouco melhor a empresa... às vezes eu vejo ela como uma empresa assim doente, entre aspas, que tem um monte de coisas para serem consertadas e por milhões de dificuldades e empecilhos, a gente sai assim consertando, mas muito devagar...eu acho que tem tudo para vamos dizer ser um *fast food*... de ir pra frente, enfim acredito no produto.” (cunhada)

No que diz respeito ao **Tópico Mudança Organizacional**, podemos ilustrar como os gestores avaliam a operação atual e a necessidade de mudança.

- “Mudar a operação, talvez o amadorismo, acho que estamos mais profissionais, mas a gente ainda talvez não tenha conseguido mudar o negócio. Pensamos muito em “não vamos mexer naquilo que está ganhando”, eu já tenho a minha teoria, que é diferente...(fundador 2)
- “Hoje nós estamos trabalhando para re-posicionar essa parte da alimentação, é o que temos hoje não vai ser mexido, vai continuar sendo o que é, porque já é uma referência para o público... por exemplo a Barra e o Leblon: o Leblon ainda tem uma parte de restaurante que é muito forte. Na zona sul a gente consegue ter essa diferença, de ter o jantar na hora do jantar e a dança na hora da dança, mas na Barra por ser zona oeste, existe um jantar sim, mas não tão forte quanto na zona sul... é a dança que predomina mais, a parte de entretenimento mesmo.” (fundador 1)
- “De continuar investindo nisso porque realmente é o que está dando dinheiro, a gente não tem o fôlego pra tentar mudar aquilo só pra comida, porque devido à competição e tudo isso, hoje a nossa margem de lucro é bem menor do que era a dez anos atrás, então a gente não tem esse para poder fazer essa transição... a gente tem sim a idéia de abrir daqui pra frente e de concentrar mais na alimentação e não puxar muito pra esse lugar de dança.” (fundador 2)
- Eu acho que tem que primeiro fazer uma estrutura muito melhor, acho que o presidente teria que se desvencilhar de certas funções que cabe a outras pessoas, pois ele que é o empreendedor, ele que criou... acho que ele tinha que estar focado mais ali outras linhas, até sair da casa noturna, porque eles (os fundadores) estão ficando velhos, não tem mais tanto cliente, de repente fazer uma coisa mais para o povo mesmo, mais barato, divulgar mesmo a comida mexicana assim no Brasil todo... se desse, mas numa coisa mais simples entendeu? Mas numa empresa que gastasse menos, continuando colorido do jeito que é, mas com tudo mais em conta. Ele, o presidente acho que fica preso em coisas burocráticas, às vezes eu até acho que a gente fica porque tem uma mão de obra péssima, que trabalha com a gente e nos acabamos fazendo além do que a gente deveria fazer. Nós fazemos o trabalho deles toda hora, eu acho que é isso.” (cunhada)

Sobre a existência de **Barreiras de Profissionalização**, as entrevistas demonstraram que alguns membros da família reconhecem que ela existe, outros não, ou que ela é apenas uma “característica cultural” do grupo, ou que ela se realiza apenas pela falta atual de fluxo de caixa.

- “Existe. Acho que falta talvez até no segundo escalão falta um pouco de profissionalismo sim, porque eu acho que falta conhecimento, atualização...” (cunhada)

- “...isso requer *money*, investimento pessoal e como no momento a gente não está podendo, estamos com investimento ZERO, ZERO de investimento.” (fundador 2)
- “... Acho que tinha que profissionalizar bastante gente...gerente, ter treinamento...eu acho.” (mãe)
- “...porque falta mão de obra não sei talvez até gente que não tenha qualificada, acho que até nós mesmos... teria que ter alguém só pra acompanhar isso pra cobrar isso, falta de gerente qualificados.” (fundador 1)
- “ ...por que envolve toda a estrutura da empresa, envolve salário, enfim a mão de obra que geralmente, se é de fora com nível bom, acaba não ficando porque o salário atrasa, ou então porque às vezes vem com um monte de idéias novas e vê que não adianta, acaba desanimando, que foi o caso da gerente da filial da Barra. Ela tinha uma qualificação, tinha um pouco mais de experiência, teve idéias, tentava fazer dar certo, por uma lado mas não dava do outro, entendeu?...” (cunhada)
- “Não colocaria uma barreira, colocaria uma dificuldade muito mais pelo tipo de formação nossa, aí vem por exemplo do Fundador 1 puxar muitas coisas pra ele, eu diria não só que ele seria centralizador mas acaba que todos nós eu (fundador 3), o fundador 2 e o irmão 3, todo o Tex Mex acaba muitas vezes buscando uma última resposta da parte dele (do fundador 1). Isso é uma coisa que eu acho que tem que mudar, que eu estou tentando mudar aos poucos. Antigamente até eu mesmo mandava um e-mail ou qualquer coisa para o fundador 1, para ele dar uma olhada, hoje em dia eu não eu mando e assumo a responsabilidade, depois em uma reunião posterior você conversa, você troca informações mesmo porque é muito difícil você neste tipo de atividade centralizar tudo.” (fundador 3)

Sobre como implementar este processo e o seu grau de dificuldade, podemos listar alguns depoimentos que ilustram a percepção dos entrevistados.

- “Fixar metas... eu poderia falar agora no objetivos ou no planejamento. Mas eu acho que essa divisão de tarefas, descrição de cargos,... de cada um cuidar da sua área...principalmente no que diz respeito a diretoria.” (cunhada)
- “Eu não vou dizer que eu tenho certeza absoluta mas eu estou quase certo disso. Você poderia até dizer que talvez os insucessos e problemas com a franquia de Fortaleza, com a franquia de Niterói que talvez pudessem ser evitados...ou talvez, não digo causados mas influenciados por essa falta de profissionalização...que o insucesso da franquia de Fortaleza se deveu à uma falta de profissionalismo da nossa parte mas se deveu principalmente à uma falta de profissionalismo do franqueado.” (fundador 3)

Para compreendermos o tipo de comprometimento dos entrevistados, a primeira questão se relaciona aos valores familiares e afetivos que caracterizam a relação indivíduo – organização. Podemos destacar o clima familiar, a alegria e

identidade com o negócio como variáveis que alimentam esta relação, conforme depoimentos a seguir.

## 5.2

### **Análise das entrevistas com familiares e gestores**

Apesar de a continuidade do negócio, que ora enfrenta um ambiente altamente competitivo e de incerteza, não ser possível sem uma mudança cultural, a adoção de algumas atitudes modernas na gestão da empresa e da organização permitiria ao Tex Mex atender outras exigências da estrutura competitiva em que se insere.

De acordo com relatos das entrevistas realizadas a maioria da família acha que:

- a paixão de todos pela empresa, sua comida, seu conceito, e a área de atuação do Tex Mex;
- a empresa não anda tão bem como poderia, que várias políticas e procedimentos precisam ser melhorados, e que existe um enorme potencial de crescimento;
- a empresa deve ser profissionalizada, e que já está focada nesse processo;
- existe uma barreira de profissionalização;
- o crescimento só será possível através da profissionalização;
- a profissionalização ainda não foi realizada por conta de dificuldades financeiras atuais (ano de 2005 e 2006), mas que a empresa e todos estão se organizando para isso;
- todos os membros da família mencionaram a situação atual de recuo da empresa (número de lojas) e uma dificuldade financeira;
- não existe uma clareza de percepção que essa crise financeira poderia ter sido evitada e/ou causada justamente pela falta de profissionalização (controle de custos) e planejamento, para poder ter melhor preparo em circunstâncias adversas.

- a empresa nesses últimos anos aprendeu muito com seus erros, e que se sentem mais maduros em relação a gestão;
- algumas áreas tiveram seus processos padronizados;
- que todos desejam o desenvolvimento de um departamento formal de Recursos Humanos que implemente políticas e procedimentos com funções e descrições de cargos e tarefas claramente definidas, inclusive para os membros da família.
- a gestão administrativa, hoje realizada pelo Presidente, deve ser profissionalizada, descentralizada para que ele volte a ter tempo para suas áreas de expertise tais como: concepção, marketing, criação (inclusive da gastronomia, cardápios, pratos novos, etc.), “networking”, expansão, novas oportunidades, como era nos primeiros anos do Tex Mex, que apesar de realizar todas as funções acima, também realizava a administração do negócio, devido ao maior tempo de dedicação por ter menos lojas.

### 5.3

#### **Gestão e Cultura Organizacional do Tex Mex Segundo Modelos e Tipologias Culturais**

Este capítulo está subdividido em duas partes: a primeira busca diagnosticar a Restaurante Tex Mex segundo seus aspectos gerenciais e a segunda seguindo seus aspectos culturais, a partir de tipologias apresentadas no referencial teórico.

Para melhor se entender o processo de gestão do Tex Mex, no quadro a seguir resumimos as suas principais características.

## 5.3.1

**Diagnóstico da Gestão Organizacional do Tex Mex**

<b>Característica</b>	<b>Tex Mex</b>
Sistema de comunicação	Pode ser considerado formal, com algumas informações relevantes documentadas, mas a comunicação informal é a maneira mais eficiente de se estar bem informado.
Relações com funcionários	Paternalismo extremo.
Estrutura organizacional	Não está bem definida. Cargos, funções e responsabilidades também estão indefinidos.
Nível de formalidade	Como os líderes são irmãos ou membros da mesma família, as relações interpessoais são absolutamente informais.
Liderança	Vista pelos empregados como a alma do negócio. Os líderes demonstram muito entusiasmo, dinamismo e capacidade de improvisação.
Sistema de recompensas	Existe, mas não está definido institucionalmente.
Processo decisório	Totalmente centralizado. Os funcionários têm muito pouco poder ou autonomia.
Valores	Lealdade e compromisso com a empresa, entre empregadores e empregados, em uma atmosfera boa, satisfatória.
Integração do grupo	Reforçada por encontros informais, como um jogo de futebol ou festa de natal. Os empregados se sentem orgulhosos de pertencer à família Tex Mex.

## Modelos e Tipologias Culturais do Restaurante Tex Mex

Modelo	Tipos de Cultura do Tex Mex
<b>Sethia &amp; Von Glinow</b>	<p><b>Cuidadosa</b></p> <p>Cuida bem-estar dos seus membros sem impor um padrão de alto desempenho.</p> <p>A empresa adota uma posição paternalista. Entretanto, por causa da relativa estabilidade do mercado, a empresa tem problemas com a perspectiva de longo prazo.</p>
<b>Charles Handy</b>	<p><b>Poder / Tarefas</b></p> <p>Apesar de o processo de decisão ser parcialmente descentralizado, o poder central exerce grande influência, e a presença do líder é muito importante. A empresa valoriza o conhecimento técnico e o trabalho em equipe</p>
<b>Deal &amp; Kennedy</b>	<p><b>O Durão/Macho</b></p> <p>Há várias pessoas na empresa que recebem opinião sobre as suas ações.</p> <p>A cultura tende a ser jovem, com enfoque na velocidade das decisões e nos riscos assumidos. Há uma competição interna ferrenha. Reuniões tornam-se campos de batalha onde as estrelas da empresa lutarão por seus ideais.</p>

Na metodologia de Schein (1988) para decifrar a cultura de uma empresa, é necessário ampliar seus pressupostos básicos ou, em outras palavras, seu paradigma cultural.

Para o caso do Tex Mex, caracterizamos esse paradigma cultural:

- a) No ambiente de trabalho físico, que promove a informalidade, com muitas cores e adornos com objetos típicos do México, e uma roupa de trabalho informal, que é como o restaurante deseja que seus clientes se sintam.
- b) Nos rituais organizacionais, onde há pouquíssimas ou nenhuma ação degradante, evita-se ao máximo as dispensas e torna tais processos o mais suave, respeitoso e o menos traumático possível. As ações de confirmação



(ou reforço) são as mais praticadas, principalmente pela promoção de funcionários considerados leais e comprometidos com o negócio. Os ritos de passagem e de renovação são constantes. Em geral, realizam-se em programas de treinamento. São sempre realizadas quando da admissão de funcionários, mudança de gerência e/ou renovação da equipe (montagem da equipe fora do ambiente de trabalho). Outros eventos importantes, são os ritos de integração conduzidos pelo escritório central para promover a integração entre as filiais, através de intercâmbio entre os funcionários do Rio no verão para a filial de Búzios, onde integrações com os donos são realizadas tais como churrascos e jogos de futebol, e a festa anual de Natal além da realização de campeonatos de futebol no resto do ano, etc.

A estória que mais caracteriza a cultura organizacional é a que conta a saga do presidente da empresa, que começou a vida fazendo o trabalho que seus funcionários fazem hoje, enfatizando os valores da ousadia, do trabalho duro, da inovação, do espírito empresarial, considerados pelos fundadores como fundamentais ao negócio.

Em relação às características distintivas de uma empresa familiar, pode-se dizer, em suma, que o Tex Mex não começou a gerir possíveis problemas de maneira positiva, apresentando, na maioria das vezes, poucos resultados administrativos positivos voltados para esse objetivo.

Algumas empresas familiares nascem dessa Visão do fundador, às vezes começam em suas próprias casas, ou em um “fundo de garagem” e acabam dando certo, sem planejamento, plano de negócios, atingindo sucesso e lucratividade e muitas vezes o fundador e/ou suas famílias começam a sonhar mais alto, vislumbrando crescimento e expansão.

A figura abaixo, baseada no modelo de Schein (1988) que alinha cultura organizacional com etapas de crescimento, mostra que o Tex Mex ainda está na de Domínio Familiar, e é uma Cultura Macho, que ainda não despessoalizou o poder, não se profissionalizou e não começou ainda a pensar em Sucessão.

As franquias, que foi a estratégia escolhida para o crescimento da empresa, da maneira em que a mesma está sendo implementada, a transformaria em uma

Estrela dentro de uma cultura “Bet your Company” mas não está funcionando como esperado.

A empresa está no ponto em que a direção da cultura pode ser modificada e controlada. A cultura da empresa, agora, restringe a inovação e preserva glórias passadas, aumentando-as como fonte de auto-estima e defesa. As restrições impostas a inovações, devido a barreiras culturais, podem agir como uma “miopia” da liderança da empresa quanto à necessidade inerente de gestão de cultura, no momento.

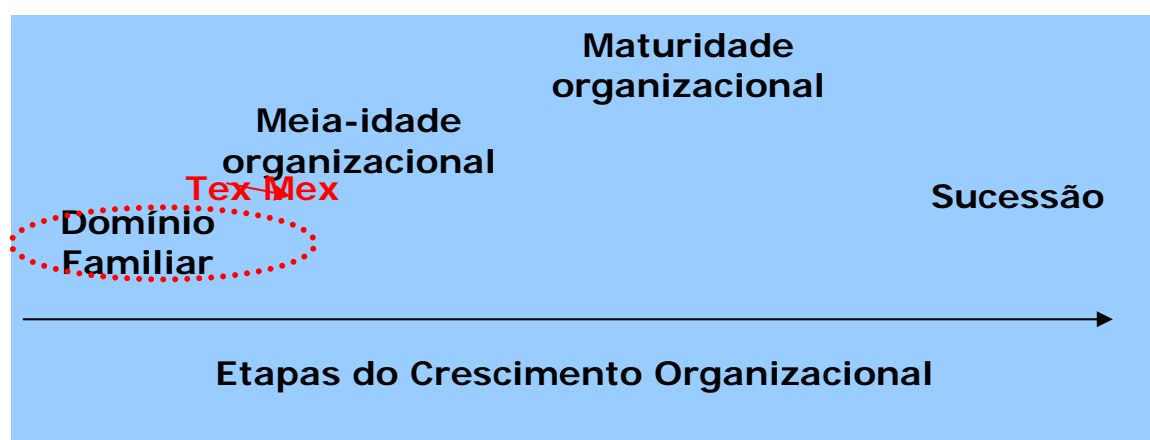
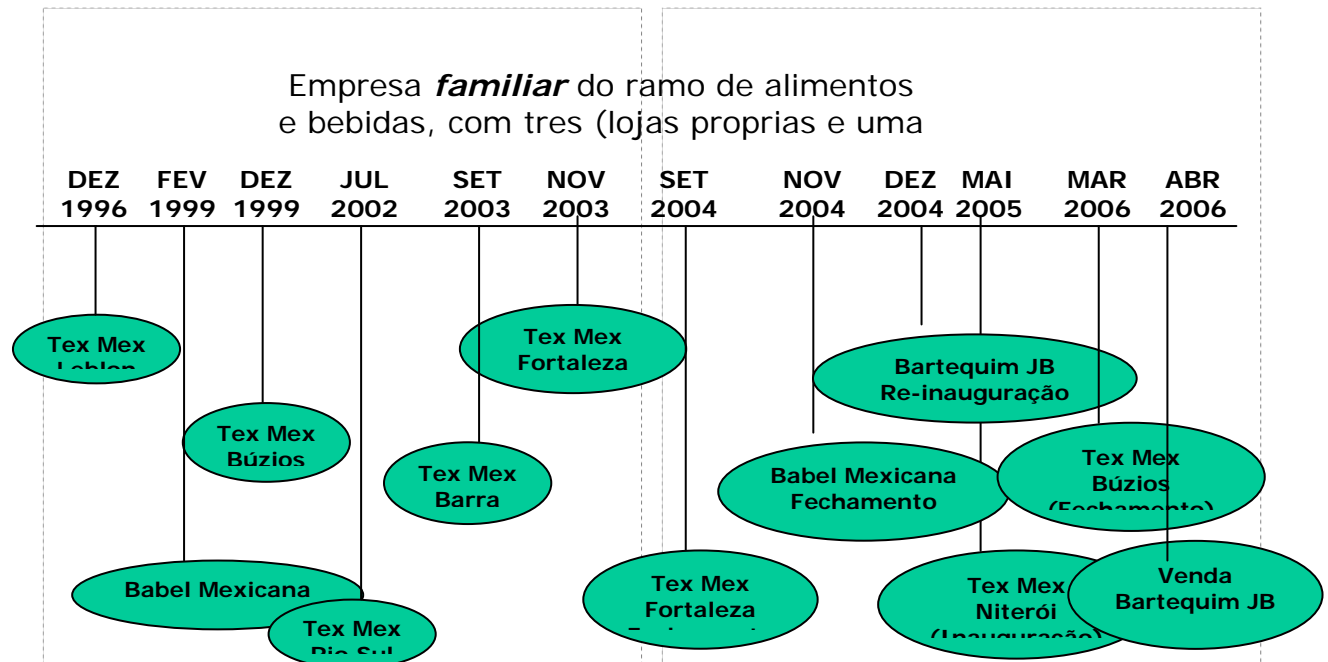


Figura 7: Etapas do Crescimento Organizacional.

A pesquisa de campo, especialmente as entrevistas com os executivos, mostrou haver uma relação entre cultura e desenvolvimento. Algumas características importantes podem parecer problemas com os quais a empresa terá que lidar, para conduzir a profissionalização necessária à expansão do negócio por meio de franquias.

**O TIMELINE DA EMPRESA** segue abaixo para demonstrar o crescimento da mesma, a rapidez da abertura e fechamento das filiais.

# Timeline Tex Mex



O recuo da empresa (a diminuição do número de lojas e a não abertura de novas), é uma nítida demonstração que para conduzir à expansão do negócio a profissionalização é totalmente necessária.

## 6

### Conclusão

A resposta ao principal objetivo deste trabalho, analisar o impacto da cultura no desenvolvimento de uma pequena empresa familiar foi alcançada observando-se a empresa analisada: “Tex Mex”.

Não seria possível atingir novas estratégias impostas pelo ambiente competitivo sem alterações na cultura organizacional e a adoção de novas atitudes na gestão do negócio.

No processo de redefinição estratégica, o alinhamento da cultura a novos objetivos será muito importante. A sua implementação deve ocorrer por meio de diferentes políticas de gestão, como acima sugeridas, tais como a adoção de ferramentas de planejamento estratégico, reorganização dos processos de gestão e mudanças na política de Recursos Humanos.

Neste estudo foi possível identificar a variável cultural que deve ser alterada significativamente e a necessidade de se alinhar estratégias organizacionais para garantir um maior desempenho ao longo do processo de expansão.

Esta pesquisa busca servir de fundamento teórico para enfatizar a importância da cultura organizacional para o desenvolvimento da empresa e como um repositório para novos modelos de gestão. Para as empresas, o estudo pode indicar diferentes caminhos para a gestão da cultura e auxiliar na identificação de ameaças ao sucesso de novas estratégias.

Para enfrentar o ambiente competitivo e altamente instável do segmento de bares e restaurantes da cidade do Rio de Janeiro, o Tex Mex deve abandonar sua atual cultura, de abordagem paternalista e extremamente centralizada na figura do presidente, em que decisões são tomadas da mesma forma que há dez anos, quando a empresa só possuía um estabelecimento. Analisando as dimensões da empresa em 1996, é possível perceber que a cultura desse período não permitia o desenvolvimento, ou mesmo o processo de crescimento. A falta de preocupação sobre o desempenho a longo prazo pode ter efeitos nocivos. Pela análise da matriz BCG (*Boston Consulting Group*), a empresa que nos anos 90 era uma “estrela”,

com taxas de crescimento elevadas e pequena participação no Mercado, passou a ser um “ponto de interrogação”: a empresa precisa se posicionar para continuar. Analisando-se as etapas de crescimento de Schein (1988), é possível perceber que, ao início do processo de franquia, no ano 2003, a empresa começava a entrar em uma fase de maturidade, com alguma estabilidade interna e pequena motivação para mudanças.

Com os problemas atuais, e a falta de crescimento (a não abertura de novas lojas) demonstra que o Tex Mex ainda está na fase de Domínio Familiar, e é uma Cultura Macho, que ainda não despessoalizou o poder e não se profissionalizou para atingir a maturidade.

Segundo os conceitos de Schein, o Tex Mex precisa de uma mudança de cultura para reverter essa situação.

Algumas características que afetam fortemente a cultura da empresa devem ser analisadas, para que se elabore um painel abrangente da situação atual.

As entrevistas com os principais executivos deixaram claro que a maioria das decisões importantes sobre a empresa são tomadas relegando-se as posições e atribuições estabelecidas no organograma da empresa.

Da mesma forma, os executivos também confirmaram que o cargo de principal executivo prevalece.

Outra característica cultural que vem dificultando o processo de profissionalização é o uso excessivo da intuição e a ausência de procedimentos padronizados na gestão da empresa. Por terem muita experiência neste ramo de negócios, os proprietários negligenciaram a formalização da estrutura e dos processos. Entretanto, investidores interessados em abrir uma filial franqueada via de regra buscam começar um negócio novo para eles, algo em que eles não têm experiência. Dessa forma, eles podem desejar uma empresa mais profissional e estruturada, que possa ser gerida independente de se ter ou não experiência prévia no ramo de restaurantes.

Por serem fortemente adeptos do empirismo, os principais executivos não consideram um alto perfil acadêmico ao selecionar novos funcionários e parceiros. Associado a esse comportamento, eles não gostam de considerar a opinião de especialistas que não são membros da família.

Após o processo de franquia ter começado, os líderes perceberam, com efeito, que não seria possível a expansão bem sucedida sem que se atendessem alguns requisitos relacionados à profissionalização e à formalização de processos e da estrutura. Contudo, o que pode não estar claro para eles ainda é o quanto de mudança da cultura da empresa é necessário.

O presente estudo defende a premissa de que sem mudança cultural, o desenvolvimento da empresa está fadado ao insucesso. Com a adoção do modelo de mudança a seguir, baseados no estudo de Pettigrew (1979) algumas melhorias podem ser conseguidas para se alcançar o fim desejado:

- a) A necessidade de mudança cultural deve ser aceita como fundamental pela direção, que também devem se empenhar nela com maior vigor;
- b) Novas arenas de discussão devem ser criadas, e o processo de tomada de decisão deve ser partilhado com gestores de fora do círculo familiar;
- c) Reforço das mudanças culturais embrionárias, por meio de estratégias de treinamento e desenvolvimento, para que as mudanças culturais sejam aceitas como naturais. A transmissão de novas crenças e valores pode ser desenvolvida por um processo de re-socialização, e pelo desenvolvimento de uma capacidade de comunicação efetiva. Os líderes devem ter em mente que essas ações vão exigir um maior desenvolvimento da função de gestão de RH;
- d) A busca e utilização de modelos de desempenho que revelem as principais características da nova cultura;
- e) Tentar associar experiência com conhecimento acadêmico e melhores práticas de maneira equilibrada;
- f) Definir um Planejamento Estratégico, para que o futuro esperado do negócio fique claro para os executivos;
- g) Manter-se no rumo, mesmo quando as mudanças parecerem lentas e ineficazes.

Conforme identificamos no item 4.3 Alternativas Expansão e Profissionalização, no Capítulo 4, o Restaurante Tex Mex teria três alternativas de

mudança cultural que poderiam ser caminhos no seu processo de desenvolvimento, reproduzidas a seguir:

- a) A primeira opção seria através da profissionalização dos funcionários “prata da casa” que poderiam, através de treinamento, serem utilizados como gestores na sociedade.
- b) A segunda opção através da captação de sócios capitalistas e/ou experientes em gestão para nesse momento, utilizando sua experiência gerencial aliada à experiência técnica do fundador 1, poder atingir a profissionalização necessária para o crescimento e expansão da organização.
- c) A expansão através do sistema de franquias poderia ser bem sucedida também, se o perfil dos franqueados fossem selecionados com o requisito de experiência em gestão, e que esse objetivo fosse claramente compreendido para que os franqueados fossem devidamente ouvidos e incluídos na gestão.

O trabalho mais árduo de um administrador é, na opinião de muitos gerentes, o de liderar uma mudança, reestruturação ou reengenharia.

Podemos fazer uso de duas linhas de análise. A primeira delas, a linha comportamental, onde as ações a serem tomadas pela diretoria são aquelas mais óbvias. Referem-se basicamente a treinamento, comunicação e motivação. O treinamento tem por objetivo indicar aos funcionários e membros da família qual é o seu papel dentro da empresa, como contribuir melhor para o processo de profissionalização através de definições e cumprimento de metas e objetivos. A comunicação objetiva melhorar o fluxo de informações dentro da organização, possibilitando que todos compreendam e colaborem para o atingimento das metas. Ensina Handy, (p. 247, 1976) que “pressupostos diversos acerca das metas podem confundir a questão. Conjuntos diferentes de informação podem levar a diferentes percepções do problema.”

Com os gestores e demais membros da família, o trabalho de comunicação teria duplo intuito: (a) reforçar a mensagem de que o processo de mudança é importante e necessário e de que todos sairão beneficiados após a mudança e (b)

instrumentalizar os familiares para melhorar a comunicação entre eles mesmos e com os funcionários.

A motivação tem por objetivo melhorar o desempenho das pessoas, despertando-as para suas potencialidades de contribuição a empresa. Parte-se, nesse caso, do pressuposto de que objetivos individuais podem ser alinhados com objetivos organizacionais. Os conflitos entre objetivos empresariais e pessoais são ignorados nessa linha de interpretação. A premiação pelo desempenho no trabalho é um reforço habitualmente utilizado.

No caso em questão, seria mostrado aos familiares e seus funcionários como sua tarefa é importante para o sucesso do grupo Tex Mex. Além disso, seriam estabelecidas metas, de forma que todos se sentissem motivados a atingi-las.

A segunda linha de análise, mais reflexiva, pauta-se em estudos mais críticos de análise do simbólico, com considerações sobre a importância dos relacionamentos pessoais e poder nas organizações. Teias de relacionamentos familiares, considerações de poder e motivação, emergem de forma distinta da análise anterior. “Qualquer livro de teoria das organizações que negligenciasse ou se desviasse da realidade política das organizações seria enganoso, cego ou ambas as coisas, dado que todas as organizações, seja qual for seu tamanho, são sistemas políticos”, alerta Handy (p. 242, 1976).

Dentro dessa linha, deve-se considerar como efetivar alterações nas estruturas de poder do grupo Tex Mex.

Outro ponto a ser considerado refere-se ao relacionamento familiar estabelecida entre a própria família Silva e seus funcionários há longos anos na empresa.

Assim, não se pode esquecer que as práticas gerenciais e administrativas passam sempre pelo filtro da cultura. Em um país como o Brasil os relacionamentos, muitas vezes, se sobrepõem às questões de ordem puramente técnicas. As amizades e as famílias são coisas tão ou mais importantes que a excelência empresarial. “Vivemos numa sociedade em que existe uma espécie de combate entre o mundo público das leis universais e do mercado e o universo privado da família, dos compadres, parentes e amigos.” (DaMatta, 1991).



Por fim, algumas sugestões operacionais podem ser seguidas em conjunto com uma mudança cultural, para que o Tex Mex que foi um dia considerado uma pequena empresa familiar se firme como uma empresa consolidada e profissional, pronta para se expandir:

- a) o desenvolvimento de um departamento formal de Recursos Humanos que pratique a adoção de um organograma público a todos os funcionários, com funções, descrições de cargos e tarefas claramente definidas e delimitadas para todos, a família, gestores e funcionários bem como avaliações periódicas para todos, com a apresentação de um sistema de recompensas que seja adequado aos novos valores da empresa;
- b) deve ser viabilizado um conselho da família (comitê de administração), pois ele permite uma visão mais isenta do processo de gestão;
- c) deve ser criado um sistema de comunicação que possa integrar e ajudar a mediação de eventuais divergências entre parentes, evitando impactos no desenvolvimento do negócio e afetar o relacionamento familiar, já que ficou claro que para todos isso é fundamental e para alguns significa a permanência na empresa;
- d) o planejamento detalhado do processo administrativo e do societário;
- e) deve-se elaborar um plano de negócios criterioso e detalhado, com visão de longo prazo, e definição das tarefas dos administradores e da família no negócio. A boa condução da transição é fundamental para a empresa familiar;
- f) a perpetuação dos valores do fundador;
- g) o Presidente deve também passar a delegar tarefas não inerentes ao negócio fundamental do Tex Mex, já que sua presença parece ser mais importante próximo aos funcionários, pois ele é uma figura que lhes serve de exemplo e inspiração – o “*self-made man*”, que começou como eles e se tornou um empresário de sucesso;
- h) uma explicação clara dos objetivos, missão e resultados esperados da empresa, para que todos possam batalhar pelo objetivo comum, com comprometimento.

Sob o ponto de vista cultural, para que esta transição possa ser feita de maneira positiva para o grupo, é necessário não mudar as regras do jogo, mas se aproveitar do momento para fazer as mudanças estratégicas necessárias para o negócio.

## 7

### Sugestão para Futuros Estudos

A primeira sugestão que poderia ser considerada em outros estudos é analisar o comportamento da cultura organizacional de uma empresa familiar no ramo de Restaurantes especificamente.

Adicionar ao ramo de Restaurantes o escopo do Rio de Janeiro, ou no Brasil, buscando compreender se a própria estrutura e a administração dos mesmos são relacionados.

Uma segunda abordagem para este trabalho é analisar a cultura de uma empresa familiar dentro de um contexto brasileiro.

Outros fatores podem influenciar a profissionalização e o crescimento de uma organização, e a liderança é um deles. Portanto, sugiro que novas pesquisas avaliem a importância da liderança e estilos de liderança neste processo.

A condução de novas pesquisas que avaliem cultura atrelada ao ciclo de vida em empresas familiares também pode auxiliar na identificação de variáveis culturais chaves neste processo.

Pesquisas de empresas familiares com foco na visão empreendedora do fundador.

Por fim, uma última abordagem sugerida é a realização de uma análise da influência da liderança no processo administrativo de uma empresa familiar e o gerenciamento do seu relacionamento com a liderança exercida pelos membros da família que são proprietários.

## Referências bibliográficas

ANSOFF, H.I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990. In: FISCHER, Augusto. *Mudança Organizacional na Universidade: O caso da Unoesc – Campus de Videira – SC*. Florianópolis. 2001. Dissertação de Mestrado.

BATEMAN, T. & SNELL, S. Administração: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

BATE, S. Strategies for Cultural Change. Butterworth Heineman, 1994. In: WILLCOXSON, Lesley. MILLETT, Bruce. The Management of organizational culture. **Australian Journal of Management & Organizational Behavior**, 2000.

BOYETT, J. O guia dos Guru: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CERCAL, M. Instrumento de avaliação da cultura organizacional. Florianópolis, USFC, 2001. Dissertação de Mestrado.

CONNER, D.R. Managing at the speed of change: How resilient Managers succeed and prospers where others fail. Random House, Inc., New York, 1992.

DAVIS, J.; GERSICK, K.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. Generation to Generation: Life Cycle of Family Business. **HBS Press Book**, 1997.

DEAL, T. & KENNEDY, A. Corporate Culture. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DEAL, T. & KENNEDY, A. Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life. Massachussets: Addison-Wesley, 1982.

DESHPANDÉ, R. & PARASURAMAN, A. Linking Corporate Culture to Strategic Planning. **Business Horizons**, p. 28-37, 1986.

DONNELLY, R. The Interrelationship of Planning with Corporate Culture on the Creation of Shared Values, *Managerial Planning*, vol. 32, May-June, 1984.

FLEURY, M.T.; FISCHER, R.M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

———. Aprendizagem e Inovação Organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.

———. Cultura e Poder nas Organizações. Editora Atlas, 1996

———. On Studying Organizational Cultures, **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 1979.

FREITAS, M.E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVEZ, R.C. O impacto da Cultura na Performance Organizacional: Um Estudo de Caso. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2003. Dissertação de Mestrado.

GORDON. 1985. In: FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

HANDY, C. Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1991.

———. Como Compreender as Organizações. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

HARRISON, R. Understanding Your Organization's Character. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 3, p. 119-128, 1972.

HECK & STAFFORD, 2001; KLEIN, 2000; MORCK & YEUNG, 2003; SHANKER & ASTRACHAN, Current Trends and future Directions in Family Business Management Studies: toward a a theory of the family firm. Centre for Family Business Management and Entrepreneurship, Haskayne School of Business, University of Calgary, 2003.

HILAL, A. Cultura organizacional e gestão participativa: a diferença entre o discurso e a pratica gerencial, a partir do estudo das regras implícitas: um estudo de caso. Rio de Janeiro : PUC-Rio, 1996. Dissertação de Mestrado.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quartely**, v. 35, p. 286-316, 1990.

HSM Management – Empresas Familiares – O Desafio da Continuidade. Nov-Dez. 2003.

JR., SCHERMERHORN, J.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

LODI, J.B. Empresa Familiar. São Paulo, Pioneira, 1978.

LUCAS, R. Political-Cultural Analysis of Organizations. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 144-156, 1987.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: atlas, 1995.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PETERS, T.; WATERMAN, R. In Search of Excellence. *Harper & Row*, 1982, In: WILLCOXSON, Lesley. MILLETT, Bruce. The management of organizational culture. **Australian Journal of Management & Organizational Behavior**. 2000.

PETTIGREW, A.M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No 4. **Qualittive Methodology**. Dez, 1979.

———.A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L., FISCHER, R.H. In serach of Ecelligence. New York, Harper and Row, 1982.

SANTOS, A.M. O Impacto da Cultura no Desempenho de uma Empresa Familiar, Um Estudo de Caso - Dissertação de Mestrado, PUC, Rio de Janeiro - Fevereiro de 2004.

SENGE, P. A Quinta Disciplina. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SCHEIN, E.H. Organizational Culture and Leadership. São Francisco: Jossey-Bass, 1997.

———. What You Need to Know About Organizational Culture. **Training & Development Journal**, Vol. 40 Issue 1, p. 30, 4p; Jan 1986.

———. Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. **Journal of Counseling & Development**, Vol. 71 Issue 6, p. 703, 6p; Jul/Aug 1993.

———. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

———. How Culture Forms, Develops, And Changes, In: Kilmann et al. Gaining Control of the Corporate Culture. São Francisco: Jossey-Bass, 1985a.

———. Organizational Culture and Leadership, São Francisco, Jossey-Bass, 1985b.

———. Organizational Culture. **The American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990.

———. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. **Organizational Dynamics**, p. 13-28, summer, 1983.

SETHIA, N. & VON GLINOW, M.A. Arriving at Four Cultures by managing the Reward System, In: Kilmann et all. Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SILVA, J.R.G. da. Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. Rio de Janeiro : PUC-Rio, 2001. Tese de Doutorado

SILVA, J.R.G. da; VERGARA, S.C. Sentimentos, subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 43, No. 3, São Paulo : FGV-SP, Jul-Set 2003.

TOMEI, P.A.; BRAUNSTEIN, M.L. Cultura Organizacional e Privatização: A Dimensão Humana. São Paulo: Makron Books, 1994.

TOMEI, P.A. A Gerência da Cultura como Ferramenta de Competitividade. Documento de Trabalho”. PUC-Rio, Abril, 1994.

TRICE, H.M. & BEYER, J.M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. **The Academy of Management Review**, Vol. 9. No. 4, Out 1984, 653-669.

TROMPENAARS, F. Como entender a diversidade cultural nos negócios? São Paulo: Educater, 1994. In: CERCAL, Marco. *Instrumento de avaliação da cultura organizacional*. Florianópolis, USFC, 2001. Dissertação de Mestrado.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa, FLEURY, Afonso. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995

VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas: 2000.

YIN, R. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2001.

ZAGO, C.C. Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional. Florianópolis, UFSC, 2000. Dissertação de Mestrado.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)