

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PRÁTICAS CULTURAIS ADOTADAS POR UMA  
EMPRESA FAMILIAR VISIONÁRIA PARA  
PERPETUAR A IDEOLOGIA CENTRAL  
Estudo de caso da Expresso Medianeira**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Daniela Huppes**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**PRÁTICAS CULTURAIS ADOTADAS POR UMA EMPRESA  
FAMILIAR VISIONÁRIA PARA PERPETUAR A IDEOLOGIA  
CENTRAL**

**Estudo de Caso da Expresso Medianeira**

**por**

**Daniela Huppés**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Ivete Trevisan Fossá**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2008**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo-assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**PRÁTICAS CULTURAIS ADOTADAS POR UMA EMPRESA  
FAMILIAR VISIONÁRIA PARA PERPETUAR A IDEOLOGIA  
CENTRAL**

**Estudo de Caso da Expresso Medineira**

elaborado por  
**Daniela Huppés**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Maria Ivete Trevisan Fossa, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente / Orientadora)

**Angela Beatriz Scheffer Garay, Dr<sup>a</sup>. (UFRGS)**

**Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, 22 de julho de 2008.

## **AGRADECIMENTOS**

**À minha família, em especial à minha mãe, que sempre apóia minhas escolhas e me incentiva a lutar pelos meus sonhos. Agradeço o amor incondicional e a compreensão pelos momentos de ausência.**

**À professora Maria Ivete Trevisan Fossá, minha orientadora, pela confiança em meu trabalho, estímulo intelectual e, acima de tudo, pela sua amizade, apoio e palavras sábias nos momentos de desânimo.**

**Ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade de realizar um curso de mestrado e me desenvolver academicamente.**

**À direção da Empresa Expresso Medianeira que permitiu a realização desse estudo e a todos os funcionários que participaram e contribuíram com a pesquisa.**

**À RBS TV Santa Maria, em especial ao Christiano Lisboa, pela flexibilização dos meus horários de trabalho, o que possibilitou a finalização desse estudo.**

**Aos meus amigos, de quem muitas vezes me afastei, agradeço as pequenas grandes provas de amizade que me dão a certeza de que posso contar com o apoio e carinho dos mesmos em qualquer momento.**

**Em especial, àquele que está sempre presente, mesmo quando distante fisicamente: Felipe, meu namorado, amigo e companheiro. Agradeço o amor, as inúmeras contribuições acadêmicas, a paciência em ouvir minhas angústias e as palavras de motivação nesses momentos.**

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PRÁTICAS CULTURAIS ADOTADAS POR UMA EMPRESA VISIONÁRIA PARA PERPETUAR A IDEOLOGIA CENTRAL Estudo de Caso da Expresso Medianeira**

AUTORA: DANIELA HUPPES

ORIENTADORA: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 22 de julho de 2008.

A partir dos estudos de Collins e Porras (1995) que mostram que as empresas visionárias possuem uma ideologia central fundamental para sua perpetuação, essa pesquisa buscou analisar as práticas de desenvolvimento humano e de comunicação de uma empresa visionária, a fim de identificar que elementos culturais são utilizados para reforçar sua ideologia central. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: examinar os valores básicos responsáveis pelo caráter permanente da empresa em análise, verificar como os valores são institucionalizados, investigar o sistema de comunicação e analisar as práticas de desenvolvimento humano adotadas. O método adotado foi o estudo de caso, aplicado na Expresso Medianeira, uma empresa familiar, do ramo de transporte coletivo urbano, localizada em Santa Maria, Rio Grande do Sul. Com o emprego de entrevistas, análise de documentos e observação não participante foi possível constatar que os elementos culturais permeiam o dia-a-dia da organização. Os heróis, ritos, rituais, cerimônias e estórias são dimensões simbólicas que reforçam os valores declarados pela empresa e vivenciados pelos seus membros. Esses elementos culturais se manifestam através das práticas de comunicação e de desenvolvimento humano que são estrategicamente utilizadas pela Expresso Medianeira, como os eventos, os processos de socialização, de avaliação de desempenho e de recompensas e punições.

Palavras-chaves: empresa familiar visionária; ideologia central; elementos culturais, práticas de desenvolvimento humano.

## **ABSTRACT**

Master Thesis  
Business Graduate Program  
Federal University of Santa Maria

### **CULTURAL PRACTICES ADOPTED BY A VISIONARY BUSINESS TO PERPETUATE THE CENTRAL IDEOLOGY Expresso Medianeira : Case Study**

AUTHOR: DANIELA HUPPES

ADVISOR: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

Date and Place of Presentation: July 22<sup>nd</sup>, 2008. Santa Maria.

From studies of Collins and Porras (1995) which show that visionary businesses possess a fundamental central ideology for its perpetuation, the main objective of this work was to analyze the practices of human development and communication of a visionary business, in order to identify cultural elements used to strengthen the central ideology. Thus, the following specific objectives were determined: to examine basic values responsible for the permanent character of the organization in analysis, to verify how values are institutionalized, to investigate the communication system and to analyze the practices of human development of the business. The method adopted was a case study, applied at Expresso Medianeira, a family business, in a collective transport segment, located in Santa Maria, Rio Grande do Sul. With the employment of interviews, document analysis and non-participant observation; it was possible to evidence that the cultural elements permeate the day-to-day of the organization. The heroes, rites, rituals, ceremonies and stories are symbolic dimensions which strengthen the values declared by the business and lived by its members. These cultural elements manifest through the practices of communication and human development which are strategically utilized by Expresso Medianeira, such as events, processes of socialization, performance evaluation, and reward and penalty.

Key Words: Visionary Family Business; Central Ideology; Cultural Elements; Human Development Practices.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Níveis da cultura.....	19
FIGURA 2 - Diagnóstico de cultura organizacional.....	20
FIGURA 3 - Movimento dialético da ideologia central.....	28
FIGURA 4 - Importância de transformar os bens intangíveis em mecanismos tangíveis, para uma empresa se tornar visionária.....	29
FIGURA 5 – Organograma da Expresso Medianeira.....	53



## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Interseções da teoria da cultura e da teoria das organizações.....	18
QUADRO 2 – Tipologia dos ritos através das suas manifestações e conseqüências sociais expressivas.....	32
QUADRO 3 - Resumo das entrevistas realizadas.....	55
QUADRO 4 - Unidades analisadas e elementos culturais identificados.....	98

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Definição do Problema de Pesquisa</b> .....	11
<b>1.2 Objetivos</b> .....	12
1.2.1 Objetivo principal.....	12
1.2.2 Objetivos secundários.....	12
<b>1.3 Justificativa</b> .....	13
<b>1.4 Estrutura do Trabalho</b> .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
<b>2.1 A Ideologia Central e a Perpetuação das Empresas Visionárias</b> .....	16
2.1.1 Conceituando cultura organizacional.....	16
2.1.2 Empresa familiar e visionária.....	23
2.1.3 Ideologia central: o movimento dialético de preservar o núcleo e estimular o progresso.....	25
<b>2.2 As Dimensões Simbólicas das Organizações</b> .....	30
2.2.1 Ritos, rituais e cerimônias.....	30
2.2.2 Estórias, mitos e heróis.....	34
2.2.3 Comunicação.....	36
<b>2.3 As Práticas de Desenvolvimento Humano como Guardiãs dos Valores Organizacionais</b> .....	38
2.3.1 Processo de Socialização.....	40
2.3.2 Avaliação de desempenho.....	43
2.3.3 Sistema de recompensas e punições.....	47
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	49

<b>3.1 Tipo de pesquisa.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Método de pesquisa.....</b>	<b>50</b>
3.2.1 Definição da unidade de análise.....	50
3.2.2 Corpo de análise da pesquisa.....	54
3.2.3 Definição do método de coleta de dados.....	54
<b>3.3 Protocolo de estudo de caso.....</b>	<b>57</b>
3.3.1 Questões centrais que devem guiar a coleta de dados.....	57
<b>3.4 Análise dos dados.....</b>	<b>59</b>
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 Histórico da Empresa.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2 Valores da Organização.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3 Processo de Comunicação.....</b>	<b>73</b>
<b>4.4 Socialização Organizacional.....</b>	<b>82</b>
<b>4.5 Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>91</b>
<b>4.6 Sistema de Recompensas e Punições.....</b>	<b>94</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>103</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de mudanças e inovações, marcado pela difusão acelerada de novas tecnologias que encurtam distâncias e provocam a quebra de antigos paradigmas, as organizações se deparam com o desafio de se adaptarem a este ambiente de mutabilidade, capacitando-se a inovar continuamente na busca de seus objetivos. As inovações tecnológicas e as transformações sociais que dominam a sociedade contemporânea vêm mudando drasticamente as formas de produção e a vida das pessoas. A maioria das inovações, voltada ao atendimento das necessidades e desejos do consumidor, melhora a qualidade dos produtos e serviços ofertados e exige um posicionamento flexível e capacidade de rápida adaptação das organizações frente às exigências do mercado.

Com os avanços da tecnologia, surgiram as formas de produção flexível, novos produtos e novos tipos de comercialização. Em pouco tempo, as linhas de produção se tornaram obsoletas, substituindo o trabalho manual e o esforço físico por modernas máquinas. As estruturas administrativas, também foram aperfeiçoadas, tornando-se mais simples e descentralizadas. Neste novo contexto, os produtos, serviços e arranjos organizacionais, até pouco tempo considerados pura imaginação, hoje são reais. Chegou-se então, ao sistema de produção onde tudo é vulnerável, possível e imprevisível (MOTTA, 1997).

Neste contexto, onde tudo é volátil e facilmente descartado, as organizações buscam ferramentas para se manter competitivas no mercado. Inúmeras pesquisas investigam os elementos que podem garantir diferenciais às empresas. Uma pesquisa realizada por Collins e Porras (1995) com dezoito empresas norte-americanas, visionárias e líderes em seus setores, admiradas por outras da mesma área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo a sua volta, concluiu que essas organizações possuem um conjunto de valores centrais e um objetivo. Esse é composto pelos motivos fundamentais pelos quais a empresa existe além de ganhar dinheiro, enquanto os valores são as doutrinas essenciais e duradouras da empresa. Ao objetivo e os valores centrais, Collins e Porras (1995) denominaram de ideologia central.

A ideologia central é apresentada como um elemento permanente e fundamental para a existência das empresas visionárias. Essa ideologia, também denominada de valores centrais ou núcleo básico, é primordial para a perpetuação das empresas visionárias e é o único elemento que se mantém inalterado ao longo do tempo.

Para preservar a ideologia central e ao mesmo tempo estar constantemente mudando, para se manterem competitivas no mercado, as empresas visionárias devem valer-se de um conjunto de elementos culturais. Esse é formado pelos valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas e pela comunicação (FOSSÁ, 2003).

Assim, tendo como objeto de análise as empresas visionárias, a presente pesquisa analisa que elementos culturais são utilizados por uma organização visionária para perpetuar seu núcleo básico, uma vez que se comprovou, através dos estudos de Collins e Porras (1995) e Fossá (2003) que as empresas são visionárias porque são capazes de preservar uma ideologia central.

### **1.1 Definição do Problema de Pesquisa**

As empresas visionárias, na concepção de Collins e Porras (1995), apresentam um movimento dialético de preservar e mudar. Ao mesmo tempo em que preservam e protegem a sua ideologia central formada por valores e um objetivo; também estimulam a mudança necessária para seu auto-aperfeiçoamento e sua adaptação às exigências impostas pelo mercado. Percebe-se que nesse movimento de mudar e preservar, a ideologia central é o único elemento que se mantém inalterado durante toda a existência das empresas visionárias.

Estudos posteriores ao de Collins e Porras (1995), como o realizado por Fossá (2003) apontam a importância dos elementos culturais, como valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas e comunicação na preservação da ideologia central e nas mudanças necessárias para a empresa se manter competitiva no mercado. Entretanto, as pesquisas sobre essa temática ainda são escassas.

Realizando um levantamento sobre os estudos desenvolvidos e publicados nos anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD), no período de 2000 a 2006, observa-se que dos 4399 artigos publicados no período, apenas 47 pesquisas abordam o tema da cultura organizacional. Ao analisar o tema específico de cada um dos artigos publicados, constatou-se que a temática 'cultura organizacional' está relacionada, principalmente, à mudança empresarial, como os artigos de Silva (2000), Mendonça e Mesquita (2002), Goulart (2003), Teixeira Júnior e Oliveira (2003), Lanz e Tomei (2004), Sayão, Tanure e Duarte (2006) e à gestão e ao desempenho organizacional, abordados por Musiello Neto (2002), Sá e Enders (2002), Crnkovic (2003), Padoveze e Benedito (2003), Beatriz (2004), Narducci, Villardi e Dubeux (2006). Nesses trabalhos percebe-se a importância que os autores vêm dando à cultura

organizacional, reconhecendo que ela afeta todas as dimensões da organização e que pode (e deve) ser administrada para se tornar um diferencial competitivo e melhorar os indicadores de desempenho.

Além desses temas, também foram identificados alguns artigos que falam da dimensão simbólica e das significações, como os de Júnior (2001), Carrieri e Rodrigues (2001), Passos (2005), Castro, Leite-da-Silva e Pimentel (2005), Felix e Ipiranga (2006), Andrade, Tolfo e Silva (2006). Outros, de Silva e Rocha (2001), Crubellate (2003), Flores-Pereira, Cavedon e Davel (2006) privilegiam os artefatos culturais. Apenas o artigo de Toledo e Bulgacov (2004), analisa os ritos organizacionais de passagem. O único artigo publicado nesse período que destaca a importância das práticas culturais para a preservação e propagação de uma cultura forte é o de PARDINI (2000).

Com base nessa análise, pode-se afirmar que os elementos culturais são conhecidos, mas poucos estudos (PARDINI, 2000; FOSSÁ, 2003) analisam como são empregados pelas empresas visionárias, contribuindo para a perpetuação da ideologia central. Diante desse fato, o presente estudo propõe-se a procurar responder o seguinte problema de pesquisa:

- Quais elementos culturais são empregados, através das práticas de desenvolvimento humano e de comunicação, por uma empresa familiar visionária para perpetuar sua ideologia central?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo principal**

Analisar as práticas de desenvolvimento humano e de comunicação de uma empresa familiar visionária, a fim de identificar quais elementos culturais são utilizados para perpetuar sua ideologia central.

### **1.2.2 Objetivos secundários**

- Examinar os valores básicos responsáveis pelo caráter permanente da empresa visionária;
- Verificar como os valores são institucionalizados;
- Investigar o sistema de comunicação da empresa em análise;

- Analisar as práticas de desenvolvimento humano adotadas.

### 1.3 Justificativa

Na atual conjuntura econômica em que as organizações estão inseridas, marcadas pela mutabilidade constante, muitas empresas nascem e morrem todos os dias. Dados divulgados pelo Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) mostram que cerca de 470 mil novas empresas são instaladas todo o ano no Brasil. Por outro lado, a taxa de mortalidade empresarial no país, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos (SEBRAE, 2007).

Nesse contexto, em que a mudança parece ser a única constante, identificar fatores que contribuam para a sobrevivência e a perpetuação das organizações torna-se um desafio. As empresas que se mantêm ativas e líderes no mercado por um longo período de tempo, podem ser denominadas de empresas visionárias. Um estudo realizado por Collins e Porras (1995) que procurou identificar as principais características de uma empresa visionária, constatou que essas organizações preservam uma ideologia central composta por um conjunto de valores e por um objetivo que representa os motivos fundamentais pelos quais a empresa existe, além de ganhar dinheiro.

Um trabalho precursor, realizado por Heskett e Kotter (apud PARDINI, 2000) avaliando os efeitos da cultura no desempenho organizacional, comprovou que as culturas corporativas exercem um significativo impacto econômico de longo prazo nas organizações. Analisando a evolução média da receita, a taxa média de retorno sobre investimento e o crescimento médio do preço de mercado da ação de 207 grandes companhias de 22 diferentes setores industriais norte-americanos, no período compreendido entre 1977 e 1988, Heskett e Kotter provaram que empresas com culturas fortes obtêm um desempenho superior ao de seus concorrentes imediatos.

Gallagher (2003), da mesma forma que Collins e Porras (1995), defende que são os valores e não as práticas de negócio que levam uma organização ao sucesso. Destaca que “em um mundo em que 98% das empresas concentram-se na mecânica dos negócios, conhecer esse segredo talvez seja o fator mais importante da competição estratégica no mercado atual” (GALLAGHER, 2003, p. 7). Esses valores, que segundo Collins e Porras (1995) compõem a

ideologia central, são vitais para que organizações de qualquer porte prosperem durante muito tempo e atinjam o sucesso e o reconhecimento.

Para preservar e reforçar a ideologia central as empresas visionárias utilizam diversos elementos culturais, como os valores, as crenças, os pressupostos, os ritos, os rituais, as cerimônias, as histórias, os mitos, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação. Assim, sabendo que as empresas são visionárias porque são capazes de preservar uma ideologia central (COLLINS e PORRAS, 1995) e que essa ideologia é perpetuada através de práticas culturais (FOSSÁ, 2003), defende-se a importância da compreensão de como essas práticas permeiam o dia-a-dia das empresas visionárias, reforçando o núcleo básico das mesmas.

Esse trabalho também traz contribuições para a Teoria das Organizações, às Ciências Administrativas e à área de Sistemas, Estruturas e Pessoas, campo de estudo da pesquisadora, pois busca compreender o êxito de organizações bem-sucedidas através das práticas de desenvolvimento humano e de comunicação, mecanismos que ajudam a desvendar os aspectos simbólicos de uma organização.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, o presente trabalho está construído em cinco partes.

Inicialmente é apresentada a introdução, com o tema de estudo, definição do problema de pesquisa e apresentação dos objetivos; principal e secundários. Neste capítulo, também se encontra a justificativa do trabalho que destaca a relevância do problema de pesquisa, no contexto atual para as organizações, à área da Teoria das Organizações e das Ciências Administrativas e para a linha de estudo da pesquisadora.

No capítulo II são apresentadas as principais teorias e conceitos que fundamentam teoricamente esse estudo. O mesmo está dividido em três momentos. Primeiramente são trabalhados os conceitos de cultura organizacional e de ideologia central, como um componente cultural determinante para a perpetuação das empresas visionárias. Em seguida são apresentadas as dimensões simbólicas que podem ser encontradas nas organizações, frequentemente citadas na literatura como elementos culturais. Finalmente são descritas as principais práticas de desenvolvimento humano que contribuem com a difusão, aceitação e o fortalecimento da cultura organizacional.



O capítulo III descreve os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo para alcançar os objetivos traçados. Nesta parte, são explicados e justificados o tipo e o método de pesquisa, englobando a apresentação da empresa investigada, o corpo de análise, as formas de coleta de dados, o protocolo do estudo de caso com as questões centrais que guiaram a pesquisa e as formas empregadas para a análise e interpretação dos dados.

No quarto capítulo são apresentados e analisados os dados coletados na Empresa Expresso Medianeira onde foi realizado o estudo de caso a que se propôs essa pesquisa. Os dados qualitativos foram agrupados a partir dos caminhos indicados pela literatura e pela coleta de dados e analisados em cinco unidades: histórico da empresa, valores da organização, processo de comunicação, socialização organizacional, avaliação de desempenho e processo de recompensas e punições.

Para o fechamento do trabalho, no quinto capítulo trabalham-se as considerações finais, onde estão destacados os principais resultados encontrados através desse estudo, bem como as limitações do mesmo e recomendações para trabalhos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

No presente capítulo, são apresentadas as principais teorias e conceitos que fundamentam teoricamente este estudo. O mesmo está dividido em três momentos. Primeiramente são trabalhados os conceitos de cultura organizacional e de ideologia central como componentes culturais determinantes à perpetuação das empresas visionárias. Em seguida são apresentadas as dimensões simbólicas que podem ser encontradas nas organizações, freqüentemente citadas na literatura como elementos culturais ou práticas culturais. Por fim, são descritas as principais práticas de desenvolvimento humano que contribuem com a difusão, aceitação e o fortalecimento da cultura organizacional.

### **2.1 A Ideologia Central e a Perpetuação das Empresas Visionárias**

Sabendo da importância da cultura organizacional como um aspecto que influencia todas as práticas, crenças e costumes de uma empresa, este tópico inicia apresentando o conceito de cultura e diferentes correntes que explicam como a mesma atua no âmbito organizacional. Também são trabalhadas as definições de empresa familiar e visionária e a ideologia central como elemento de perpetuação dessas organizações.

#### **2.1.1 Conceituando cultura organizacional**

Cultura “é um vocábulo que tem as mesmas raízes lingüísticas da palavra *culto* que se originou do termo latino para *adorar*.” (GALLAGHER, 2003, p. 15). Conforme apresentam Fleury e Sampaio (2002), a sociedade romana utilizava a expressão latina *colere* para referir-se ao cultivo de produtos da terra, a educação e ao cuidado com os deuses. Na literatura, registros indicam que o conceito de cultura foi apresentado pela primeira vez em 1871, pelo antropólogo inglês Edward B. Tylor que definiu o mesmo como um “complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (FLEURY e SAMPAIO, 2002, p. 284). A partir de então, o termo cultura tem sido definido de muitas maneiras e aplicado em diversas áreas do conhecimento.

No âmbito organizacional, como aponta Freitas (1991), algumas épocas são marcadas pela ênfase de um determinado campo de estudo, sendo que o discurso sobre cultura

organizacional foi fortemente suscitado pela Teoria das Organizações na década de 80. O tema já havia sido tratado anteriormente por vários autores, mas sempre de forma secundária, e é na década de 80 que ocorre uma massificação do mesmo.

A explicação teórica mais comum, em relação ao motivo desse interesse súbito pela cultura organizacional, relaciona-se ao declínio da produtividade norte-americana e ao ganho de competitividade dos japoneses, ocorrida justamente nas décadas de 70 e 80. Os japoneses mostraram formas eficazes de administrar, diferente dos padrões ocidentais. Esse fato levantou a questão das diferenças culturais entre as duas sociedades, identificando a cultura japonesa como mais homogênea e possuidora de valores bem cultivados. Tais valores como o trabalho em grupo e o forte envolvimento e compromisso do funcionário com o processo de trabalho o que caracteriza uma administração mais participativa (FREITAS, 1991; MARTIN e FROST, 2001).

Alguns autores, como Alvesson (apud FREITAS, 1991), defendem que a Teoria das Organizações foi influenciada pela perspectiva gerencial. As pesquisas realizadas nessa área são, em grande parte, respostas para problemas práticos. Assim, a cultura organizacional “surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, uma solução atrativa, enfatizando as idéias comuns, as formas de pensar, os valores, os padrões e maneiras de trabalhar” (ALVESSON apud FREITAS, 1991, p. XXV). Contudo, o conceito de cultura originou-se da Antropologia Cultural, na qual encontramos várias correntes teóricas que privilegiam diferentes aspectos de uma mesma questão.

Segundo Linda Smircich (1983) as diferentes análises e a grande variedade de definições atribuídas à cultura organizacional decorrem das visões distintas que os pesquisadores têm a respeito do que é “organização”, “cultura” e “natureza humana”. A cultura organizacional pode ser entendida sob duas perspectivas: como uma metáfora, representando algo que a organização é ou como uma variável que considera a cultura como algo que a organização tem.

Essas duas maneiras de ver a cultura possibilitaram a identificação de cinco áreas básicas de pesquisa cultural: administração comparativa e cultura corporativa que consideram a cultura uma variável, cognição organizacional, simbolismo organizacional, processos inconscientes e organização que vêem a cultura como uma metáfora. A administração comparativa entende a cultura como um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Já para a cultura corporativa, ela funciona como um mecanismo adaptativo-regulador que unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Para a cognição organizacional a cultura é gerada pela mente humana através do significado de várias regras.

O simbolismo organizacional vê a cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados. E para a área de processos inconscientes e organização, a cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente. Smircich (1983) faz uma intersecção dos conceitos de cultura ligados à Antropologia com os conceitos de organização vinculados à Teoria das Organizações, conforme pode ser visualizado no quadro 1.

<b>Conceitos de ‘cultura’ da Antropologia</b>	<b>Temática corrente de pesquisa</b>	<b>Conceito de ‘organização’ da Teoria da Organização</b>
A cultura é um instrumento que atende às necessidades psicológicas e biológicas do homem.	Cultura e administração comparativa	As organizações são sistemas sociais para a realização de tarefas.
A cultura funciona como um mecanismo adaptativo e regulatório. É o elo entre os indivíduos e as estruturas sociais.	Cultura corporativa	As organizações são organismos adaptativos em função das relações de troca com o ambiente.
A cultura é um sistema de percepções compartilhadas, originada a partir de um determinado número de regras.	Conhecimento Organizacional	As organizações são sistemas de conhecimento apoiadas por uma rede de significados subjetivos que os seus membros compartilham em vários níveis, influenciando a forma como agem.
A cultura é um sistema de símbolos compartilhados e significados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida e decifrada, ao invés de compreendida.	Simbolismo Organizacional	As organizações são padrões de discursos simbólicos. A ‘organização’ é mantida através de modos simbólicos, tais como a linguagem que facilita os significados e as realidades compartilhadas.
A cultura é a projeção da infra-estrutura inconsciente da mente universal.	Processo inconsciente e organização	As formas organizacionais e práticas são as manifestações dos processos inconscientes.

Quadro 1: Interseções da teoria da cultura e da teoria das organizações  
 Fonte: adaptado de Smircich, 1983, p. 342.

Um dos primeiros estudos sistematizados sobre cultura foi realizado por Edgar Schein, que definiu a mesma como sendo um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna. Esses pressupostos funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 2004).

Esse é um dos conceitos mais citados e reconhecidos na literatura para o termo cultura organizacional. O mesmo destaca o papel dos valores intangíveis que compõem a cultura. Os valores são testados nas práticas diárias de trabalho e se sua aplicação traz resultados positivos, eles são reconhecidos como válidos e transmitidos aos demais membros da organização. Assim, esses valores são gradualmente transformados em pressupostos, que definem como as coisas realmente são e à medida que os pressupostos são internalizados

como verdade, eles saem do nível da consciência e passam a ser uma verdade inquestionável (SCHEIN, 2004).

De acordo com Schein (2004), o aprendizado ou identificação da cultura ocorre em três níveis: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Os artefatos são os padrões de comportamento visíveis e audíveis, constituídos pelo ambiente da empresa, formas de comportamento, organização do trabalho e tecnologia. Como afirma Rodrigues (2002, p. 19) “este primeiro nível, apesar de ser de fácil identificação, é de difícil interpretação”. Já os valores, segundo nível do aprendizado da cultura, representam o maior grau de consciência e situam-se entre os artefatos e os pressupostos. Os pressupostos básicos, por sua vez, são elementos invisíveis e pré-conscientes tidos como verdades absolutas. Esses pressupostos constituem a base da cultura da organização e são os maiores responsáveis pela forma como o um indivíduo percebe, pensa e sente. Eles são considerados a essência da cultura organizacional e resultam de um processo de aprendizagem, sendo compartilhados e tidos como aceitos à medida que a organização continua a ter sucesso. Esses três níveis da cultura e os elementos que os compõem podem ser visualizados na figura 1.

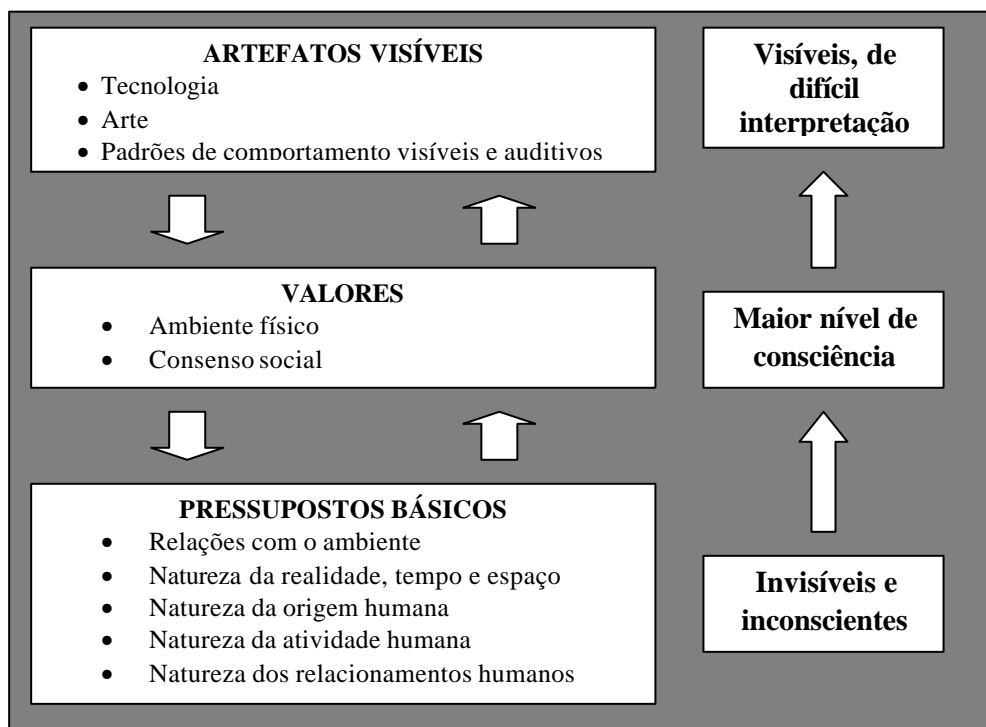


Figura 1: Níveis da cultura.  
Fonte: adaptado de Schein (2004, p. 26).

Enquanto os artefatos visíveis representam a dimensão objetiva da cultura organizacional, os valores e os pressupostos básicos constituem a dimensão subjetiva. É

nesses níveis subjetivos que se estabelecem, através de símbolos, os significados que os indivíduos atribuem à realidade. “É na dimensão subjetiva, simbólica, que se manifestam, e tomam corpo os elementos da cultura, como os mitos, os heróis, os ritos, os rituais e os valores” (RODRIGUES, 2002, p. 20). Assim, a cultura organizacional se manifesta através da dimensão simbólica, que se torna fundamental para a análise e compreensão da mesma.

Pettigrew (apud TOMEI e BRAUNSTEIN, 1993, p. 15) afirma que a cultura “é o sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente operando em um determinado grupo em um determinado momento”. Da mesma forma que Schein (2004), Pettigrew defende que a manifestação da cultura organizacional se dá por meio de símbolos, da linguagem, da ideologia, das crenças, dos ritos e dos mitos.

Shrivastava (apud FREITAS, 1991) e Trice e Beyer (apud FLEURY, 1996) destacam nos conceitos apresentados, a importância dos produtos concretos que compõem a cultura de uma organização. De acordo com Shrivastava (apud FREITAS, 1991, p. 8), a cultura organizacional pode ser descrita como “um conjunto de produtos concretos através do qual o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento”. Para Trice e Beyer (apud FLEURY, 1996, p. 19), a cultura é uma “rede de concepções, normas e valores que são tomadas por certas [...] e que devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”. Essa parte tangível se manifesta através de um conjunto de elementos culturais, como os ritos, os rituais, as cerimônias, as histórias, os mitos, os tabus, os heróis, as normas e a comunicação.

Uma vez aceita a teoria proposta por Schein (2004) de que a cultura organizacional se manifesta em três níveis – artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos – Fleury e Sampaio (2002) apresentam a metáfora da cebola para ilustrar como é possível realizar o diagnóstico da cultura de uma organização.

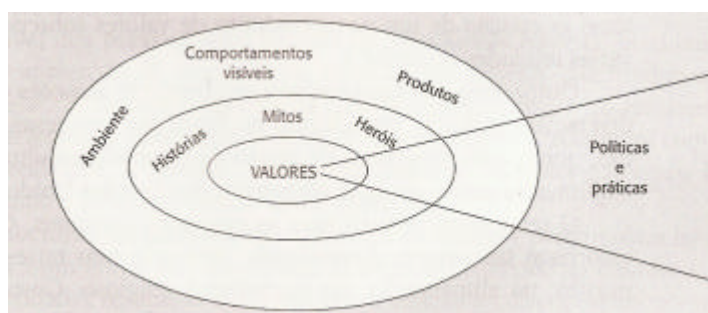


Figura 2: Diagnóstico de cultura organizacional  
Fonte: Fleury e Sampaio (2002, p. 291)

A metáfora da cebola, apresentada na figura 2, indica que a cultura de uma organização pode ser desvendada em três níveis. Através do ambiente empresarial, dos comportamentos dos membros e dos produtos, torna-se possível analisar os artefatos visíveis que constituem a camada mais superficial. As histórias, os mitos e os heróis se encontram em uma camada mais profunda. No centro estão os valores e através dos mesmos é possível compreender os pressupostos básicos de uma organização. As políticas e práticas da empresa como as políticas de gestão de pessoas, permeiam as várias camadas e são elementos - chave para a compreensão dos valores organizacionais. Assim, com o objetivo de compreender quais são os valores centrais de uma empresa visionária, na terceira unidade desse capítulo são referenciadas as práticas de desenvolvimento humano analisadas durante a pesquisa de campo.

Ainda em relação à forma de como a cultura influencia a organização, Gallagher (2003) menciona que todo local de trabalho possui uma cultura própria que pode atuar de forma positiva, negativa ou indiferente. Muitas vezes, principalmente nas pequenas organizações, os valores não são claramente expressos, mas sempre estão presentes. Eles exercem enorme influência sobre o comportamento dos membros da organização e são fundamentais para o sucesso da mesma, devendo ser perpetuados mesmo quando a empresa cresce e se espalha por várias partes do mundo.

Martin e Frost (2001) apresentam diferentes correntes utilizadas para entender a cultura organizacional. Os autores conceituam a cultura organizacional sob três enfoques diferentes: a integração, a diferenciação e a fragmentação. Essas perspectivas se desenvolveram a partir das décadas de 70 e 80, quando começaram ser notadas as fontes de diferenças culturais como os grupos étnicos, raças, sexos e regiões geográficas.

As pesquisas, sob a perspectiva da integração, compartilham das características de consistência, consenso organizacional e transparência. Desse modo, a cultura organizacional é descrita como “um pacote, internamente consistente, de manifestações culturais, que geravam o consenso de toda a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados” (MARTIN & FROST, 2001, p. 224). Em caso de identificação de alguma ambigüidade, essa anomalia era explicada como um desvio individual e não como uma provável subcultura organizacional.

Quase paralelamente à perspectiva da integração, outro grupo de estudiosos desenvolveu um corpo de trabalho que originou a perspectiva da diferenciação. Os estudos de diferenciação incluem em suas pesquisas e definições de cultura, vários aspectos práticos/estruturais como salário, responsabilidade das tarefas, procedimentos e políticas

formais que eram práticas suficientemente formais para serem registradas. A perspectiva da diferenciação, ao contrário da perspectiva da integração, define a cultura organizacional como uma conexão das subculturas que se abrigam dentro da mesma organização.

Em meio à confusão gerada pelas disputas entre as perspectivas da integração e da diferenciação, uma nova perspectiva, denominada de fragmentação, entra na batalha pelo domínio intelectual. De acordo com a perspectiva da fragmentação, as bases da cultura organizacional são a falta de consistência, consenso e ambigüidade. O poder é amplamente difundido por todos os níveis da hierarquia, em todo o ambiente da organização e a mudança é um fluxo contínuo. A partir desse momento, passa-se a conviver com uma disputa acadêmica entre as perspectivas de integração, de diferenciação e de fragmentação; todas competindo pela supremacia.

No entanto, não existem fatores culturais melhores ou piores, certos ou errados. Cada organização tem uma cultura própria e é nesse âmbito que os elementos devem ser analisados. Os fatores culturais definem o contexto de cada empresa e devem ser postos em prática, comandando as ações do dia-a-dia. Como destaca Gallagher (2003, p. 16), “a cultura nada menos é do que a alma da empresa”.

Apesar da importância da cultura para o bom desempenho de uma organização, valor este reconhecido por muitos autores, “pouquíssimas empresas têm um departamento dedicado à cultura empresarial” (GALLAGHER, 2003, p. 19). Na maioria dos locais de trabalho, os valores não são claramente declarados. Esses estão implícitos nas práticas e nas decisões tomadas diariamente. São mantidos e perpetuados por meio de mecanismos culturais desenvolvidos tanto pelos fundadores quanto pelas lideranças para manter a identidade da organização. Mostram como a organização se apresenta e como ela deve operar tanto interna como externamente. Portanto, os transmissores da cultura podem ser tanto os fundadores quanto os líderes, pois, esses trazem para a organização um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos que são transmitidos aos funcionários.

Em uma organização com identidade forte, os valores são altamente compartilhados e há uma linguagem comum e um sentimento de concordância com os padrões estabelecidos. A cultura age como um mecanismo de integração e de coesão em torno de valores comuns. Em organizações com identidade fraca, o conjunto de valores e práticas culturais é inconsistente, podendo obstruir iniciativas estratégicas valiosas para a perpetuidade da organização. Nas organizações em que os valores e crenças presentes na identidade organizacional se manifestam de forma clara, na visão e nos objetivos organizacionais, as iniciativas estratégicas são flexíveis e melhor aproveitadas.



A cultura quando entendida como sendo identidade organizacional, compreende o entendimento compartilhado sobre o que a organização é e como ela deve operar. Ela se manifesta nos valores e nas práticas culturais, sendo que os valores representam o nível mais profundo na formação da identidade e as práticas culturais, como símbolos, ritos, rituais, heróis e cerimônias, são expressões mais superficiais (VOLBERDA, 1998). A identidade nem sempre é homogênea entre os integrantes da organização, por isso é que se diz haver subculturas convivendo dentro de uma cultura mais ampla. As interpretações dos valores circulantes se dão a partir de indicadores culturais como estórias, visão, símbolos, heróis, rituais, valores, ou seja, a partir dos elementos formadores da cultura organizacional.

### **2.1.2 Empresa familiar e visionária**

Apesar de muitos defenderem que a família e a empresa, quando reunidas em uma mesma organização, tendem a reduzir reciprocamente a sua eficiência (LODI, 1978), as histórias de empresas familiares bem sucedidas vêm contrariando esse argumento. Uma empresa familiar pode ser definida, de acordo com Bernhoeft (1989, p. 35) como “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio”. Lodi (1978) complementa esse conceito apontando algumas forças que uma empresa familiar possui em relação a outros tipos de organização. Segundo o autor, a lealdade dos funcionários é mais acentuada na empresa familiar, pois, estes se identificam com a direção formada por pessoas concretas, sempre presentes na empresa. O nome da família pode ter grande reputação, funcionando como uma cobertura econômica e política. O sistema de decisão é mais rápido. O grupo familiar tem maior sensibilidade social e política. E os processos de sucessão entre membros da mesma família tendem a dar continuidade na administração e a preservar os valores dos fundadores (LODI, 1978).

Já as empresas visionárias, de acordo com Collins e Porras (1995, p. 15), “são instituições líderes – a nata – em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta”. Essas empresas prosperam durante muitos anos, modificam seus produtos ao longo do tempo e têm várias gerações de líderes ativos no seu comando. Collins e Porras (1995) argumentam que o termo “empresas visionárias” é o mais adequado para definir as organizações que se sobressaem como instituições muito especiais e de elite, pois, elas são mais do que bem-

sucedidas e mais do que duradouras. “Na maioria das vezes, são as melhores das melhores no seu setor, tendo ocupado essa posição durante décadas” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 17).

Através de um estudo realizado em dezoito empresas norte-americanas que prosperam por mais de cinquenta anos e são consideradas as líderes dos seus setores e dezoito empresas de comparação, Collins e Porras (1995, pp.20-28) desmistificaram doze mitos sobre as empresas visionárias. Esses mitos dizem que: para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande idéia; as empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos; o principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros; as empresas visionárias têm um subconjunto comum de valores centrais ‘corretos’; a única constante é a mudança; grandes empresas não se arriscam; as empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar; as melhores jogadas de empresas muito bem-sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico brilhante e complexo; as empresas devem contratar diretores-executivos de fora para estimular mudanças fundamentais; as empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência; não se pode ter tudo na vida; as empresas se tornam visionárias, basicamente através de declarações de visão.

Collins e Porras (1995, p. 45) destacam que uma das conclusões mais fascinantes e importantes das suas pesquisas foi a descoberta de que “criar e erguer uma empresa visionária não requer uma grande idéia nem um grande líder carismático”. Quando confrontadas com as empresas de comparação, observou-se que as empresas visionárias tiveram uma tendência muito menor de começar com uma ‘grande idéia’, sendo que muitas dessas, inclusive, iniciaram suas atividades sem que os fundadores tivessem ao menos uma idéia clara do produto a ser comercializado.

De acordo com Collins e Porras (1995), não são os produtos ou serviços as invenções mais importantes para uma organização. A empresa em si é a criação mais importante, pois, com o passar do tempo, todos os produtos e idéias, não importa o quão visionários sejam, se tornam obsoletos. Uma empresa visionária tendo a capacidade de mudar constantemente e se auto-aperfeiçoar, jamais se tornará obsoleta. Essa conclusão pode ser evidenciada quando os autores afirmam que

se para você a criação mais importante for a empresa, não a execução de uma idéia específica ou ganhar dinheiro com uma oportunidade fugaz de mercado, você poderá persistir além de qualquer idéia específica – boa ou ruim – e caminhar em direção ao sucesso como uma instituição duradoura (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 54).

De forma semelhante, os líderes também não devem ser vistos como elementos indispensáveis à empresa, pois, todos eles, por mais carismáticos ou visionários, um dia morrem ou deixam a organização. A empresa visionária, no entanto, nem sempre morre, mas para se manter duradoura durante várias gerações de sucessores, ela deve ser capaz de transcender qualquer líder individual. É imprescindível que os líderes saibam dar as ferramentas ao invés de impor soluções, pois, só assim, as empresas poderão se manter operantes após o afastamento dos mesmos. É isso que os líderes de empresas visionárias fazem.

Com base nos conceitos fundamentais de empresa familiar e de empresa visionária, é possível afirmar que muitas das empresas de sucesso que se destacam em seus setores e comunidades de atuação, são empresas familiares visionárias. Fossá (2003, p. 24) define a empresa familiar visionária como sendo

toda aquela que tem sua origem e história vinculada a uma família ou grupo familiar, está alicerçada em valores essenciais formulados por seus fundadores, os quais são mantidos e ampliados por seus sucessores a partir de um núcleo básico imutável, é líder em seu setor de atuação, passou por vários ciclos de produtos ou serviços e, se não consolidou, pelo menos deu início ao processo sucessório.

Esse conceito de empresa familiar apresentado por Fossá (2003) foi utilizado como base para a seleção da organização objeto de estudo desta pesquisa. A empresa em análise já passou por um processo sucessório, estando sob a direção da segunda geração familiar, e, devido aos inúmeros prêmios conquistados, consagra-se como líder no seu setor de atuação – o setor de transporte urbano.

### **2.1.3 Ideologia central: o movimento dialético de preservar o núcleo e estimular o progresso**

A pesquisa realizada por Collins e Porras (1995) mostrou que as empresas são visionárias porque são capazes de preservar uma ideologia central. Essa é fundamental para a perpetuação de uma empresa visionária e é o único elemento que se mantém inalterado ao longo do tempo. Collins e Porras afirmam que

um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária é uma *ideologia central* – valores centrais e um objetivo além simplesmente de ganhar dinheiro – que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo (1995, p. 80).

Como é possível observar na citação acima, a ideologia central é composta pelos valores centrais que são as doutrinas essenciais e duradouras da empresa e por um objetivo que é o conjunto de motivos fundamentais pelo qual a empresa existe, além de ganhar dinheiro. Os valores básicos podem ser identificados por meio da análise do histórico da organização e das políticas de desenvolvimento humano empregadas pela mesma. Já o objetivo central atua como uma estrela-guia permanente no horizonte. A organização está sempre em busca do mesmo, mas nunca o atinge ou conclui (COLLINS e PORRAS, 1995). Esse objetivo que compõe a ideologia central de uma empresa visionária corresponde à missão organizacional que geralmente, é estabelecida no planejamento estratégico. A missão é definida por teóricos da área de Administração como um horizonte que serve de guia para as atividades desenvolvidas pela organização. Ela representa a razão de ser da empresa e não deve ser reduzida a algo específico que se pretenda alcançar (OLIVEIRA, 2004).

Assim como Fossá (2003), Johann (2004) também destaca a importância que a ideologia central possui para as empresas visionárias. Segundo o autor, ela “é composta pelos valores culturais mais fortes, autênticos, nobres e duradouros de uma organização. São valores surgidos do sonho de fundação e que foram colocados à prova nas adversidades que a organização enfrentou ao longo do tempo.” (2004, p. 36). Esses valores compõem a ideologia central e norteiam as decisões e o destino das empresas visionárias.

Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 14) afirmam que

os 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 o 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 noções e definições compartilhadas pelos membros da organização sobre o que é realmente importante e acessível para a mesma. Eles transmitem um sentido comum sobre a importância do trabalho e da existência da empresa para todos os funcionários e quanto mais duradouros forem, maior será seu poder de penetração e reforço a partir de outros elementos culturais. “Assim é que as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados, uma fonte de força. Os empregados se sentem como parte importante da organização e são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles” (FREITAS, 1991, p. 14).

Ainda em relação aos valores, eles também podem ser considerados guias para os comportamentos desejáveis no ambiente organizacional. Eles irão sinalizar quais os questões

prioritárias para a empresa, como lidar com as mesmas no dia-a-dia de trabalho, como as informações devem ser compartilhadas, quais cargos são mais valorizados e respeitados e as possíveis formas de ascensão. Logo, “empresas bem-sucedidas costumam ser rigorosas em relação aos desvios, nesse particular” (FREITAS, 2007, p. 16).

Observa-se que as organizações de cultura forte, também consideradas como tendo uma identidade forte, possuem poucos valores que dificilmente mudam e são sempre enfatizados, inclusive por meio de outros elementos culturais, como as normas, ritos, rituais, cerimônias e estórias. Como não devem ser modificados ao longo da existência da companhia, os valores devem conter mensagens que agüentem o teste do tempo. Devem ser compatíveis com a adaptação e orientação de mudança, expansão e crescimento (FREITAS, 1991).

Já as crenças e pressupostos, de acordo com Freitas (1991, p. 19), “têm sido usados quase como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Tidos como verdade, esses conceitos são naturalizados e conseqüentemente, são inquestionáveis”. Na maioria das organizações, os pressupostos formados são a respeito do que é um produto bem-sucedido, o que os consumidores valorizam, como é o mercado de atuação da organização, as funções que realmente são importantes para a empresa, as melhores formas de estrutura, controle e comunicação, as maneiras adequadas de motivar e administrar os indivíduos e as formas de decisões que estejam de acordo com a hierarquia organizacional.

Além de transmitir o que é “certo” e valorizado por uma empresa, os valores centrais e o objetivo devem permitir um movimento dialético de preservar e mudar. Ao mesmo tempo em que a empresa preserva e protege seu núcleo básico, ela também deve estimular a mudança necessária para que possa progredir e se perpetuar. “A *única* coisa que uma empresa não deve mudar com o passar do tempo é a sua ideologia central” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 127). Todo o restante, como a cultura, as estratégias, táticas, operações, políticas, produtos e serviços devem passar por mudanças contínuas, numa busca incessante pelo progresso e auto-aperfeiçoamento da organização. A coexistência dessa dualidade – preservar a ideologia central e buscar continuamente o progresso – é comparada por Collins e Porras (1995) com o yin e o yang da filosofia dualista chinesa, conforme mostra a figura 3.



Figura 3: Movimento dialético da ideologia central.  
Fonte: Collins e Porras, 1995, p. 136.

Johann (2004) destaca essa dualidade existente nas empresas visionárias, ao mencionar que a cultura organizacional deve ser ao mesmo tempo, densa e adaptativa. A cultura densa, segundo o autor, corresponde a uma ideologia central bem compreendida e adequadamente assimilada pelas pessoas, na organização. Já a parte adaptativa da cultura está relacionada às mudanças necessárias, impostas pelo macro ambiente. Elas levam a organização a internalizar continuamente novos valores referentes à forma de produção, de organização, aos produtos comercializados, às metas estabelecidas e às estratégias empregadas. Portanto, esse movimento constante por mudanças complementa as doutrinas essenciais e duradouras da empresa visionária, garantindo a sua longevidade e liderança (COLLINS E PORRAS, 1995; JOHANN, 2004).

Além de possuir e declarar a ideologia central – um conjunto de elementos intangíveis – as empresas visionárias devem adotar mecanismos concretos, de forma que os elementos intangíveis sejam materializados e estejam presentes em todas as ações desenvolvidas. Dessa forma, para preservar a ideologia central, as empresas visionárias adotam alguns mecanismos como a adoção de metas audaciosas, a formação de culturas de devoção, tentar de tudo e aplicar o que der certo, treinamento interno de gerentes e o estímulo de mudanças e melhorias contínuas (COLLINS e PORRAS, 1995). A figura 4 ilustra a estrutura desse processo tão fundamental para a existência de uma empresa visionária.

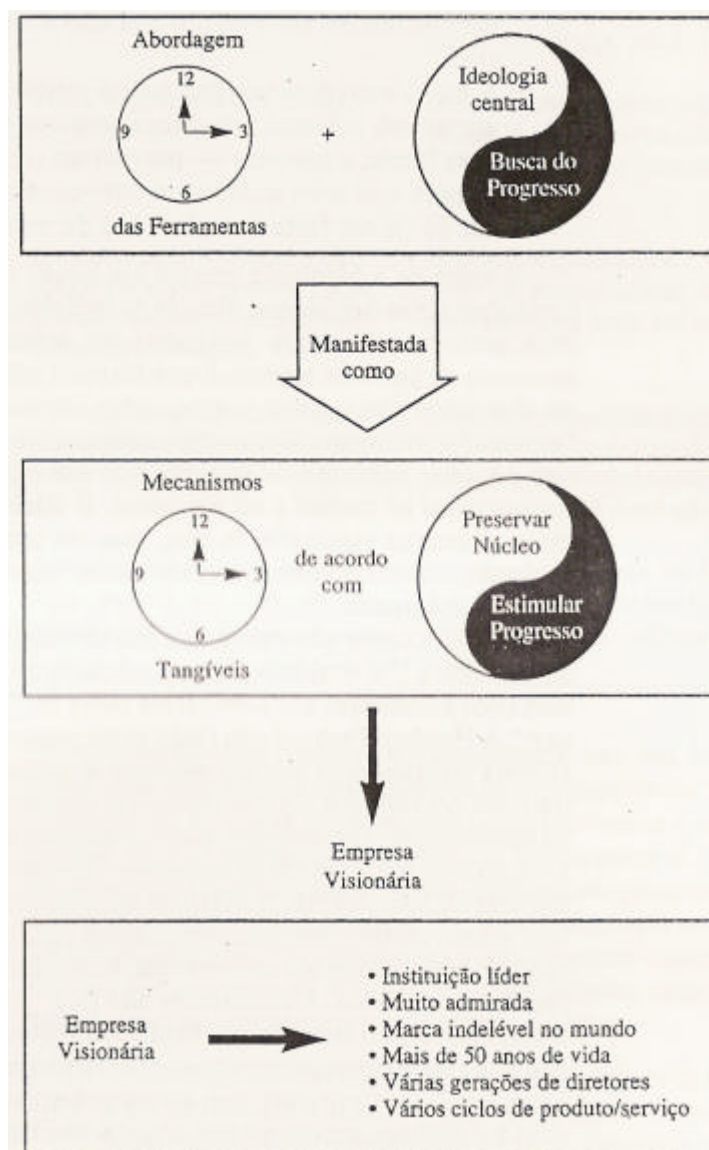


Figura 4: Importância de transformar os bens intangíveis em mecanismos tangíveis para uma empresa se tornar visionária.  
 Fonte: Collins e Porras, 1995, p. 135.

Beyer e Trice (apud CURVELLO, 2002, p. 21) citam a importância dos elementos tangíveis, afirmando que “para criar e manter a cultura, essas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”. Assim, além dos mecanismos destacados acima, os ritos, rituais, cerimônias, histórias, mitos, heróis e a comunicação também são utilizados pelas empresas visionárias para reforçar a ideologia central (FOSSÁ, 2003). Esses elementos culturais são descritos a seguir.

## 2.2 As Dimensões Simbólicas das Organizações

Nesse tópico são apresentadas as dimensões simbólicas das organizações, freqüentemente citadas na literatura como elementos culturais. Freitas (2007) expõe muito bem a importância desses elementos para a perpetuação das organizações ao defender que

a vida organizacional, ainda que fundada em uma lógica e em uma racionalidade instrumental, precisa do tempero que a irracionalidade e o simbolismo aportam, pois, é ele que gera os envolvimento, a dedicação, a lealdade e a paixão tão necessários à uma dinâmica organizacional marcada pela competição extremada em um ambiente turbulento. Quanto mais o mercado se torna competitivo e agressivo, mais as empresas necessitam do comprometimento de seus membros (FREITAS, 2007, p.50).

Nessa citação, fica claro que o sistema simbólico é responsável pela coesão da cultura organizacional, pois, é por meio dos seus elementos que os valores centrais são perpetuados. Esse grupo de elementos culturais é composto pelos valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas e pelo processo de comunicação (FREITAS, 1991; FLEURY, 1991). A definição desses elementos é importante para o presente estudo, pois, uma vez que se objetiva compreender como os mesmos são utilizados pelas empresas visionárias, é necessário que se tenha clareza do significado e do papel que cada um pode assumir dentro de uma organização.

Neste trabalho optou-se por abordar os valores, as crenças e os pressupostos juntamente com a ideologia central. Os valores importantes para essa pesquisa são aqueles que estão internalizados e que correspondem ao núcleo básico. Em relação às normas, elas são vistas como guardiãs desses valores e serão examinadas através dos ritos, rituais, cerimônias, estórias, mitos, heróis e da comunicação. Da mesma forma, os tabus não vão se constituir em uma categoria de análise independente, mas serão observados através de outros elementos ou práticas da cultura.

### 2.2.1 Ritos, rituais e cerimônias

Os ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional, tornando-a mais expressiva. Esses três elementos simbólicos comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar e se relacionar com os demais. Eles exemplificam como os procedimentos são executados e como os valores centrais permeiam o dia-a-dia da empresa através das diversas atividades realizadas e posturas



assumidas (FREITAS, 1991 e 2007). Esse ponto de vista é compartilhado por Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 21) que mencionam que “os ritos, os rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.”.

Para Deal e Kennedy (apud RODRIGUES, 2002), os ritos e rituais são formas tangíveis e coesas de manifestação do simbólico. Os autores defendem que esses elementos culturais são as formas mais eficazes de exteriorizar a cultura de uma organização. O universo simbólico é a base das atividades rituais e o disciplinador do comportamento esperado ou legitimador dos valores ou atividades diárias.

Silva e Rocha (2001) também ressaltam a importância dos rituais e das cerimônias na perpetuação da cultura organizacional. Os autores lembram que é através desses artefatos que acontecem as atividades coletivas, como os jogos, gincanas, festas, treinamentos e seminários. Estas atividades proporcionam a confraternização de todos os membros da organização e têm o poder de enfatizar quais são os padrões de comportamento considerados adequados.

Um dos estudos que tem servido de suporte para muitas pesquisas sobre os ritos e os rituais organizacionais é o desenvolvido por Trice e Beyer (1985). Para os autores, assim como os mitos e as histórias, os ritos e rituais expressam valores estabelecidos no passado e ratificados ou reiterados no presente (TRICE e BEYER, 1985).

Os ritos formam um conjunto de atividades relativamente elaboradas, dramáticas e planejadas que consolidam várias formas de expressão cultural em um evento e que têm conseqüências práticas expressivas (TRICE e BEYER, 1985). “Por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas” (TOMEI e BRAUNSTEIN, 1993, p. 16). Já o ritual é um conjunto de técnicas e comportamentos padronizados que lida com ansiedades, mas que raramente produz conseqüências práticas intencionais. (TRICE e BEYER, 1985).

Trice e Beyer (1985) classificam os ritos mais comuns como sendo: os ritos de passagem, de degradação, de reforço ou confirmação, de renovação ou reprodução, de redução de conflitos e de integração. Esse modelo será utilizado nesta pesquisa para a análise dos ritos identificados na organização estudada e encontra-se resumido no quadro 2.

<b>Tipos de ritos</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Manifestação, conseqüências sociais expressivas</b>	<b>Exemplos de possíveis conseqüências expressivas</b>
<b>Ritos de passagem</b>	Iniciação e treinamento básico no Exército dos EUA	Facilidade de transição de pessoas dentro dos papéis sociais e estatutos que são novos para estas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimizar mudanças nas formas como as pessoas cumprem seus papéis sociais</li> <li>- Restabelecer o equilíbrio nas relações sociais em andamento</li> </ul>
<b>Ritos de degradação</b>	Substituição de altos executivos	Dissolução das identidades sociais e do seu poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acusar publicamente a presença de um problema existente e os seus detalhes</li> <li>- Defender as fronteiras do grupo através da redefinição de quem permanece e de quem não pertence mais ao mesmo</li> <li>- Reafirma a importância social e o valor dos papéis envolvidos</li> </ul>
<b>Ritos de reforço</b>	Seminários da Mary Kay Cosmetics	Reforço das estruturas sociais e do seu poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar as boas notícias sobre a organização</li> <li>- Proporcionar o reconhecimento público das pessoas para as suas realizações e motivar outros esforços semelhantes</li> <li>- Habilitar a organização para levar algum crédito por realizações individuais</li> <li>- Enfatizar os valores sociais relacionados à performance dos papéis sociais</li> </ul>
<b>Ritos de renovação</b>	Atividades de desenvolvimento organizacional	Remodelagem das estruturas sociais e melhoria nas suas formas de funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tranqüilizar os membros de que alguma coisa está sendo feita no que diz respeito à solução dos problemas</li> <li>- Disfarçar a natureza dos problemas</li> <li>- Adiar o reconhecimento do problema</li> <li>- Focar a atenção em alguns problemas em função de outros</li> <li>- Legitimar e reforçar os sistemas existentes de poder e autoridade</li> </ul>
<b>Ritos de redução de conflitos</b>	Negociação coletiva	Redução dos conflitos e da agressividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desviar a atenção para a solução de problemas</li> <li>- Compartilhamento dos conflitos e dos seus efeitos perturbadores</li> <li>- Restabelecimento do equilíbrio em relações sociais perturbadas</li> </ul>
<b>Ritos de integração</b>	Festa de Natal do escritório	Encoraja e revive sentimentos compartilhados que unem as pessoas e as mantém comprometidas com o sistema social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite a manifestação de emoções e do afrouxamento temporário de várias normas</li> <li>- Reafirmar e reiterar, através do contraste, a correção moral das normas habituais.</li> </ul>

Quadro 2: Tipologia dos ritos através das suas manifestações e conseqüências sociais expressivas.

Fonte: adaptado de Deal e Kennedy (1985, p. 374-375).

Os *ritos de passagem* são utilizados, principalmente, na entrada e inserção do indivíduo no meio organizacional, quando esse passa pela fase primária de socialização. Também são adequadamente empregados na mudança de papéis e status profissional, facilitando a transição dos indivíduos.

Os *ritos de degradação* estão associados à dissolução de identidades sociais e perda de poder de um indivíduo. Geralmente, este, além de ter sua imagem denegrada e associada a algum fracasso, é excluído do cargo ou status que ocupa.

Já os *ritos de reforço ou confirmação*, ao contrário dos *ritos de degradação*, têm como objetivo divulgar e exteriorizar os resultados positivos e o sucesso, fortalecendo identidades sociais e seu poder. Dessa forma, estes ritos estimulam a motivação dos membros da organização.

Os *ritos de renovação ou reprodução* são os que se relacionam ao fortalecimento das atividades de crescimento e desenvolvimento gerencial e organizacional. Devido à instabilidade do contexto organizacional, esses ritos vêm sendo utilizados de forma intensa pelas empresas.

Os *ritos de redução de conflitos* são vistos como uma forma de criar meios para a convergência de opiniões ou posições organizacionais com a finalidade de reduzir os conflitos e agressões.

Os *ritos de integração* encorajam, revivem e enaltecem os sentimentos comuns, procurando criar espaço para uma integração de diversas correntes distintas, em torno de um objetivo único, de acordo com as necessidades e expectativas da organização. Esse tipo de rito agrega e mantém os indivíduos em um sistema social.

Os rituais, por sua vez, “revelam os valores no seu nível mais profundo... os homens expressam no ritual aquilo que os toca mais intensamente e, sendo a forma de expressão convencional e obrigatória, os valores do grupo é que são revelados” (WILSON, apud RODRIGUES, 2002, p. 66). Desse modo, o estudo dos rituais é um dos meios eficazes para a compreensão da cultura de uma sociedade ou organização.

Johann (2004) fornece uma explicação clara sobre a relação existente entre os ritos, os rituais e as cerimônias. Segundo o autor, “as cerimônias servem para reforçar normas e valores importantes, elementos esses que são passados por meio de ritos, cuja repetição e grau de importância acabem transformando-os em rituais.” (JOHANN, 2004, p. 68).

Para identificar esses importantes mecanismos da cultura organizacional, no estudo de caso realizado foram observados os processos de admissão de novos funcionários, as práticas de socialização, recompensas e punições, as possibilidades de progressão funcional, os

eventos da empresa que promovem a integração dos seus membros, as formas de avaliação e premiação dos funcionários destaques e os artefatos presentes no ambiente de trabalho.

### 2.2.2 Estórias, mitos e heróis

As estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos. Em geral, envolvem um mito ou um herói. Transmitem informações sobre a organização, reforçam a filosofia de gestão e o comportamento existente e apontam para exemplos de atitudes desejáveis (JOHANN, 2004; FREITAS, 1991). Através das histórias que circulam no ambiente organizacional os funcionários recebem informações sobre os comportamentos valorizados pela empresa e como suas atitudes podem ser recompensadas ou punidas. Com o auxílio das estórias, os administradores podem exercer um poderoso e sutil controle, pois, a direção pode “definir prioridades, ensinar princípios, focar o direcionamento da empresa e reforçar valores” (FREITAS, 2007, p. 24).

Segundo Freitas (1991), os mitos são estórias consistentes com os valores da organização, mas que não são sustentadas pelos fatos. Enquanto as estórias, de forma geral, são concretas e fornecem descrições de ações, épocas e lugares específicos, os mitos, ao contrário, não são baseados em acontecimentos verídicos. Essa conotação de oposição à verdade, é empregada aos termos mito e mitologia em nossa linguagem usual. Na antropologia, os mitos de um povo representam a interpretação do mundo que este cria, desenvolve e modifica, sendo considerados peças-chave para a compreensão e descrição da cultura do mesmo (TAVARES, 1993).

Eliade também defende que na atualidade, o mito não é estudado sob a ótica de uma ficção ou uma invenção, mas da mesma forma como era compreendido pelas sociedades arcaicas, onde designa “uma ‘história verdadeira’ e, ademais, extremamente preciosa por seu caráter sagrado, exemplar e significativo” (2004, p. 7). A palavra mito vem do grego, *mythos* e deriva de dois verbos: do verbo *mytheyo*, que significa contar, narrar, falar alguma coisa para outros, e do verbo *mytheo* denotando o sentido de conversar, contar, anunciar, nomear e designar. Para os gregos, mito é um discurso pronunciado ou proferido para ouvintes que recebem a narrativa como uma verdade incontestável e inquestionável.

As estórias e os mitos possuem um papel muito importante na unificação da cultura. Os mitos, por não se fundamentarem em fatos específicos, são interpretações de valores. Já as estórias reproduzem a aprendizagem e procuram preencher lacunas através de experiências alheias (FREITAS, 1991). Entretanto, cabe ressaltar que também existem estórias negativas

que podem semear incertezas e devem ser alvo da atenção dos administradores para que sejam adequadamente gerenciadas.

Através das estórias e dos mitos, bem como de outros elementos culturais, é possível decifrar os tabus, que nada mais são do que proibições supersticiosas. Assim, como a maioria dos elementos culturais mencionados, os tabus têm o papel de orientar o comportamento dos indivíduos que compõem a organização. Eles demarcam áreas de proibição, colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido (FREITAS, 1991). Para Johann (2004, p. 60), os tabus, normalmente, encobrem “preconceitos, experiências desastrosas do passado, contratos psicológicos negativos e zonas de sombras ainda impermeáveis”.

Já os heróis, servem como exemplos que demonstram que o sucesso pode ser humano e atingível. Fornecem um modelo de comportamento e de desempenho a ser seguido pelos demais membros, pois, através de suas atitudes, preservam o que a organização tem de mais especial. Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 31) descrevem que

os heróis personificam os valores e condensam a força da organização. Enquanto os administradores conduzem a organização, são os heróis os responsáveis por sua criação [...]. Entre as várias qualidades, os heróis são pessoas intuitivas, têm visão, fazem seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadores etc.

De acordo com este conceito, Deal e Keneddy sugerem que os heróis são os responsáveis pela criação da organização, ou seja, são os seus fundadores. No entanto, existem dois grupos diferentes de heróis, classificados como heróis natos e heróis criados (FREITAS, 1991). No primeiro grupo incluem-se os fundadores da organização, como Tom Watson da IBM e Henry Ford, fundador da Ford. Já os heróis criados são, em geral, pessoas que vencem grandes obstáculos ou atingem uma grande meta dentro da organização e são expostos, durante determinado tempo, como exemplos a serem seguidos. Como exemplo, temos o “administrador do ano”, o “funcionário destaque”, aqueles que desenvolvem os melhores projetos e que ultrapassam suas metas. Observa-se que enquanto os heróis criados são situacionais e fornecem exemplos para uso no dia-a-dia, os heróis natos têm uma influência bem mais ampla e duradoura (FREITAS, 19991).

Toda empresa, independente do porte, possui uma identidade cultural que é gerada, difundida e reforçada pelos seus fundadores e gestores. Essa identidade que forma a ideologia central das empresas visionárias é repassada pelos fundadores e dirigentes, de geração para geração. Assim, a “cultura forte é fruto da harmonização entre as necessidades e aspirações dos heróis anônimos cotidianos da organização com os valores e crenças dos visionários que a

iniciaram” (DEAL e KENNEDY apud PARDINI, 2000, p.5).

Freitas (2007), apesar de estar de acordo com a existência dos heróis momentâneos, declara que os grandes heróis, com influência duradoura, não estão mais presentes nas organizações contemporâneas. Segundo a autora, “os dirigentes, líderes, administradores ou executivos de cúpula não desfrutam mais do prestígio e da reputação durável que caracterizavam os seus antecessores” (FREITAS, 2007, p. 23). Atualmente, é muito mais fácil encontrar heróis circunstanciais que podem ser superados e esquecidos facilmente. Eles são exaltados por um pequeno período, não pelo que são, mas pelo que fizeram em determinado momento. Este tipo de herói não é mais o sujeito, mas o objeto resultante de determinada ação.

Para identificar a presença e influência das estórias, mitos e heróis na organização estudada, foram analisadas, através das entrevistas, as narrativas sobre a história e as ações dos fundadores e das gerações sucessoras de executivos, os atos heróicos praticados pelos funcionários, os momentos de crise enfrentados pela empresa e as medidas adotadas nesses momentos. Os resultados encontrados são apresentados no capítulo quatro.

### **2.2.3 Comunicação**

Apesar de encontrarmos na literatura várias definições para o termo comunicação, ao descrever esse processo os autores são unânimes em relação aos elementos fundamentais que compõem o mesmo, ou seja, o emissor, a mensagem, o veículo ou canal, o receptor e o efeito. Estes cinco elementos há muito tempo são reconhecidos como essenciais para que o processo de comunicação possa de fato ocorrer. A idéia simplista que via a comunicação como uma relação direta de causa e efeito, onde o emissor era considerado um ser passivo, já não é mais adequada para explicar o processo comunicativo.

Cada vez mais, os pesquisadores da área reconhecem que a comunicação não é transmissão, mas sim uma relação mútua entre os indivíduos. Essa relação ocorre através da interação entre o emissor e o receptor, via práticas discursivas. Armand e Michele Mattelart (apud FOSSÁ, 2003) dizem que é necessário relativizar a importância do poder do emissor da comunicação em relação ao receptor, uma vez que este é um agente ativo e não apenas um receptáculo das informações recebidas.

Nesta nova forma de reconhecer e analisar a comunicação, a mesma é tratada como uma relação mútua, dialógica, de interação e com caráter de reciprocidade. O receptor, antes considerado um ser passivo, passa a ser visto um agente ativo diante da mensagem. Portanto,

assume-se que o significado da mensagem compartilhada está no receptor. Este é influenciado pelos seus valores, pré-conceitos, experiências, hábitos e prioridades. Mesmo usando a mensagem mais objetiva possível, esta poderá ser interpretada de forma diferente por diversos grupos de receptores.

Como destaca Freitas (1991), a comunicação está imbricada em todos os elementos culturais analisados, sendo que muitos autores argumentam que a comunicação é a cultura, e que a cultura é a comunicação. Mesmo assim, a comunicação é analisada como um dos elementos culturais, pois, é abordada enquanto processo.

Johann (2004, p. 76) defende que

a comunicação [...] é um dos mais importantes vetores de propagação/sedimentação da cultura porque abarca toda sorte de mensagens trocadas entre pessoas e grupos, independentemente da linguagem ou do código escolhido, do tipo de canal usado, de o conteúdo ter origem formal ou informal ou de obedecer a um sentido ascendente ou descendente na estrutura hierárquica da empresa.

Assim como Johann (2004), os autores são quase unânimes ao destacar que a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e solidificação do universo simbólico de uma organização. Esse processo pode ocorrer através de diversos instrumentos e códigos, envolvendo tanto a comunicação verbal, expressa em atos discursivos, quanto a comunicação não-verbal, representada pelos silêncios, gestos, comportamentos, olhares, postura, ações e omissões.

Os ícones e idioletos, por exemplo, são duas formas particulares de determinado grupo se comunicar. Os ícones são utilizados por meio de siglas, para batizar programas contendo novas diretrizes, ou nas versões humanizadas do logotipo e da marca da empresa. E os idioletos são a fala adotada pelos grupos culturais (JOHANN, 2004). Estes são apenas alguns exemplos, mas em uma organização é possível encontrar uma infinidade de formas, tanto formais como informais, para a transmissão dos elementos culturais e a perpetuação da ideologia central.

Machado (1998) defende que os elementos simbólicos da organização se manifestam através dos diversos canais de comunicação interna. Esses correspondem aos informativos, folders, cartazes, caricaturas, flâmulas, eventos e objetos que servem como veículo informativo.

Tomei e Braunstein (1993) ressaltam a importância que a linguagem e os gestos possuem como formas de comunicação organizacional e de manifestação da cultura. Como citam os autores, a linguagem “é um conjunto de signos com a capacidade de comunicar

significados. Por meio dela, as experiências são compartilhadas e transmitidas não apenas como um conjunto de palavras e termos, mas determinada linguagem pode ser muito útil para desvendar a cultura de uma organização” (TOMEI e BRAUNSTEIN, 1993, p. 16). Utilizando a linguagem, vários grupos organizacionais podem desenvolver uma forma própria para se comunicar. Muitas vezes até utilizam termos técnicos da sua área e formam o que denominamos de subcultura. Já os gestos são movimentos de partes do corpo humano que, assim como a linguagem, também transmitem significados. Estes são considerados complementos às idéias transmitidas por meio da linguagem.

Com a finalidade de compreender o processo de comunicação da empresa analisada neste estudo, foram utilizados diferentes mecanismos de coleta de dados. Usou-se a observação direta do pesquisador, análise de documentos e entrevistas com os funcionários e com o responsável pelo departamento de comunicação. Procurou-se observar os processos formais e informais de comunicação, os fluxos e barreiras, os veículos de comunicação interna utilizados pela empresa, as mensagens transmitidas por estes e a interação existente entre os membros e os setores da empresa. Dessa forma, analisou-se como a comunicação é utilizada no processo de produção e reprodução de significados e se esta reforça os valores centrais declarados pela organização.

### **2.3 As Práticas de Desenvolvimento Humano como Guardiães dos Valores Organizacionais**

Muitas das práticas de desenvolvimento humano empregadas pelas organizações contribuem com a difusão, aceitação e o fortalecimento da cultura organizacional. Como destacam Tomei e Braunstein (1993, p. 25), o sistema de recursos humanos “deve ser consistente com os sistemas de outras áreas funcionais da organização e possuir programas de pessoal integrados de forma a explicitar aos membros da organização os elos significativos da sua cultura”.

Com base nessa abordagem, defende-se que a análise das práticas de desenvolvimento humano pode ser uma estratégia eficaz para desvendar a cultura de uma organização. Schein (apud FLEURY e SAMPAIO, 2002, p. 289) propõe a análise dos seguintes elementos para a investigação do universo cultural de uma organização:

analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;  
analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;



analisar crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;  
explorar e analisar com pessoas da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

Van Maanem (1996) também defende que um dos caminhos para o entendimento da cultura é através de relatos de trabalho, como por exemplo, através dos processos de socialização, pelos quais novos membros são introduzidos no trabalho organizacional.

Já Freitas (2007, p. 51) destaca a função do setor de recursos humanos, afirmando que este, por muito tempo, foi considerado um canal que materializava a consistência interna da cultura, por meio de

definição de perfis profissionais compatíveis com as necessidades e com os valores que orientavam os processos de recrutamento e de seleção;  
desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento que enfatizavam a história da organização, trazendo depoimentos de heróis ou sagas, que serviam de modelo ou guia de comportamento cotidiano;  
elaboração de sistemas de recompensas e *status*, premiando a competência e também o comprometimento com os valores esposados;  
recuperação de “desviantes”, aconselhando e reeducando com base nas normas vigentes;  
elaboração de rituais e solenidades para celebrar heróis e destacar o reconhecimento pelo desempenho ou comportamento exemplar;  
reconstituição e veiculação de história organizacionais que revigoravam os valores, as prioridades, os mitos eleitos;  
definição e interpretação de mensagens adequadas por meio da rede de comunicações interna e externa.

Defendendo que o setor de desenvolvimento humano deve ser administrado de forma estratégica, a seguir são apresentadas as principais práticas que contribuem para a perpetuação dos valores organizacionais. O processo de socialização é analisado como uma maneira de inserir novatos no ambiente organizacional, transmitindo a esses, através de programas de integração, treinamento e desenvolvimento, os valores, as normas, as políticas, as práticas e os comportamentos exigidos pela empresa. Já a avaliação de desempenho mensura se os comportamentos e atividades realizadas pelos funcionários, individualmente, estão contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Essa ferramenta aponta as deficiências que devem ser corrigidas e os bons desempenhos que devem ser mantidos. E os sistemas de recompensa e punição são formas da empresa reforçar seus valores, recompensando os comportamentos que estão de acordo com os mesmos e punindo aqueles que os contrariam.

### 2.3.1 Processo de Socialização

Van Maanen, pesquisador do processo de socialização organizacional, conceitua o mesmo como um processo contínuo, que deve estar presente durante toda a carreira de um indivíduo. Através dele o mesmo irá aprender os valores, normas e comportamentos exigidos, o que lhe permitirá participar como membro de uma organização (VAN MAANEN, 1996). De acordo com essa referência, pode-se afirmar que a socialização organizacional é fundamental para a difusão da cultura. É por meio desse processo que a empresa irá repassar aos novos membros o que valoriza – seus valores centrais – e o que espera de cada um. É nesse momento que o funcionário terá também o primeiro contato com o ambiente e os colegas de trabalho, podendo ser esta uma experiência positiva ou negativa, dependendo da forma como será conduzida e que pode influenciar no desempenho do novo membro.

A socialização, contudo, apesar de ser mais intensa para os novos membros ou àqueles que assumem uma nova função, não deve restringir-se a estes, mas deve ser trabalhada durante toda a permanência do indivíduo na organização. Utilizando ações e programas que promovam continuamente a socialização dos funcionários, a empresa estará fortalecendo sua cultura através do reforço dos seus valores.

Como defende Van Maanen (1996, p. 46), “qualquer pessoa que atravesse fronteiras organizacionais está à busca de indícios sobre como proceder”. Nesse processo todas as relações, sejam com os colegas de trabalhos, com superiores, com subordinados ou clientes, irão influenciar o processo de aprendizagem, seja de forma positiva, apoiando e orientando, ou de forma negativa, confundindo e pressionando o funcionário que está assumindo uma nova função ou tarefa.

Shinyashiki (2002, p. 166) lembra que falhas na condução do processo de socialização podem provocar

- rejeição, que pode levar o empregado a ser expelido da organização ou a canalizar sua energia contra os objetivos da empresa;
- conformidade, que pode embotar sua criatividade e fazê-lo trabalhar de forma estéril e burocrática, o que faz com que a organização se torne frágil no contexto atual;
- aumento do custo da rotatividade e absenteísmo de pessoal.

Estas são algumas das inúmeras conseqüências negativas que um processo de socialização mal conduzido pode originar. Neste caso, tanto o funcionário, que não terá condições de desenvolver um bom trabalho, como a organização, que não atingirá o resultado esperado, serão prejudicados.

Analisando o conceito de socialização sob uma perspectiva mais abrangente, Shinyashiki (2002, p. 168) diz que “a socialização é o modo pelo qual a sociedade controla o indivíduo”, pois, por meio dela é possível produzir a uniformidade dos membros que a constituem. Organizações que buscam ter valores consistentes e compartilhados por todos os seus colaboradores devem preocupar-se com a socialização dos mesmos.

Van Maanen (1996) define a socialização organizacional como o “processamento de pessoas”. Apresenta sete dimensões nas quais se situam as principais estratégias de socialização organizacional. Cada dimensão apresenta uma estratégia e sua oponente, traçando um paralelo entre ambas. No entanto, as estratégias não são mutuamente exclusivas, ao contrário, na prática, elas podem ser combinadas de diferentes maneiras.

As sete dimensões nas quais estão situadas as estratégias de socialização organizacional são: estratégias formais e informais de socialização, estratégias individuais e coletivas, estratégias seqüenciais e não seqüenciais, estratégias fixas e variáveis, estratégias de socialização por competição ou por concurso, estratégias de socialização em série e isoladas e estratégias de socialização através da investidura e do despojamento.

O processo formal de socialização é utilizado, geralmente, na preparação de um indivíduo que irá ocupar um *status* específico na organização. Nesse caso, o mesmo é diferenciado dos outros membros da empresa e seu papel é bem enfatizado e explicitado, o que pode gerar maior tensão e influenciar as atitudes e valores dos novatos. Já no processo de socialização informal não existe diferenciação e a aprendizagem ocorre através das redes sociais e das tarefas desempenhadas. Esse processo assemelha-se às técnicas de ensaio-e-erro, nas quais a aprendizagem é adquirida através da experiência.

Assim, o processo formal de socialização é, geralmente, apenas o primeiro *round* da socialização que exercerá pressão sobre as experiências e atitudes reais. As estratégias informais são consideradas o segundo *round* e ocorrem quando o indivíduo é colocado em sua posição organizacional designada, devendo aprender informalmente as práticas de sua função e do seu setor. Nesse momento a ênfase recai sobre as ações específicas que devem ser desempenhadas e as aplicações situacionais das mesmas e das normas da empresa.

As estratégias individuais e coletivas de socialização possuem, segundo Van Maanen (1996, p. 50), uma diferença “análoga aos modos de produção por lotes ou por unidades”. Na socialização coletiva os funcionários são agrupados e processados por um conjunto de experiências idênticas, o que irá gerar resultados similares. Porém, a consciência coletiva desenvolvida pelos indivíduos introduzidos em um mesmo programa de socialização pode confrontar com os padrões e objetivos organizacionais. As estratégias individuais também

geram mudanças, mas as visões são menos homogêneas do que as dos funcionários que são processados coletivamente.

Quanto mais competitivo for o ambiente organizacional, mais os indivíduos tendem a buscar estratégias de socialização individual. Eles sabem que seu sucesso profissional pode ser influenciado pelo fracasso dos outros. As empresas, entretanto, muitas vezes preferem as estratégias coletivas de socialização devido à comodidade, eficiência e prognóstico resultantes delas.

Já nas estratégias sequenciais e não sequenciais, a socialização sequencial caracteriza-se por processos transitórios, com uma série de estratégias discretas e identificáveis que preparam o funcionário para ocupar uma posição e exercer sua função na organização. Nessa estratégia de socialização, existe um alto grau de relação entre os diversos estágios que compõem o processo. Os processos não sequenciais, por sua vez, são realizados em um estágio transitório, onde cada etapa não tem relação com as anteriores. Assim, para que o processo de aprendizagem seja facilitado, é importante a existência de um programa sequencial de socialização.

As estratégias fixas e variáveis de socialização diferem em termos de informação e de duração do processo. Na socialização fixa os funcionários sabem exatamente qual o tempo e os conhecimentos necessários para completar cada estágio, pois, o tempo de transição é padronizado. Logo, são estabelecidos parâmetros para avaliar o desenvolvimento considerado “normal”. Aqueles que não se enquadram no programa são considerados “desviados”. Nos processos de socialização variável, os funcionários processados não têm conhecimento do período de transição e do seu avanço no processo, o que pode gerar grande ansiedade e uma rede de boatos sobre o avanço de cada funcionário.

Outra estratégia é a socialização por competição ou por concurso. No processo de socialização por competição os novatos são separados em diferentes programas de socialização, de acordo com suas habilidades e ambições. Esse processo ocorre, principalmente, na direção vertical, de cima para baixo, sendo que quanto mais elevado o nível da organização, mais difundida é essa estratégia. Já o processo de socialização por concurso, evita a distinção entre superiores e subordinados que pertencem ao mesmo grupo de avaliação.

Van Maanen (1996) defende que o predomínio de estratégias competitivas de socialização ocorre, pois, permitem um julgamento minucioso e seguro do potencial de cada funcionário. Conseqüentemente, elas promovem uma alocação mais eficiente dos recursos humanos. A socialização por competição pode provocar o distanciamento dos funcionários

processados. Na socialização por concurso, todos os participantes iniciam nas mesmas condições e tendem a desenvolver um espírito cooperativo e participativo com os demais colegas de trabalho.

As estratégias de socialização em série e isoladas, dizem respeito ao contexto em que os funcionários são introduzidos. Na socialização serial, os funcionários experientes servem de modelo aos novatos e estes serão preparados para assumir papéis semelhantes aos já executados, o que assegura a estabilidade dos padrões de comportamento e a continuidade do trabalho realizado por um longo período. A socialização isolada não fornece modelos e padrões a serem seguidos e o novato deve desenvolver por si só as definições do trabalho a ser executado. Esse processo é propício para estimular a criatividade e iniciativa do funcionário, mas pela falta de orientação, o mesmo também pode sentir-se confuso e perdido.

As estratégias de socialização através da investidura e do despojamento servem para confirmar ou destruir a identidade do indivíduo que ingressa na organização. A estratégia de investidura, ou posse, destaca e valoriza as características e habilidades pessoais dos novatos, sendo empregada, principalmente em níveis gerenciais. Já o processo de despojamento objetiva destruir e despojar algumas características dos novatos que são rebaixados pelos membros mais antigos. Essa estratégia destrói a identidade dos novos membros, com a finalidade de estimular mudanças pessoais de acordo com os objetivos organizacionais.

Segundo Van Maanen (1996), as estratégias apresentadas são utilizadas intensamente pelas organizações para controlar e dirigir o comportamento de seus membros. O emprego dessas estratégias influencia a percepção que os funcionários têm sobre o papel que desempenham na empresa e contribui, de forma decisiva, com a internalização dos valores organizacionais. Por isso, as organizações que buscam ter valores consistentes e compartilhados devem valer-se das técnicas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e planos de carreira e incentivo como meios de controle indiretos e guardiões da sua cultura.

### **2.3.2 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho pode ser definida segundo Dessler (2003, p. 172), como “a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”. É um instrumento utilizado para verificar o nível de produtividade de cada colaborador e se o trabalho desenvolvido por ele contribui com a concretização dos objetivos e das metas organizacionais. Carvalho e Nascimento (2004, p. 242) destacam que o

propósito central da avaliação de desempenho “é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa”.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão. Ela fornece informações que orientam o planejamento de carreira, a partir dos pontos fortes e fracos detectados, e servem de subsídio para as promoções de funcionários. No entanto, é indispensável que a empresa estabeleça e comunique os padrões de desempenho que serão avaliados. Após realizar a avaliação de desempenho, a empresa deve dar *feedback* aos funcionários, para que possam ser corrigidos os problemas e deficiências detectadas ou mantido o bom nível de desempenho (DESSLER, 2003). A avaliação também pode e deve ser utilizada para mensurar o grau de desenvolvimento profissional, comparando-se os resultados obtidos em pesquisas anteriores.

Tradicionalmente as avaliações de desempenho eram realizadas exclusivamente pelo superior imediato. Essa prática ainda está presente em muitas organizações modernas, mas já divide espaço com outras estratégias de avaliação, nas quais gerentes de diversos setores, colegas de trabalho, clientes e até mesmo o próprio funcionário que está sendo avaliado participam do processo. Dessler (2003) apresenta cinco estratégias de avaliação de desempenho utilizadas pelas empresas: avaliação entre colegas, comitês de avaliação, auto-avaliação, avaliação pelos funcionários e avaliação de desempenho 360 graus.

A avaliação entre colegas é utilizada, principalmente, em organizações autogerenciáveis onde a autonomia de cada membro é limitada pelo próprio grupo. Pesquisas mostram que a utilização da avaliação entre colegas em equipes de trabalho autogerenciáveis pode ter um impacto positivo na melhoria da percepção sobre a comunicação, a motivação, a interação social, a coesão do grupo e a satisfação dos membros (DESSLER, 2003).

Os comitês de avaliação são estratégias onde o superior imediato do funcionário que será avaliado, mais alguns supervisores, formam um comitê de avaliação. Esse, por ser composto por diferentes avaliadores, anula problemas de vieses individuais presentes nas avaliações realizadas apenas pelo superior imediato e tende a analisar vários aspectos que afetam o desempenho do funcionário. Assim, os comitês de avaliação são considerados mais confiáveis e justos do que as avaliações realizadas apenas pelo superior imediato do membro avaliado.

A auto-avaliação, utilizada em algumas organizações, é um modelo de avaliação em que o colaborador que será avaliado participa do processo, se auto-avaliando. Os resultados obtidos são utilizados em conjunto com a avaliação realizada pelo superior imediato. Porém, Dessler (2003) aponta que os funcionários costumam se avaliar de forma mais positiva que os

superiores ou os colegas, de forma que os resultados obtidos podem não ser condizentes com o real desempenho do funcionário. A auto-avaliação também pode prejudicar a percepção sobre os fatores que devem ser aperfeiçoados para que o colaborador possa contribuir de forma mais positiva com o alcance dos objetivos organizacionais.

A avaliação pelos funcionários representa um tipo de avaliação em que os mesmos também podem participar dos processos de avaliação de desempenho, avaliando os seus superiores. Empresas que utilizam essa técnica de avaliação, denominada também de *feedback ascendente*, defendem que o resultado obtido pode ajudar os gerentes a diagnosticar estilos de gerenciamento, potenciais, problemas pessoais ou problemas de gestão e indicam possíveis ações corretivas para a melhoria desses pontos fracos e conseqüentemente, do desempenho geral dos gerentes avaliados.

O anonimato dos funcionários que participam da avaliação é um ponto-chave do *feedback ascendente*. O gerente que sabe por quais funcionários está sendo avaliado, vê o processo de forma mais positiva do que aquele que recebe um feedback anônimo. Já os funcionários, sentem-se mais à vontade em participar de avaliações anônimas, mas quando a identificação é necessária, tendem a dar pontuações mais altas (DESSLER, 2003), o que pode distorcer os resultados obtidos.

A avaliação de desempenho 360 graus pode ser considerada a estratégia de avaliação mais completa, pois, envolve todos os públicos que se relacionam com o membro a ser avaliado, como o supervisor, colegas, funcionários e clientes. A avaliação 360 graus é utilizada para que, a partir dos resultados obtidos, o funcionário avaliado possa desenvolver, em conjunto com seu superior, um plano de desenvolvimento. Essa estratégia de avaliação, apesar de gerar informações bastante consistentes, nem sempre é utilizada, pois, como envolve muitos avaliadores do ambiente interno e externo para cada funcionário, pode ser muito demorada, burocrática e resultar em muitos formulários difíceis de analisar.

Hipólito e Reis (2002) também analisam os tipos de avaliação presentes, atualmente, nas organizações. Entretanto, diferentemente de Dessler (2003), esses autores identificam quatro tipos de avaliação, focando o objetivo e natureza de cada uma. Assim sendo, as avaliações descritas por Hipólito e Reis (2002) são: avaliação com foco na aferição potencial, avaliação com foco na análise comportamental, avaliação com foco no desenvolvimento profissional e avaliação com foco na realização de metas e resultados.

A avaliação com foco na aferição potencial é realizada, principalmente, em níveis gerenciais e quando a empresa objetiva realizar promoções. Através de simulações, um funcionário é exposto às situações semelhantes às que enfrentaria em uma função hierárquica

superior com a finalidade de verificar o desempenho do mesmo. Também pode ser empregada para avaliar o resultado de longo prazo, procurando identificar a capacidade de aperfeiçoamento e adaptação de um indivíduo em uma função gerencial, caso a empresa invista em programas de desenvolvimento.

Na avaliação com foco na análise comportamental, a empresa observa os comportamentos de liderança que traduzem seus objetivos e valores e que estão presentes no ambiente de trabalho, sobretudo, nas ações dos principais gestores. A partir das práticas verificadas, são construídos os questionários de avaliação e auto-avaliação. Os resultados obtidos devem ser repassados cuidadosamente aos avaliados para que possam ser mantidos os comportamentos positivos e repensados aqueles que não vão ao encontro dos objetivos organizacionais.

A avaliação com foco no desenvolvimento profissional objetiva detectar os diferentes estágios de desenvolvimento profissional de cada funcionário. Como defendem Hipólito e Reis (2002), as organizações, ao realizar esse tipo de avaliação, têm o desafio de deixar de observar apenas o cumprimento das funções descritas pelo cargo que o indivíduo ocupa e ao invés disso, elaborar ferramentas capazes de apontar o grau de complexidade das responsabilidades assumidas pelos membros, individualmente. Assim, o foco da avaliação concentra-se nas capacidades que cada funcionário demonstra possuir através das responsabilidades que é capaz de assumir, independente do cargo. Os resultados dessa análise devem ser utilizados para orientar decisões sobre capacitações, planos de carreira e política de remuneração.

A avaliação com foco na realização de metas e resultados visa focar as metas e resultados e comprometer os funcionários com o trabalho, por meio de remuneração variável. Nessa avaliação, os indivíduos são avaliados periodicamente. Na maioria das empresas é feita mensalmente, a partir de indicadores quantitativos que indicam se o objetivo traçado pela empresa foi atingido.

Todos os tipos de avaliação descritos acima podem ser utilizados pelas organizações, sendo selecionados de acordo com o objetivo da avaliação, o nível hierárquico na qual a mesma será aplicada e os recursos disponíveis. Independente da avaliação realizada, Hipólito e Reis (2002) lembram que avaliar o comportamento e as competências de outras pessoas é sempre algo subjetivo e que pode gerar problemas devido às diferenças de percepção dos envolvidos.

A fim de minimizar essas possíveis falhas, os autores sugerem a adoção dos seguintes procedimentos: utilizar critérios claros de avaliação que sejam negociados e legitimados pelo



grupo e que se fundamentem nos objetivos e valores da empresa; comunicar amplamente os objetivos, etapas e impactos da avaliação, mostrando a todos a importância que os resultados positivos têm para a empresa e para cada funcionário; capacitar os avaliadores e avaliados envolvidos no processo de modo que reconheçam a importância e utilidade de cada instrumento; utilizar a avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional e adotar uma sistemática de avaliação multidirecional (HIPÓLITO e REIS, 2002).

Essas são algumas das recomendações que toda organização que realiza a avaliação de desempenho deve observar. Cabe lembrar ainda, a necessidade de que toda avaliação deve estar fundamentada na cultura, reforçando os valores organizacionais. A empresa que tiver esses cuidados poderá obter o comprometimento de todos os envolvidos no processo e utilizar a avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica que contribui para o desenvolvimento empresarial.

### **2.3.3 Sistema de recompensas e punições**

Poucos estudos analisam as formas de recompensa e punição utilizadas pelas empresas para reforçar e valorizar os comportamentos desejáveis e procurar inibir os que contrariam suas normas e valores. Os autores que discorrem sobre os sistemas de recompensa, na sua maioria, focam-se nos sistemas de remuneração. Este estudo, todavia, não objetiva avaliar as recompensas financeiras, mas todos os mecanismos com valor simbólico que demonstram a importância do indivíduo para a organização e como suas ações e seu desempenho são reconhecidos. No caso da punição, busca-se analisar todas as formas que a empresa utiliza para mostrar quais são os comportamentos indesejáveis e inaceitáveis no ambiente de trabalho.

Realizando uma retrospectiva histórica, é possível constatar que as práticas de recompensar e punir os indivíduos pelo trabalho realizado, estão presentes desde o surgimento do sistema capitalista de produção. De acordo com Hipólito (2002, p. 88) “a utilização de métodos sistemáticos para a definição do padrão de recompensas surgiu somente a partir da Primeira Guerra Mundial”, que impulsionou o crescimento das organizações em tamanho e complexidade.

Tendo em vista o contexto histórico-social, dominado pelos princípios tayloristas-fordistas de produção, os primeiros métodos de recompensas consideravam apenas os cargos e o valor desses para a organização. Os funcionários eram recompensados de acordo com o

conjunto de atividades desenvolvidas, definidas pelos cargos que ocupavam. Por muito tempo, esse modelo funcional de recompensas acompanhou o crescimento das organizações e era o único parâmetro utilizado para a definição de recompensas. À medida que as organizações são pressionadas a mudar e repensar seus sistemas de gestão, o modelo funcional de recompensas também passa a ser questionado por privilegiar apenas os cargos e deixar de reconhecer talentos que podem agregar valor às empresas.

Nas últimas décadas, as organizações modernas vêm desenvolvendo métodos de remunerar seus colaboradores com base no conjunto de habilidades e no desempenho de cada indivíduo. Esse novo modelo de remuneração é muito flexível, pois, não se apóia em uma estrutura organizacional específica, como ocorre com o modelo funcional de remuneração. Entretanto, é extremamente importante que a organização estabeleça e divulgue os critérios de remuneração, de modo que todos os funcionários tenham clareza da forma que estão sendo avaliados e como podem ser recompensados pelos bons desempenhos.

Além das recompensas financeiras, geralmente concedidas por meio de remuneração variável e de acordo com as metas pré-definidas pela organização e resultados alcançados pelos funcionários, este estudo objetiva analisar, sobretudo as recompensas não financeiras, que têm valor para os empregados. Newman e Krzystofiak (apud HANASHIRO e MARCONDES, 2003) apresentam a “cadeia de valor da compensação”, defendendo que o sistema de remuneração deve criar valor tanto para a empresa como para o funcionário. Segundo os autores, as necessidades mais importantes para os empregados que a empresa pode e deve procurar satisfazer por meio do seu sistema de recompensas, são o dinheiro, a oportunidade de crescimento, *status*, reconhecimento e *feedback*.

A partir dessas necessidades é possível constatar que as recompensas não financeiras não dependem apenas de um sistema formalizado de recompensas, mas devem estar presentes no ambiente de trabalho, principalmente, através da postura assumida pelos gestores. Esses devem estar capacitados a identificar os fatores extrínsecos que motivam e têm valor para os funcionários e a partir dos objetivos estratégicos e dos valores que norteiam a organização, criarem mecanismos de recompensa adequados a sua equipe.

As práticas de desenvolvimento humano descritas nessa unidade são algumas das ferramentas que as organizações modernas devem utilizar para perpetuar seus valores centrais e fortalecer a cultura. A empresa que tiver um sistema de gestão de pessoas atuando de forma estratégica, que busque constantemente formas de integração, desenvolvimento, motivação, recompensas, ou até mesmo de punição, poderá envolver e comprometer seus colaboradores com os valores da empresa, transformando-os nos maiores guardiões da cultura organizacional.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A partir do problema proposto e dos conceitos trabalhados na revisão da literatura, este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo para alcançar os objetivos traçados. Trabalha-se o tipo e o método de pesquisa onde é apresentada a empresa investigada, o corpo de análise, as formas de coleta de dados, o protocolo do estudo de caso com as questões centrais que guiaram a pesquisa e as formas empregadas para a análise dos dados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004, p. 94), a pesquisa exploratória “é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema.” Ela emprega métodos flexíveis, não estruturados e qualitativos e envolve, habitualmente, levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso (AAKER, KUMAR e DAY, 2004; GIL, 1999).

A escolha pela abordagem qualitativa deve-se ao fato da mesma ser a mais indicada quando se objetiva conhecer melhor os aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente, como sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos (AAKER, KUMAR e DAY, 2004). Utilizando essa abordagem o pesquisador estabelece um relacionamento maior e mais flexível com os respondentes em comparação aos conseguidos com a abordagem quantitativa. Esta tem o propósito de obter dados com maior profundidade e maior riqueza de contexto (AAKER, KUMAR e DAY, 2004).

Partidário da pesquisa qualitativa, Miles (apud RODRIGUES, 2002, p. 123) argumenta que “os dados qualitativos são atrativos por muitas razões: são ricos, completos, holísticos e autênticos”. Nesse tipo de estudo, o pesquisador torna-se parte da organização, fator que traz vantagens e desvantagens. O fato de o pesquisador estar próximo ao objeto de pesquisa faz com que melhor veja a realidade do mesmo, o que contribui com a fidelidade dos resultados. Essa proximidade, também pode intimidar os membros da organização, fazendo com que ajam de forma distinta da habitual.

### 3.2 Método de pesquisa

A estratégia empregada nesta pesquisa foi a de estudo de caso, pois, atende de forma mais adequada aos objetivos do trabalho. Como destaca Yin (2001, p. 19), estes estudos “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Esta pesquisa foi realizada através de um estudo de caso da Empresa Expresso Medianeira que foi escolhida de acordo com os critérios estabelecidos por Collins e Porras (1995).

#### 3.2.1 Definição da unidade de análise

A seleção da organização pesquisada fundamentou-se nos critérios empregados por Collins e Porras (1995) que dizem que uma empresa visionária é uma instituição líder no seu setor, muito admirada por empresários conhecidos, que possui uma marca indelével no mundo, teve várias gerações de altos executivos, passou por ciclos de vida de vários produtos (ou serviços) e foi fundada a mais de cinquenta anos. A busca por empresas brasileiras que contemplem todos esses requisitos foi orientada pela pesquisa *As melhores empresas para trabalhar*, da Revista Exame e Você S/A, que identifica, anualmente, as melhores empresas sob a ótica dos funcionários das mesmas.

A Empresa Expresso Medianeira que foi objeto deste estudo, iniciou suas atividades de transporte coletivo urbano na cidade de Santa Maria, no ano de 1951. Ela possuía, na época, apenas três ônibus e funcionava sob a direção dos irmãos João, Alfredo, Ricardo, Jorge e Olinto. Atualmente, com 57 anos de história, esta organização é considerada a melhor empresa de transporte urbano do Brasil, o que é comprovado pelos inúmeros prêmios conquistados em nível local, estadual, nacional e internacional:

- **Referencial de Excelência**, conferido pela ANTP em 2007. Primeira empresa do Brasil a receber o prêmio.
- Re-certificação da **ISO 9001:2000** em 2007.
- **100 Melhores Empresas Para se Trabalhar** – conferido pela Revista Época em 2007.
- **150 Melhores Empresas para Você Trabalhar** – Guia Exame Você S/A, em 2004, 2005 e 2007.
- **Prêmio ANTP de Qualidade** – Melhor Empresa de Transporte do Brasil – em 2005.

- **Troféu Talento's**, em março de 2005.
- **Empresário do Ano**, prêmio concedido ao Sr. Victorino Aldo Saccol, Diretor Administrativo da Empresa Expresso Medianeira, pela CACISM, CDL, SINDILOJAS e SINDIGÊNEROS, em junho de 2004.
- **Certificado de Responsabilidade Social** - conferido pela Assembléia Legislativa do RS em 2002, 2003, 2004, 2005 e 2006.
- **Bienal de Marketing**, nas categorias Marketing Institucional e de Relacionamento ANTP, em 2004.
- Re-certificação da **ISO 9001:2000** em 2003.
- **Prêmio ANTP de Qualidade** em 2003.
- **Prêmio Responsabilidade Social**, conferido pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, ano 2002.
- **Destaque Profissional** – conferido pela agência Novo Tempo – ano 2002 e 2003.
- **Destaque Empresarial** – conferido pela agência Top de Marcas – ano 2002, 2003 e 2004.
- **Troféu de Reconhecimento** – conferido pelo CRSM em 2001.
- **Certificado de Melhoria Contínua** - Prêmio ANTP de Qualidade em 2001.
- **Certificação ISO 9002/94** – conferido pela BVQI – Jan/2001.
- **Certificado de marca mais lembrada** – conferido pela Revista Amanhã – Top Of Mind – Santa Maria em 2000, 2002, 2004 e 2008.
- **Prêmio Qualidade Empresarial** - Nível Estadual - conferido pela Agência Master 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004.
- **Troféu de Reconhecimento** - conferido pelo CSTMM - RS, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 e 2006.
- **Troféu "Construir"** - conferido pela RBS TV Santa Maria em 1999.
- **Prêmio Qualidade RS** – Modalidades: Medalha de Bronze em 1999; Troféu Bronze em 2000; Troféu de Prata em 2002; Troféu de Ouro em 2003.
- **Destaque Empresarial e Profissional do Ano** - conferido pela Agência Talento's Promoções Artísticas em 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 e 2003.
- **Destaque Empresarial** - conferido pela Agência Podhium anos: 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 e 2003.
- **Destaque Transporte Coletivo** - conferido pelo Jornal A Cidade em 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 e 2003.

- Certificação no Ciclo de Avaliação - **Nível II - PGQP** – 1999, 2000, 2001, 2002 e 2003.
- Certificação no Ciclo de Avaliação - **Nível I - PGQP** – 1998.
- **Prêmio Leão de Honra** - destaque em Transporte Coletivo Urbano - conferido pela Associação dos Empresários - RS - SC - PR e Mercosul em 1998.
- **Prêmio Qualidade Empresarial** - conferido pela Agência Master 2001 nos anos de 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 e 2002.
- **Distinção Mérito Empresarial** - conferido pela CACISM em 1997.

### 3.2.1.1 Perfil da organização

**Razão social:** Expresso Medianeira Ltda.

**Ramo:** prestadora de serviço, operadora rodoviária de transporte público urbano.

**Área de atuação:** atende 63% de todo o serviço de transporte público urbano da cidade de Santa Maria. Transporta, aproximadamente, 1.700.000 passageiros/mês, atendendo 23 linhas e suas extensões.

**Sede:** possui 53 mil metros quadrados, sendo 3.662,51 metros quadrados de área construída, localizada na Avenida Maurício Sirotski Sobrinho n° 277, Bairro Patronato, Santa Maria, Rio Grande do Sul. Além da sede principal, possui mais três terminais de linha: Casa de Saúde, Tancredo Neves e Escola Estadual Manuel Ribas (Maneco).

**Frota:** conta com 124 ônibus; sendo dois articulados, cinco microônibus, sendo um equipado com televisor e vídeo e três com elevadores hidráulicos.

### 3.2.1.2 Organograma da organização

A figura 5 ilustra o organograma da Empresa Expresso Medianeira. Nele está representada a estrutura formal da organização, com a disposição das unidades funcionais e a hierarquia existente entre as mesmas. Mediante o organograma, é possível identificar a posição ocupada pelos entrevistados, individualmente.

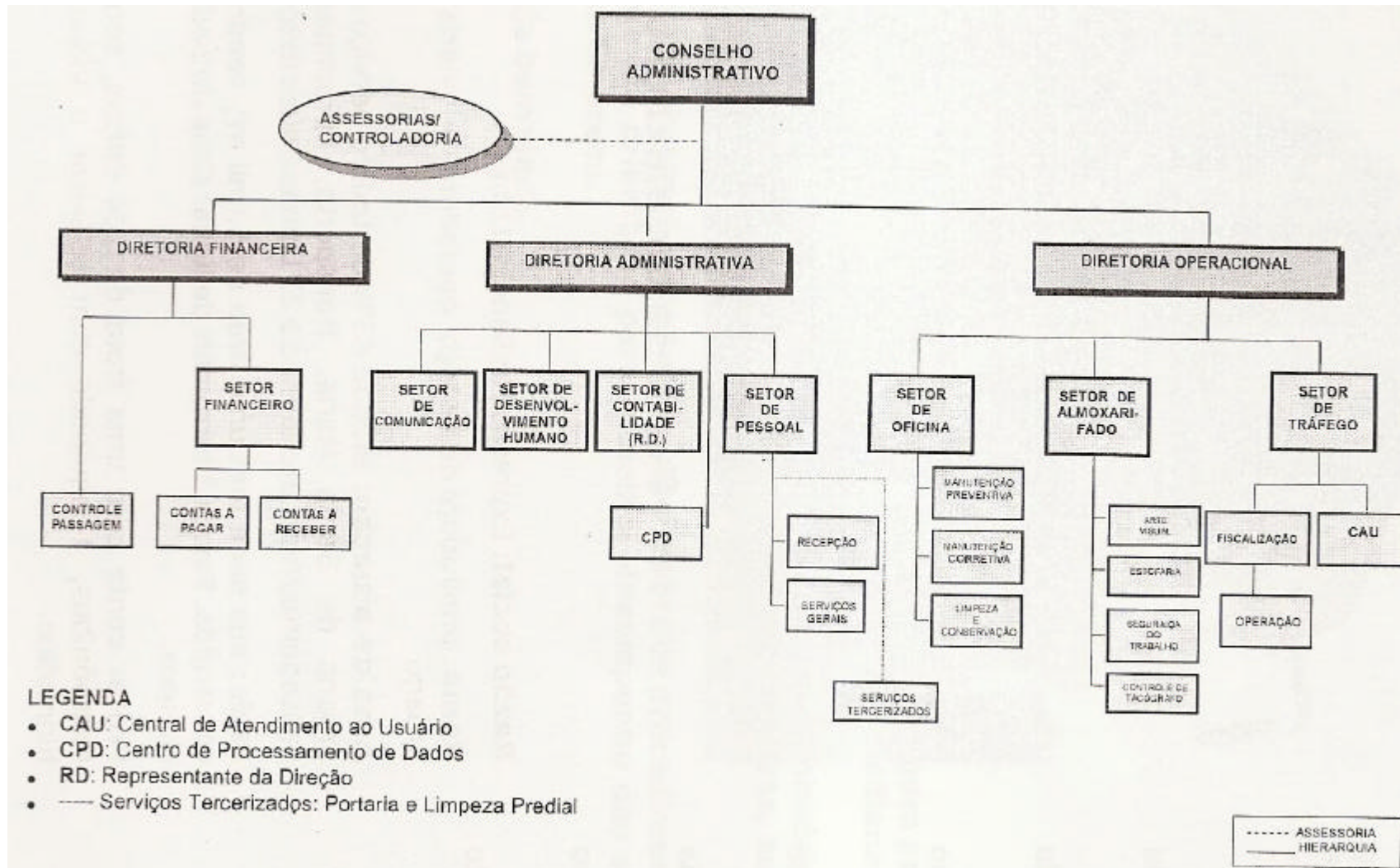


Figura 5: Organograma da Empresa Expresso Medianeira

Fonte: Manual de Integração e Comunicação da Empresa Expresso Medianeira (2007)

### 3.2.2 Corpo de análise da pesquisa

O corpo de análise da pesquisa foi composto pelas pessoas que estão direta e intensamente ligadas à Empresa Expresso Medianeira. Compõem esse grupo, os diretores e proprietários da organização, gerentes e funcionários. Partindo-se deste corpo de análise, a escolha dos respondentes foi realizada de forma intencional, buscando-se pessoas que pudessem responder ao problema de pesquisa.

### 3.2.3 Definição dos métodos de coleta de dados

Com a finalidade de obter dados suficientes e adequados para compreender os elementos culturais da organização estudada, a coleta foi realizada através de entrevistas individuais e semi-estruturadas, observação direta do pesquisador e análise documental. Como menciona Yin (2001), o estudo de caso é uma técnica que permite ao pesquisador lidar com uma ampla variedade de evidências, geralmente empregando, além das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, as técnicas de observação direta e de entrevista. Este estudo buscou explorar diferentes fontes para responder o problema de pesquisa de forma confiável.

#### 3.2.3.1 Entrevistas

As entrevistas individuais são muito úteis, pois, possibilitam colher uma variedade de impressões sobre a cultura organizacional. Por meio dessa técnica, torna-se possível identificar as percepções que diversos grupos, classificados de acordo com a escala hierárquica e o tempo de trabalho na empresa, possuem em relação aos elementos culturais que compõem e perpetuam a cultura. Por meio das entrevistas foi possível identificar quais e como os elementos culturais permeiam o dia-a-dia de uma empresa visionária.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com o Diretor Administrativo, Assistente de Desenvolvimento Humano, Assistente de Comunicação e funcionários. O número de funcionários foi definido durante a pesquisa pelo critério de saturação. Foram entrevistados nove funcionários, sendo quatro motoristas, três cobradores e dois funcionários do setor de manutenção. O quadro 3 apresenta os dados dos entrevistados.



Entrevistados	Cargo	Tempo de empresa (anos)
Entrevistado 1	Diretor Administrativo	35 anos
Entrevistado 2	Assistente de Desenvolvimento Humano	10 anos
Entrevistado 3	Assistente de Comunicação	2 anos
1 - Entrevistado 4	Chapeador	16 anos
2 - Entrevistado 5	Lavador	4 anos
3 - Entrevistado 6	Motorista	13 anos
4 - Entrevistado 7	Cobrador	1,5 anos
5 - Entrevistado 8	Motorista	8 anos
6 - Entrevistado 9	Cobrador	4 anos
7 - Entrevistado 10	Motorista	19 anos
8 - Entrevistado 11	Motorista	6 anos
9 - Entrevistado 12	Cobrador	Menos de 1 ano

Quadro 3: resumo das entrevistas realizadas

Fonte: desenvolvido pela autora.

Com o Diretor Administrativo objetivou-se identificar o histórico da Expresso Medianeira, os valores centrais declarados pela empresa e os mecanismos utilizados para compartilhar esses valores com os funcionários. A Assistente de Desenvolvimento Humano, por sua vez, pôde fornecer informações sobre os processos de seleção de novos membros, de socialização, avaliação de desempenho, recompensas e punições, de forma a traduzir os ritos, os rituais e as cerimônias presentes no ambiente organizacional. Com a Assistente de Comunicação foi possível identificar os processos comunicativos da Empresa Expresso Medianeira, os principais instrumentos utilizados para fortalecer os elementos culturais existentes e a forma de como eles circulam pela organização. E com os funcionários, buscaram-se indícios de que os valores constantes na literatura organizacional são realmente vividos dentro da empresa. Para tanto, foram analisadas as percepções dos colaboradores sobre os processos de comunicação e desenvolvimento humano e como os elementos culturais se manifestam por meio desses processos.

As entrevistas foram agendadas previamente e realizadas individualmente com os membros, no período de janeiro a março de 2008. Cada entrevista teve duração média de cinquenta a sessenta minutos e todas foram gravadas com a permissão dos funcionários. Para facilitar a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas, digitalizadas e, uma vez impressas, resultaram em 94 cópias que foram encadernadas em um único volume separado da dissertação e colocado à disposição dos avaliadores.

### 3.2.3.2 Observação

Sathe (apud TOMEI e BRAUNSTEIN, 1993) apresenta três tipos de status possíveis para o investigador da cultura organizacional: um membro antigo da organização, um novato e um estranho à mesma. O presente estudo enquadra-se na terceira posição, ou seja, um membro estranho à organização. A vantagem dessa posição é o contraste da visão “aculturada” dos membros da organização em relação à visão isenta do pesquisador. O acesso limitado a algumas informações e a dificuldade de compreender a visão nativa dos membros da organização são fatores negativos a essa posição (TOMEI e BRAUNSTEIN, 1993). Buscou-se amenizar esta limitação através de outras técnicas de coleta de dados.

Morgan (1996) defende que a observação é uma das melhores técnicas para compreender-se a cultura de uma empresa. Segundo o autor, o pesquisador deve adotar o papel de antropólogo, observando o funcionamento do dia-a-dia do grupo ou organização pesquisada, como se não estivesse na mesma. A observação direta, não-participante, foi utilizada para facilitar a captura e o entendimento do comportamento, dos hábitos e dos costumes reais e cotidianos dos indivíduos. Essa técnica foi realizada no período de outubro de 2007 a março de 2008, por ocasião das entrevistas realizadas, visitas à empresa, utilização de ônibus na condição de usuária do transporte coletivo e participação da pesquisadora em algumas atividades; como processos de acolhimento de novos funcionários, apresentação de uma peça por um grupo teatral da empresa e visita de uma escola às instalações da Medianeira.

### 3.2.3.3 Análise de documentos

A análise documental abrange o histórico da organização e as publicações internas. Conforme defende Schein (2004), a investigação do histórico de uma organização é essencial, pois, a perspectiva histórica é o suporte para a análise do processo de criação e evolução da empresa, da forma como ela lida com eventos inesperados, da percepção do instante em que deixa de ser pequena, das mudanças de gerência e de como a organização se adapta às novas tecnologias. Já as publicações internas permitem verificar como a cultura organizacional é institucionalizada. Foram considerados e avaliados diversos veículos e materiais de comunicação, como murais, informativos interno e externo e manual de integração e comunicação, com a finalidade de identificar se os valores centrais e objetivos da organização são divulgados.

### 3.3 Protocolo de Estudo de Caso

De acordo com Yin (2001), o protocolo de um estudo de caso consiste em um conjunto de questões substantivas que permite analisar a questão central da pesquisa. Nesse caso corresponde à ideologia central das empresas visionárias. Essas questões devem ser colocadas para o pesquisador e vão se constituir em lembretes que devem guiar a coleta de dados. Yin (2001) recomenda que além de nomear as questões básicas, cada questão deve vir acompanhada da indicação de prováveis fontes de evidência.

#### 3.3.1 Questões centrais que guiaram a coleta de dados

Para que a coleta de dados fosse realizada de uma forma sistemática, de modo a obter informações que respondessem ao problema de pesquisa, as questões centrais observadas e levantadas, foram traçadas previamente pelo pesquisador.

##### 3.3.1.1 Questões básicas da entrevista com o Presidente

- Fale sobre a história da Empresa Expresso Medianeira, como iniciou?
- Quais os valores que nortearam a fundação da empresa? Esses valores estão presentes na organização? De que forma são evidenciados?
- Quais os mecanismos que a empresa utiliza para compartilhar os seus valores centrais e objetivos com seus funcionários?
- Que momentos críticos a empresa vivenciou? Nesses momentos, quais os valores que nortearam as decisões tomadas?
- No seu entender, porque a Medianeira é uma das melhores empresas pra se trabalhar?

##### 3.3.1.2 Questões básicas da entrevista com a responsável pelo Departamento de Desenvolvimento Humano

- Comente sobre o processo de recrutamento e seleção de funcionários, adotado pela organização.
- Como é realizado o processo de socialização dos novos membros?

- Fale sobre a política de treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários desta organização.
- A empresa possui um programa de avaliação de desempenho? Como ele é realizado?
- A empresa possui um plano de desenvolvimento de carreira? Como funciona?
- Fale sobre os procedimentos que esta empresa adota para recompensar comportamentos e desempenhos desejáveis dos funcionários?
- Quais são os principais eventos realizados pela empresa? Com que objetivos são realizados?

### 3.3.1.3 Questões básicas da entrevista com a responsável pelo Departamento de Comunicação

- Fale sobre o processo ou o sistema de comunicação adotado pela empresa.
- Quais os veículos de comunicação interna que são formais na empresa?
- Além destes veículos, existem outros canais informais utilizados por grupos específicos? Quais as razões que a empresa atribui para a existência destes veículos informais?
- Os valores centrais e objetivos da organização são constantemente divulgados pela empresa? Quais os canais mais utilizados para esse propósito?
- As histórias sobre a fundação e os momentos de crise da empresa, dos fundadores e dos funcionários admirados pelos colegas de trabalho, circulam através dos veículos de comunicação formal da organização?
- Algum grupo de indivíduos da organização utiliza um vocabulário particular para se comunicar?

### 3.3.1.4 Questões básicas das entrevistas realizadas com os funcionários

- Comente sobre os valores organizacionais? Sabe dizer se esses valores eram pregados pelos fundadores da Expresso Medianeira? Como esses valores se fazem presentes no cotidiano da empresa?
- Que contribuições o fundador da empresa trouxe à organização?
- A empresa já passou por algum momento de grande crise? Quais as pessoas que tiveram um papel determinante nesse momento? Que medidas foram tomadas para superar a crise?

- Que eventos são realizados pela empresa?
- Comente como é realizado o processo de socialização organizacional.
- A empresa possui programas de treinamento e desenvolvimento? Como os funcionários têm acesso a esses programas?
- A empresa possui um programa de avaliação de desempenho? Como ele é desenvolvido?
- A empresa possui um plano de desenvolvimento de carreira? Através do mesmo, você consegue identificar suas possibilidades de crescimento dentro da organização?
- A empresa possui algum mecanismo para recompensar os comportamentos e desempenhos valorizados e punir as ações que contrariam as normas estabelecidas?

#### 3.3.1.5 Questões que serviram de base para as observações

- Observar se os programas de treinamento transmitem valores, normas, história e tradições da organização.
- Observar se as publicações internas reforçam os valores organizacionais.
- Observar os processos de acolhimento de novos funcionários.
- Observar o relacionamento interpessoal.
- Observar os processos de comunicação formal e informal.
- Observar os métodos de reconhecimento e recompensa de pessoal.
- Observar as ações e eventos que ocorrem no cotidiano profissional e que favorecem a internalização dos valores organizacionais.
- Observar se há coerência entre os valores declarados e as ações praticadas no cotidiano.

### 3.4 Análise dos dados

A análise e interpretação dos dados coletados através das entrevistas foi orientada pelo método de análise de conteúdo proposto por Bardin (1977). O procedimento adotado dividiu-se em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação. A pré-análise compreende uma leitura geral das entrevistas transcritas e dos documentos internos da organização, a fim de sistematizar as idéias iniciais referenciadas no quadro teórico e estabelecer indicadores. Na segunda fase, que é denominada de exploração do material, o

texto das entrevistas e dos documentos coletados será recortado em unidades de registro, de acordo com as categorias geradas previamente pelo referencial teórico e pelas entrevistas. A interpretação, última fase, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado, de forma que se possa responder o problema de pesquisa e atingir os objetivos traçados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados coletados na Empresa Expresso Medianeira, organização onde foi realizado o estudo de caso a que se propôs esta pesquisa. Os dados qualitativos foram agrupados a partir dos caminhos indicados pela literatura e pela coleta de dados (entrevistas, observações e análise de documentos) e estão divididos em cinco unidades:

- Histórico da empresa;
- Valores da organização;
- Processo de comunicação;
- Socialização organizacional;
- Avaliação de desempenho;
- Processo de recompensas e punições.

A partir da investigação e análise dessas cinco dimensões procurou-se identificar os valores centrais (núcleo básico) da Expresso Medianeira e os elementos culturais utilizados pela empresa para preservar e perpetuar esses valores.

### 4.1 Histórico da Empresa

A Expresso Medianeira é uma empresa familiar que iniciou suas atividades em 14 de março de 1951, quando os irmãos João, Alfredo, Ricardo, Jorge e Olinto adquiriram, com dinheiro doado pelo pai, a firma Irmãos Bortoluzzi. Na época, a empresa possuía apenas três ônibus e passou a atender a zona sul de Santa Maria. A cidade contava com pouco mais de 58 mil habitantes e o sistema de transporte público ainda dava os primeiros passos. O atual Diretor Administrativo da empresa, Victorino Aldo Saccol, fala o seguinte sobre o início da trajetória da empresa:

*A Medianeira é uma empresa familiar, de uma única família, os troncos são os mesmos, então na verdade foram dois pais irmãos que casaram com duas mães irmãs. Hoje nós, os diretores, somos primos duas vezes. Nós éramos agricultores no começo, surgiu oportunidade em 1951 de virem esses agricultores para a cidade. Então, cinquenta e sete anos, praticamente, um terço da idade de Santa Maria, a Medianeira convive com a cidade de Santa Maria, o crescimento da cidade também foi o crescimento da empresa (entrevistado 1).*

Em 1959 foi adquirida a Empresa Camobi e em 1962, quando a empresa já possuía 13 ônibus, foram canceladas as permissões das linhas concedidas, por motivo de questões

políticas. Segundo o Diretor Administrativo da Expresso Medianeira esse foi um dos períodos mais difíceis da empresa:

*Teve uma época, em 61 que teve cassação das empresas de Santa Maria, todos os empresários daqui saíram, muitos foram pra Porto Alegre, nós fomos pra Pelotas. E o transporte foi, durante dois anos, feito por pessoas de fora. Aí chegou em um ponto que todo mundo abandonou e nós voltamos, exatamente com esse formato que tá hoje, foi aí que a empresa adquiriu esse formato que tem hoje (entrevistado 1).*

Como pode ser visto no depoimento do Diretor Administrativo, em 1964 a organização é reativada e surge a Empresa Expresso Medianeira Ltda, permanecendo como sócios os irmãos João e Alfredo e filhos. Nesse mesmo ano, a empresa adquiriu a linha Prado e passou a atender também a zona oeste de Santa Maria. Passados dez anos, em 1974, a Expresso Medianeira adquiriu da Empresa Planalto Transportes, a linha Boca do Monte e houve o prolongamento da linha Prado até a vila Boi Morto. Em 1976 a Expresso Cavalheiro foi incorporada ao Grupo Medianeira. A empresa já possuía 26 ônibus e com isso surgiram novas linhas.

Em 1995, a Empresa Expresso Medianeira inaugurou sua nova sede situada na Rua Mauricio Sirotski Sobrinho, local onde continua operando até os dias atuais. Foi no ano de 1995 que a empresa organizou uma equipe para tratar da Qualidade, um dos novos focos estratégicos na época que se mantém presente e vem se desenvolvendo a cada ano. O Diretor Administrativo fala da importância dessa mudança e de como a empresa passou a se preocupar com a questão da qualidade a partir do momento em que mudou de sede.

*Isso começou exatamente assim no momento em que nós viemos pra essa sede, a sede antiga era na Ângelo Bolson, e nós viemos pra cá em outubro de 95, então se pensou em uma empresa diferente aqui. Até nós brincávamos que tudo que era ruim ia ficar lá. Nós nos preocupávamos com o prédio, com o jeito de fazer a coisa e nós falávamos em qualidade, mas a minha qualidade era diferente da dos outros e diferente da de todos. Eu pensava qualidade de um jeito e meus sócios, que a gente convive todo dia, pensavam qualidade de um jeito diferente. Então assim, quando nós viemos pra cá em 95, nós imaginamos uma empresa organizada, muito mais organizada do que era lá (entrevistado 1).*

A partir da constituição de uma equipe com foco na qualidade, em 1998 a Expresso Medianeira aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e à Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP). Com isso, em outubro de 1998 a empresa lançou oficialmente o Programa de Qualidade Medianeira (PQM) que tem como objetivo central atender as necessidades das cinco partes interessadas da empresa: clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e acionistas.



*Nós começamos há uns dez anos atrás o nosso programa de qualidade. Daí todas as pessoas da organização tiveram, aí sim, o marco zero dessa qualidade, onde todos nós começamos a pensar qualidade do mesmo jeito. E foi importantíssimo o programa gaúcho de qualidade pra isso, nós criamos um programa interno, que chama Programa de Qualidade Medianeira, onde as pessoas foram treinadas pra desenvolver os processos de qualidade, e eu acho que aí foi o marco principal dessa mudança estratégica da empresa (entrevistado 1).*

Em janeiro de 2000, a Empresa Expresso Medianeira elaborou seu primeiro Planejamento Estratégico para o período de 2000 a 2005. Através dessa ferramenta, a empresa estruturou sua missão, sua visão e seus valores centrais. O Diretor Administrativo destaca que os valores da empresa são os valores familiares que sempre estiveram presentes, mas de maneira informal. Com o desenvolvimento de um planejamento estratégico, a direção formalizou seus valores para que todos os seus membros pudessem ter uma única visão. Essa intenção fica evidente na fala do Diretor Administrativo ao declarar que *“começamos a formalizar e a planejar para que todas as pessoas que chegassem na empresa tivessem a mesma visão, e que essa visão da direção pudesse ser disseminada dentro da organização”*.

Hoje, a Expresso Medianeira destaca-se como a melhor empresa de transporte urbano do Brasil, devido aos inúmeros prêmios conquistados e ao crescimento constante. A empresa atende 63% da área urbana de Santa Maria com 23 linhas e suas extensões. Conta com mais de 500 colaboradores e uma frota de 124 ônibus. É de propriedade de sete sócios, todos primos e com o mesmo percentual de participação. No entanto, apenas três dos proprietários trabalham na organização. – o Sr. Victorino Aldo Saccol, na função de Diretor Administrativo, o Sr. Valdir Saccol, Diretor Financeiro e o Sr. José Luiz Saccol, Diretor Operacional.

Ao abordar a história da Expresso Medianeira, o Diretor Administrativo e os funcionários que participaram das entrevistas realizadas durante a coleta de dados, foram indagados sobre possíveis momentos de crise que a empresa enfrentou. O Diretor Administrativo destacou apenas a cassação das linhas concedidas à empresa, em 1961, como descrito acima. Além dessa crise, o Diretor comentou que ciclicamente ocorrem dificuldades com o preço da tarifa e do combustível, mas nenhuma delas marcou a história da Medianeira. Os funcionários entrevistados também não souberam apontar nenhum momento de crise vivido pela empresa. Quando questionados sobre o assunto, eles dizem que:

*Que eu lembre não, do tempo que a gente trabalho aí, outra vez e agora, não lembro assim de alguma coisa, ou se houve, mas eu acredito que não, eu acredito que não, porque cresceu sempre e tende a crescer sempre mais, pelo menos é o que ta acontecendo (entrevistado 6).*

*Que eu saiba não. Durante os oito anos que eu to aqui não (entrevistado 8).*

*Olha, eu não sei te dizer assim, mas dos quatro anos que eu to aqui, que eu sei não houve crise, claro até porque eu acho que o pessoal trabalha de uma forma pra coisa não acontecer mesmo e o pessoal que eu digo assim, da direção, levam a coisa bem no cabresto pra não se perder, tamanho da empresa, ta certo eles mesmo, tem que fazer (entrevistado 9).*

*Eu como funcionário nunca vi a empresa em crise. Deixar faltar o pagamento, faltar com o compromisso dela com o funcionário, eles nunca deixaram passar nada (entrevistado 10).*

Apenas um dos funcionários entrevistados, que trabalha há 16 anos na Expresso Medianeira falou de um momento difícil enfrentado pela organização. O funcionário diz:

*Logo que eu entrei na empresa houve todo um processo onde a passagem de ônibus diminui, não teve volta, e naquela época a empresa já tinha um grande número de funcionários e muitos ônibus rodando na linha, então o momento que eu senti que houve uma crise mesmo foi naquela época. Depois houve algumas coisinhas, mas que a empresa conseguiu retornar sem pensar em dispensar alguém. O maior momento de crise foi há uns 14 anos atrás quando a passagem diminui de preço e teve greve dos professores, aquela vez eu senti que a gente tava (entrevistado 4).*

Como pode ser observado na fala do entrevistado, o único fato mencionado pelos funcionários como causador de crise refere-se a uma dificuldade enfrentada devido à tarifa da passagem de ônibus. Esse fator também foi mencionado pelo Diretor Administrativo, mas como uma variável que ciclicamente causa dificuldades à empresa, sem marcar a história da mesma. O que mais chama a atenção é a maneira como o funcionário descreve que a Medianeira enfrentou essa crise. Segundo ele,

*Um dos diretores da empresa, que é o Diretor de Manutenção, seu José Luis, chegou no setor de manutenção e disse que teria que dispensar algumas pessoas, mas eu nunca vou me esquecer, ele veio com uma folha na mão e disse assim, pra alguns de vocês eu já arrumei emprego. Então pra alguns de nós que ele ia ter que dispensar ele disse fulano tu tem serviço certo lá, ciclano tu tem serviço certo lá. Ele já tinha aquela preocupação de não nos deixar desempregado naquela época. Então ele disse pra alguns eu já arrumei emprego e pros outros eu vou ver o que eu faço ainda. Mas deu a notícia dessa forma. O seu Victor, que é diretor administrativo, teve um pouquinho mais de paciência, ele disse bem assim: não libera os guris agora, dá mais uma segurada no pessoal que de repente essa situação muda. E foi o que aconteceu, conseguiram segurar por mais um mês, um mês e pouco e a situação reverteu, a passagem voltou o que era antes e eles não precisaram soltar ninguém (entrevistado 4).*

Quando questionados sobre a história da empresa, observou-se que os funcionários conhecem a história da Expresso Medianeira apenas de forma superficial. Eles mencionaram que a empresa iniciou com poucos ônibus, administradas por irmãos que eram agricultores e vieram tentar a vida na cidade. Na citação abaixo é possível observar a forma vaga como os funcionários falam da história da empresa.

*Pelo que eu sei assim, começou com poucos ônibus, era pequeno, des mesmo trabalhando, na Ângelo Bolson, com quatro ônibus, parece. Depois foi aumentando, aumentando, até onde chegou que a gente ta aí agora. (entrevistado 6)*

Os fundadores e seus feitos também não estão diretamente presentes na organização, mas são reconhecidos através de seus sucessores, ou seja, da geração atual que demonstra personificar os valores organizacionais. Sobre a história da empresa e seus fundadores, os funcionários falam que:

*Eu acho que a marca registrada que ele deixou dentro da empresa é essa união que ele deixou entre os irmãos e os primos, porque se nós formos analisar, a Expresso Medianeira é uma empresa familiar e ela teve um seguimento, foi indo, crescendo, crescendo, e essa união entre os irmãos e os primos nunca se diluiu, tão sempre no mesmo ritmo, parece que eles pensam quase que da mesma forma, então eu acho que isso deve ter tido muita influência dos fundadores, porque senão, não ia ta acontecendo até agora. (entrevistado 4)*

*O que a gente ouve basicamente assim, né Daniela, é que eles deixaram alguns legados pra Expresso Medianeira, e esses legados são passados de geração para geração. (entrevistado 5)*

Através das entrevistas e da observação não participante da pesquisadora, é possível afirmar que os atuais diretores estão muito presentes no ambiente de trabalho. Eles circulam e conversam com os funcionários, participam dos eventos e são vistos, pela maioria, como verdadeiros heróis da empresa.

*A gente então, até agora na festa de fim de ano tava falando, eles, os diretores, poderiam até ter aquele privilégio de ter uma mesa especial, um atendimento especial. Então pra nós que somos colaborador, quando a gente tá junto ali, eles pegam, vão pra fila, se servem. Então dentro daquele evento ali, todo mundo é igual. Nesse sentido, eu no caso como sou antigo, vejo que a empresa sempre valorizou o ser humano, as pessoas, sempre a pessoa, o ser humano. Na hora que é pra brincar a gente brinca, na hora que é pra jogar futebol a gente joga, como a gente tem os torneios de fim de ano, e a empresa ta sempre preocupada com o funcionário e eles tão sempre junto com nós, quando tem esses eventos, por isso que eu te disse, quando é pra jogar, joga, quando é pra brincar, brinca, quando é pra ser sério, tem que ser sério, porque a empresa tem que funcionar. Então tem casos que acontece no dia a dia e a gente é chamado aqui, não interessa se tem um mês ou vinte anos, a cobrança é a mesma. Então eu mesmo, até essa semana tava olhando uma placa que foi de 99, que eu peguei de 10 anos, os dizeres que tem ali, aquilo ali tudo incentiva a gente a cada vez trabalhar melhor, uma empresa que ta sempre te motivando, se tu precisar deles é só tu chegar tanto na direção, como nos gerentes ou nos fiscais, eles te dão a orientação, se tu precisar eles te dão. Então é mais ou menos assim, nesse sentido dos diretores, eu to falando uma realidade, se tu ver os vídeos aí, tu vai ver que eles tão sempre junto. (entrevistado 10)*

A proximidade da Direção com os funcionários da Medianeira também fica evidente quando os funcionários são questionados sobre a simplicidade, um dos valores declarados

pela empresa. Esse fator, então, fica ainda mais explícito no tópico abaixo que descreve e analisa os valores organizacionais.

## 4.2 Valores da Organização

A Empresa Expresso Medianeira possui cinco valores centrais declarados. Esses valores, segundo a literatura da Organização podem ser assim definidos:

- **Ética:** atitudes em conformidade com os princípios morais, assumindo a responsabilidade com as partes interessadas.
- **Simplicidade:** informalidade nas relações interpessoais e na tomada de decisões: política de “portas abertas”.
- **Segurança:** integridade física dos passageiros; ambiente e condições de trabalho seguro; pontualidade com os compromissos internos e externos.
- **Profissionalismo:** estar ciente da responsabilidade do cargo e comprometido com o trabalho e o aperfeiçoamento profissional.
- **Responsabilidade Sócio-Ambiental:** incorporar no planejamento das atividades os interesses da sociedade e o respeito ao meio ambiente.

Além desses cinco valores centrais, a empresa possui a missão de “atender a necessidade de deslocamento das pessoas com qualidade, segurança, confiabilidade e pontualidade, de maneira socialmente responsável” e a visão de “ser referência nacional em qualidade, através da competitividade e do crescimento sustentável”.

Nas entrevistas realizadas, tanto o Diretor Administrativo, como os funcionários foram questionados sobre como os valores surgiram e como são vivenciados no ambiente de trabalho. O Diretor Administrativo, ao ser indagado sobre os valores que guiaram a fundação da empresa, diz o seguinte:

*Não é do meu tempo. Mas eu vou te dizer uma palavra, eu acho que é a sobrevivência, tanto a sobrevivência da empresa, quanto da família, porque na época confundia muito o que era empresa e o que era família. Nós fomos criados dentro da empresa e dentro da família, entendeu. Então assim, na época não se preocupavam muito com o que era valor. Se preocupavam que tivesse um serviço de qualidade, pra que as pessoas usassem o transporte coletivo, e que pudessem sustentar a família e que essa empresa pudesse crescer pra dá emprego pros filhos. Então isso durante décadas foi assim que aconteceu, não se pensava na empresa estrategicamente e sim mais na sobrevivência de dia após dia. Meu pai não precisou me ensinar nada, o exemplo dele foi um exemplo pra mim. Nós desde muito cedo participamos da empresa, eu comecei a trabalhar com dez anos, pra ti ter uma idéia, hoje seria preso. Mas assim, eu acho que foi muito legal, eu acho que a criança não tem que trabalhar como escravo, mas ela tem que saber de onde sai tudo e ter a vivência daquela cultura familiar. Então veja bem, essa*

*cultura de que nós tínhamos uma empresa pela frente, que tínhamos os desafios todos de mercado, isso sempre foi colocado pra gente de forma mais com o exemplo do que com palavras, e essa cultura de simplicidade, por exemplo, que hoje é um dos pontos que nós defendemos na empresa, de ter uma empresa organizada, mas simples, uma empresa que funcione, mas que não precise ter nada muito sofisticado, isso faz parte dessa cultura familiar que foi incorporada hoje em uma empresa mais profissionalizada, mesmo sendo familiar (entrevistado 1).*

Nessa declaração, é possível perceber como a cultura da família influenciou a cultura da empresa, deixando para esta muitos dos seus valores como herança. Segundo o Diretor, os valores da família sempre estiveram presentes, orientando o funcionamento da empresa. Em determinado momento, a Direção passou a se preocupar em declarar esses valores formalmente para que todos pudessem conhecê-los com clareza e ter uma visão organizacional única. Essa preocupação surgiu em 1995 quando a empresa mudou de sede e começou a dar atenção às políticas de qualidade. O Diretor Administrativo destaca o Programa de Qualidade como uma ferramenta fundamental para a organização, pois, com a adoção do mesmo, todos passam a ter a mesma visão dos processos empresariais.

No entanto, apesar da profissionalização da Expresso Medianeira, a cultura familiar sempre se manteve viva e forte, guiando os valores da empresa. A direção atual que representa a segunda geração, diz que os valores declarados e praticados foram aprendidos com seus antecessores e da mesma forma, procuram passar esses valores aos seus filhos para que eles conheçam e incorporem essa cultura.

*É isso que eu te digo, a cultura da empresa é a cultura familiar, porque eu adolescente, menino, eu convivia com os funcionários da empresa. Os meus amigos de festa, no começo da minha adolescência, eram motoristas e cobradores da empresa. Então, essa linguagem simples, ela vem toda de uma cultura familiar, onde as pessoas ainda hoje trabalham nessa empresa. Os meus filhos, por exemplo, todos eles fizeram estágio em todos os setores da empresa; minha filha hoje é a única que tá aqui, ela tá fazendo direito e ela fica seis meses em cada um dos setores da empresa. Então ela pode até optar por não trabalhar dentro da empresa, mas sempre ela vai ser uma acionista da empresa. Daqui a pouco ela vai tá casada com um marido que eu não sei quem vai ser, tá numa cultura totalmente diferente, mas a sucessora aqui da empresa é ela. Então o que nós queremos é assim, aqueles que quiserem trabalhar na empresa serão bem vindos e os que quiserem fazer uma carreira fora também, mas eles jamais vão esquecer que fazem parte dessa família que é a Medianeira, aí tem todos aqueles valores de simplicidade, de ética que nós queremos que eles, mesmo estando fora da organização, eles tenham a cultura e os valores da empresa (entrevistado 1).*

Os funcionários também foram questionados sobre os valores da Empresa Expresso Medianeira. Por meio das entrevistas, buscou-se identificar se eles conhecem os valores da empresa, se sabem como se desenvolveram e como estes valores estão presentes no dia-a-dia de trabalho. Além de haver questões específicas sobre a temática, no final de cada entrevista a

pesquisadora mostrou um valor por vez aos funcionários (escrito em uma folha) e solicitou que cada um falasse sobre o que compreendia daquele valor.

A ética é entendida como o caráter e a forma de cada um se portar e se relacionar com os demais. Os entrevistados destacam o posicionamento da direção, que cobra uma postura ética de todos e possui mecanismos formais, como treinamentos, para debater o assunto e mostrar o que espera de cada colaborador. Quando questionados sobre esse valor, os funcionários dizem o seguinte:

*Eu acho que a ética é tu ser correto, ser justo, ser o mais correto possível, é não faltar com educação com o teu colega, não sair fora das regras que a empresa exige, ou ser de má fé com alguém. Eu acho que é mais ou menos por aí (entrevistado 4).*

*A ética e a humildade são os valores mais incisivos porque a ética é o teu caráter, porque a gente vê em todas as empresas que é uma briga, aqui não é diferente, mas a empresa cobra. Tu pode até brigar por um cargo melhor, mas tu não pode prejudicar o teu colega, isso chama-se ética (entrevistado 5).*

*A ética é o carro chefe da empresa. Acima de tudo tu tem que ter a ética para trabalhar, e é vivido direto. A gente tem, inclusive um dos cursos sobre ética, um dos programas que mostra como tem que ser, como proceder. E agindo de forma com o que eles querem, fazendo de acordo com o é passado. (entrevistado 7)*

*O pessoal é bem sensato naquilo que faz. Esse realmente tem. (entrevistado 9)*

O valor simplicidade se manifesta principalmente no ambiente interno, através das relações humanas. Os entrevistados destacam a simplicidade da direção que sempre está aberta ao diálogo, cumprimenta e conversa com todos, participa dos eventos e trata os funcionários, independentemente do cargo que ocupam, da mesma forma, com cordialidade, fazendo com que estes se sintam valorizados. Essa visão pode ser constatada nos seguintes depoimentos:

*Eu acho que são vários valores, mas tem um valor que supera todos que é o fator humano, eles dão importância muito grande pros funcionários, isso é importantíssimo, assim as pessoas que trabalham aqui, tu vai ter a oportunidade de ouvir de outra pessoa isso que eu to dizendo, têm um grande afeto pelos diretores, se precisar ter uma conversa, é uma conversa normal, isso coloca a gente muito a vontade, não tem aquele propósito eu sou o diretor da empresa e tu é da manutenção. Hoje mesmo eu conversei com o seu Zé um assunto relacionado ao setor que eu trabalho, conversa normal. Então isso, esse suporte que eles dão pro funcionário em todos os aspectos, isso é muito importante, assim tu te se sente a vontade, literalmente a vontade pra qualquer tipo de assunto (entrevistado 5).*

*A simplicidade existe, como eu te falei, a gente não tem dificuldade de conversar com eles, por exemplo, agora ali o seu Ari vinha vindo e a gente conversou como se eu tivesse conversando com os meus colegas de direção e essa simplicidade que eu acho legal neles. E sempre existiu isso aí, não é de hoje não, isso já veio, por isso que a gente ta acompanhando de tempo, ta vendo o crescimento baseado nisso aí (entrevistado 6).*

*Como a gente tinha comentado antes do seu Valdir, eles tão no meio, tu até fica meio constrangido, porque não é comum o teu chefe olhar pra ti dar bom dia, boa tarde, até bate nas costas. Eu acho que a simplicidade é a principal qualidade. Pelo que eu vejo, a gerência trata os funcionários é de igual pra igual, não tem diferença. O que é pra um é pra todos (entrevistado 7).*

*Eles tão sempre presentes aqui. É uma família, se dá como uma família, tão sempre apertando a mão de um, conversando, não tem diferenças, todos são uma família, motoristas, cobradores e eles também, é a mesma coisa, fiscais também, todos se integram, acho importante isso, muito importante (entrevistado 11).*

*A simplicidade, como a gente vê, quando a gente conversa com ele (referindo-se ao diretor), é como quando a gente conversa com um motorista. Sempre quando a gente precisa conversar, sempre ta aberto ao diálogo (entrevistado 12).*

Um dos entrevistados também fala da importância de haver simplicidade no relacionamento dos motoristas e cobradores com o público. Como pode ser visto na citação abaixo, esse entrevistado entende a simplicidade como sinônimo de boa disposição no atendimento aos passageiros.

*Como eu te disse quem ta mais lidando diariamente com o público são os cobradores e os motoristas. Eu acho que eles têm que ter muita simplicidade ao lidar com o público, porque lidar com o público, na minha concepção, é muito, mas muito complicado, e todos eles tem que ter um jogo de cintura. Fora todo aquele treinamento que eles passam, eles também precisam muito da simplicidade, eles tem que ser uma pessoa simples, ajudar, dar explicação, dar informação, então pra esse tipo de serviço que eles têm que ter a simplicidade (entrevistado 4).*

A segurança é outro valor reconhecido pelos funcionários. Os entrevistados dizem que a empresa possui uma preocupação com a segurança dos seus colaboradores e dos passageiros transportados. Para garantir a segurança, há um controle da revisão e da manutenção periódica dos ônibus. Os funcionários também têm treinamentos para que possam atender a todos os usuários de forma adequada, o que se traduz, por exemplo, na prestação de um serviço de qualidade e seguro a passageiros com necessidades especiais. Quando questionados sobre esse valor, os entrevistados dizem que:

*Ta presente também, porque todos os cursos que a gente tem quando entra, com esses cursos já te dá uma certa segurança pra começar. O apavoramento é normal, mas tu tem aquilo, sabe que fez o curso, sabe como proceder, passa segurança pra gente também, até mesmo com a fiscalização que diz: qualquer coisa que tu precisar tu vem aí, fala com nós aqui. Então tu se sente seguro, sabe que tem alguém pra contar (entrevistado 7).*

*A segurança, nós temos segurança, com certeza, principalmente no ônibus que a gente trabalha, seguro, tranqüilo, tudo que tem que ser feito eles fazem, tem uma fichinha, é feito um relatório, tem a revisão, uma vez por semana é feito uma revisão periódica nos ônibus ali. Então, colocou na fichinha lá o serviço, é eles que fazem, então a segurança tem, pode ter certeza (entrevistado 6).*

*Bom, a segurança, todos de uma certa forma tem que ter segurança. Motorista ao dirigir, cobrador no transportar o passageiro, nós do serviço de manutenção temos que ter muita segurança no nosso trabalho, tanto física, quanto nos ônibus que nós consertamos. Isso é claro, isso é bem enfatizado, porque do nosso trabalho depende o trabalho dos motoristas e cobradores. Então eu acho que todos os setores têm que ter segurança (entrevistado 4).*

Apesar de reconhecerem a preocupação da empresa com os aspectos que interferem na segurança do seu público interno e externo, os funcionários demonstram que esse valor merece mais atenção, pois, nem sempre está presente na rotina de trabalho. Sendo a Expresso Medianeira uma empresa de transporte urbano, os motoristas e cobradores, funcionários prestadores de serviço no ambiente externo às instalações da empresa, muitas vezes, sentem-se inseguros com a violência da sociedade. Nas entrevistas foi possível constatar que essa insegurança é manifestada principalmente por motoristas e cobradores que já sofreram algum assalto durante o trabalho ou que conhecem a história de algum colega que foi assaltado e se preocupam com o fato de estarem expostos a esses riscos.

*Ta eu acho que aqui dentro da empresa, nas instalações aqui é bem seguro, mas a gente que ta na rua eu acho que, não pela questão da empresa, mas eu acho que a própria violência que tem, e a gente trabalha com o pé na cola, digamos assim, tu nunca sabe que pessoa ta subindo, de repente tem uma faca, tem uma arma, o assalto que é o maior medo. Ainda se levarem o dinheiro tu dá uma jeito, o problema é a vida da gente, a família. Eu fui, não chegou a ser um assalto porque eu não tinha dinheiro, era passe livre, no sete de dezembro, dez horas da noite e os caras calçaram eu e o motorista com revólver, tocaram pedra no ônibus, então foi um dos momentos ruins. Eu acho que aqui dentro tem segurança, mas lá fora, qualquer lugar, por exemplo, se tu sair de casa pra pagar uma conta, ta bem complicado (entrevistado 9).*

*É, tem vários assaltos, eu acho que teria que ter mais segurança, pros passageiros também. Eu já fui assaltado, os colegas também foram (entrevistado 8)*

Já o profissionalismo diz respeito à consciência da responsabilidade do cargo e das funções exercidas e ao comprometimento com o trabalho e com o desenvolvimento profissional. Os entrevistados reconhecem os cursos de aperfeiçoamento oferecidos pela empresa como um incentivo e uma maneira de promover a profissionalização do grupo. Também destacam a importância do profissionalismo para que todos possam realizar bem seu trabalho, uma vez que as atividades de um setor interferem nas dos demais. Quando questionados se esse valor está presente no trabalho, os funcionários dizem que:

*Ta bem claro, porque fica bem enfatizado, primeira coisa o cara tem que ser profissional. Eu acho que quando tu entra numa empresa, tu tem que ser profissional, se tu já conseguiu aquele emprego é porque tu é um profissional, embora tu venha aperfeiçoando mais aquele teu profissionalismo durante o tempo. Mas eu acho que quando tu entra numa empresa tu já é um profissional só por já estar entrando (entrevistado 4).*



*Eu procuro vê aquilo que eu sei e fazer o melhor. A empresa tem profissionais aqui, pode ter certeza, eles vão dando curso, vão aperfeiçoando cada vez mais, é uma oportunidade que dá e a gente procura ta sempre presente pra se profissionalizar, pra chegar onde a gente chega (entrevistado 6).*

*Olha todos, o pessoal que eu tenho contato mais direto, todos são profissionais. Agem com profissionalismo mesmo. Fazem o trabalho tranquilo, sempre procurando melhorar, ajudando, são bem profissionais mesmo, seguros no que te dizem, se tu perguntar eles te dão aquela resposta exata, não é aquela pessoa que dá uma volta e acaba não te respondendo nada (entrevistado 12).*

*Eu acho que toda a empresa tem que ter profissionalismo, na realidade a empresa é uma engrenagem e todos, todos, não tirando nenhum, todos precisam um do outro e por precisar um do outro, todos têm que ser profissionais. No momento em que eu sou profissional antigo que trabalha lá no outro setor, eu acho que todos os setores vão se ajudar (entrevistado 11).*

A responsabilidade sócio-ambiental é constatada nos diversos programas e práticas da Expresso Medianeira voltados à comunidade, ao público interno e à preservação do meio ambiente. Quando questionados sobre esse valor, os funcionários citam vários projetos que a empresa desenvolve.

Em relação à comunidade, os entrevistados destacam campanhas sociais que ajudam pessoas e instituições carentes, como a Campanha do Agasalho, Campanha do Dia da Criança e a Campanha de Natal. Nessas campanhas, os colaboradores participam com doações, escolha dos beneficiados e entrega dos produtos arrecadados. É interessante a satisfação e a sensação de dever cumprido que os participantes demonstram por poder ajudar outras pessoas mais necessitadas. Os entrevistados também falam da preocupação da empresa em melhorar os horários das linhas de ônibus e prestar um serviço de qualidade, o que entendem como uma prática que reflete a responsabilidade da organização com a sociedade.

O público interno também é citado como beneficiário das ações que a empresa realiza. Os funcionários falam da estrutura que a empresa possui e que facilita o trabalho, bem como dos programas direcionados para eles e suas famílias. Demonstram que com isso se sentem valorizados, orgulhosos em trabalhar e fazer parte da Expresso Medianeira.

O cuidado que a empresa tem com o meio ambiente, da mesma forma, é bastante mencionado. Programas como reciclagem de materiais utilizados no ambiente de trabalho, de controle do ruído, da fumaça dos veículos e do tratamento do combustível refletem a responsabilidade ambiental da organização. Um dos entrevistados diz que esse valor já está tão internalizado, que muitas ações, como a separação dos materiais recicláveis, já são realizadas automaticamente.

As práticas da Empresa Expresso Medianeira que demonstram sua responsabilidade sócio-ambiental podem ser entendidas através das falas dos entrevistados.

*O que eu gostaria de destacar mesmo são as campanhas da empresa, tipo campanha do agasalho, sorriso por um quilo de alimento, agora essa campanha de Natal, brinquedo por um sorriso. Só pra ti ter uma idéia, dia 24, véspera de Natal, eu fui chegar aqui na empresa sete horas, desde as oito horas da manhã até as sete horas da noite entregando brinquedos, cestas básicas, e eu acho isso uma coisa muito legal que a empresa faz, porque mobiliza toda empresa, porque de uma certa forma cada um faz um pouco, ah eu te levo um brinquedo, eu vou te dá um quilo de arroz pra gente conseguir montar cestas. Fora as coisas que a gente consegue arrecadar, a empresa ainda entra com uma outra parte e também ajuda. Pro Dia da Criança, é arrecadado mensalmente cinquenta centavos, daqueles que permitem é descontado cinquenta centavos do salário por mês, para que no Dia da Criança a gente recolha todo aquele dinheiro e os funcionários mesmo escolhem as creches, os lares e as crianças que precisam, então a gente compra brinquedos e vai lá e distribui. Eu acho que essas campanhas são muito boas (entrevistado 4).*

*A gente vê o processo da empresa, eles se preocupam até com o meio ambiente, eles têm programas ambientais diretamente preocupados com o meio ambiente, têm programas voltados pro colaborador, pra família, têm estrutura pra trabalhar, valorizam o funcionário, isso aí são adjetivos que muita empresa não tem. Então, por isso que a Medianeira é um diferencial e eu me orgulho muito em trabalhar aqui, com certeza. Se eu soubesse que era bom assim eu teria entrado bem antes (entrevistado 5).*

*A gente se preocupa muito com o meio ambiente, tanto que os ônibus, até seguido, têm um aparelhinho medindo o ruído e a fumaça. Tem a reciclagem, até um copinho plástico se tu tomar água tu tem que coletar. Então tudo pro ambiente, a preocupação é total, de todos os setores (entrevistado 6).*

*A gente ouve tanto falar que acaba fazendo sem perceber. Eu tenho uma mania de observar as coisas, então eu fico olhando os colegas fazendo as coisas corretas, pegam o lixo e jogam no lixo, já ta tão assim aquilo ali, que tu faz e nem percebe que tu ta fazendo aquilo ali, e isso é bom, tu já ta fazendo aquilo com naturalidade (entrevistado 7).*

*Eu acho que em relação à comunidade a empresa sempre tenta melhorar. A forma que tem de melhorar são os horários, de repente botar mais horários, mais ônibus e informações pra comunidade com esse 0800 que a gente tem com ligação. E quanto ao meio ambiente, a gente vê que aqui dentro tem muito projeto de reciclagem, o pessoal separa todo material e também, se não me engano, lá embaixo na oficina tem aquelas estopas de graxa, o pessoal leva e queima direto no forno. Eu acho que quanto a isso aí a empresa contribui tanto com a sociedade, quanto com o meio ambiente (entrevistado 9).*

*Eu acho que muitas pessoas da empresa se envolvem nessa responsabilidade sócio-ambiental, se não for ajudando, é fazendo campanha. É muito bom, eu gosto mais das campanhas que a empresa promove, das ajudas que a gente faz pra pessoas que tão mais carentes, não pra engrandecer o nome da empresa, porque a gente não precisa mais disso, mas para que a gente tenha uma responsabilidade, para que a gente saiba também que os outros precisam da gente (entrevistado 11).*

Através dos dados coletados por meio das entrevistas apresentadas acima, é possível afirmar que os valores da Empresa Expresso Medianeira são consistentes. Os funcionários identificam-se com os valores e declaram que eles estão presentes no dia-a-dia permeando as

rotinas de trabalho e orientando todos os colaboradores sobre a postura assumida pela empresa e a forma como cada um deve portar-se no âmbito organizacional.

### 4.3 Processo de Comunicação

Com o objetivo de verificar como os valores da Expresso Medianeira são comunicados e perpetuados entre os colaboradores, o processo de comunicação da empresa foi analisado detalhadamente. Foram investigados os programas, eventos, veículos de comunicação oral, escritos, audiovisuais e eletrônicos utilizados pela empresa para comunicar-se com seu público interno (colaboradores e familiares) e com os clientes. O entrevistado 3, responsável pelo Setor de Comunicação da Medianeira, fala de como todos os processos da empresa são interligados e por isso todos são vistos como clientes.

*A gente fez um seminário de processos para que a gente fizesse com que todos esses processos fossem interligados, todos os setores, porque um é cliente do outro aqui dentro. Porque, para o ônibus sair, a oficina tem que deixar o ônibus bem, para o ônibus ficar bem, o almoxarifado tem que ter as peças e para ele ter as peças, o financeiro tem que dar dinheiro. Então fechou o ciclo e isso ficou mais fácil de visualizar e de alguma forma a gente tenta passar isso para o nosso colaborador (entrevistado 3).*

Para que a empresa seja visualizada por todos, os veículos de comunicação interna utilizados pela Expresso Medianeira são: rede interna de ramais telefônicos, correio eletrônico, site, central de correspondências, formulário de comunicação interna (CI), administrador de fluxo de informações (AFI), gerenciador de mensagens, quadro de gestão, informativo interno e murais.

*A rede interna de ramais telefônicos facilita a comunicação entre os diversos setores, pois, cada um possui seu próprio ramal, podendo comunicar-se com os demais de forma rápida e sem custos.*

O *correio eletrônico*, conhecido como e-mail, também é um meio eficiente utilizado pela empresa. Cada setor possui um endereço individual que garante agilidade no fluxo de informações.

O *site* é um veículo que reúne e divulga muitas informações relevantes sobre a empresa, tanto para o público interno como para o externo. Na página de internet da Expresso Medianeira ([www.expressomedianeira.com.br](http://www.expressomedianeira.com.br)) é possível ter acesso ao histórico da empresa, à missão, visão, princípios e valores organizacionais, bem como aos serviços prestados e às notícias atuais que divulgam os projetos desenvolvidos pela Medianeira. Através do site

também são realizadas pesquisas que avaliam a percepção e satisfação dos usuários com os serviços prestados.

A *central de correspondências* está localizada na Administração e funciona como caixas de correio para que as correspondências sejam encaminhadas diretamente aos setores ou ao correio.

O *formulário de comunicação interna (CI)* é um veículo que garante o recebimento da informação pelo responsável, de acordo com a importância. A CI, como é chamada internamente, é muito utilizada por todos os setores da empresa.

O *Administrador de Fluxo de Informações (AFI)* é um formulário que circula anexo às revistas, jornais e informativos. Por meio do mesmo é possível ter um controle das leituras dos colaboradores e receber sugestões de melhorias dos informativos internos da empresa.

O *gerenciador de mensagens* é um sistema utilizado pela empresa que possibilita a comunicação em tempo real através da inserção de uma caixa de mensagens a qualquer momento na tela dos computadores. Os computadores ligados em rede podem enviar pequenas mensagens que aparecem no monitor do(s) destinatário(s).

Os *quadros de gestão à vista* são quadros murais usados para divulgação do desempenho de indicadores de gestão e acompanhamento das ações do planejamento estratégico. Estão expostos em locais de fácil acesso e de grande circulação de funcionários.

O informativo interno, denominado de *Notícias Medianeira*, possui uma tiragem bimestral de 550 exemplares e é distribuído a todos os colaboradores com o objetivo de comunicar os acontecimentos ocorridos. Esse veículo, utilizado pela Expresso Medianeira desde 1998, possibilita a divulgação de informações da empresa para as famílias dos funcionários, sendo que os mesmos podem levar os informativos para casa.

E os *murais internos* são grande fonte de informação, atualizada diariamente pelo setor de comunicação. São disponibilizados murais nas áreas de administração, manutenção, tráfego, oficina e nos três terminais (Casa de Saúde, Colégio Manuel Ribas e Tancredo Neves). Além destes, também há um mural localizado logo na entrada da empresa, denominado de mural da comunicação que é utilizado para mostrar o perfil dos novos funcionários, divulgar eventos, datas comemorativas e aniversários dos funcionários, festividades e informações gerais.

Observa-se que esses veículos de comunicação, além de propiciar a troca de informações burocráticas e administrativas, são utilizados como um mecanismo de reforço dos valores organizacionais. Eles divulgam diversos programas destinados ao funcionário e sua família e os projetos sócio-ambientais desenvolvidos pela empresa. Dão destaque para a

presença e atuação da direção, fortalecendo a figura de heróis cotidianos assumida pelos diretores. Também difundem histórias sobre a empresa e dão visibilidade aos ritos de passagem, integração e reforço, uma vez que destacam os eventos realizados, veiculam o perfil dos novos colaboradores e anunciam os resultados das avaliações de desempenho e da escolha do funcionário padrão. Enfatizam as boas atitudes e atuações e as recompensas da empresa a esses comportamentos.

Já os programas de comunicação voltados para o público interno são: café da manhã, visita para divulgação de nova tecnologia, momento da comunicação, comunicado urgente, momento com a direção, momento com os gerentes, “nova gente – nossa gente” e valorizando idéias.

O *café da manhã* é um projeto realizado quinzenalmente nos setores de Tráfego, quando gerente, fiscais, motoristas, cobradores e convidados de outros setores reúnem-se para uma conversa informal. Os demais setores realizam um café da manhã trimestralmente, na sala da Direção, com a presença dos Diretores. Esse programa é uma forte prática de integração, pois, é um momento onde os funcionários compartilham experiências e fortalecem laços de coleguismo e amizade. Sendo uma atividade informal, também permite a manifestação de emoções e o afrouxamento temporário de algumas normas organizacionais.

As *visitas para divulgação de nova tecnologia* são realizadas sempre que a empresa adquire um novo equipamento tecnológico. Nessas ocasiões, colaboradores dos mais diversos setores são convidados a conhecer a aquisição. Essas visitas configuram-se como um rito de renovação, uma vez que, aliadas às aquisições, contribuem para a melhoria das estruturas e da execução do trabalho, propiciando o desenvolvimento organizacional.

No *momento da comunicação*, realizado mensalmente, um colaborador selecionado informa algo importante que está acontecendo ou acontecerá na empresa, como eventos, atividades ou uma novidade sobre os programas internos.

O *comunicado urgente* é uma forma de comunicação utilizada quando a empresa precisa divulgar alguma informação com agilidade e precisão a todos os funcionários ou convocar esses a participar de alguma atividade. Através do comunicado urgente, os colaboradores são convocados em grupo, divididos em dois ou três turnos, para serem colocados a par de mudanças que estão ocorrendo.

*O comunicado urgente é um momento formal, que se é uma coisa muito urgente que tem que ser repassada a gente reúne, faz três, quatros turmas em horários diferentes pra que todos possam participar, para repassar aquela informação. Então vou te dá um exemplo, a gente montou um código de ética no ano passado e o termo de confidencialidade pra que as informações permaneçam aqui dentro.*

*Então isso tudo teve que ser repassado através do comunicado urgente, porque nós não tínhamos tempo, isso tudo tinha que ser validado e nós não tínhamos tempo pra ficar esperando isso passar, então um dia, em quatro turmas, quatro turnos diferentes, a gente conseguiu comunicar todos. Todos recebem a informação segura, mas mesmo assim os que receberam o comunicado de manhã já passaram para os demais, então essa comunicação informal existe (Entrevistado 3).*

O *momento com a direção*, é uma reunião trimestral que iniciou em 2003 e realiza-se na sala de treinamento. Os colaboradores que tem interesse em participar se inscrevem voluntariamente e durante o encontro podem fazer perguntas, esclarecer dúvidas e dar sugestões aos diretores da empresa.

*A gente convida semestralmente um grupo de colaboradores para sentar em uma mesa redonda, num círculo com a direção, discutir problemas da cidade ou problemas que estão encontrando no próprio trajeto com os passageiros, em função de carteirinha de estudante, de idoso. Tudo isso é colocado no momento com os gerentes, até para que as pessoas saibam o que um gerente faz, qual é a responsabilidade do gerente. Há sempre essa troca e esse é um dos momentos em que a comunicação flui bem aqui na empresa para que a gente consiga manter todos focados em um único objetivo que é continuar transportando o nosso usuário com qualidade (entrevistado 3).*

O *momento com o gerente*, iniciado em 2004, tem o mesmo objetivo do momento com a direção, ou seja, criar um momento formal de troca de idéias entre funcionários e seus superiores. O momento com o gerente, ao contrário do momento com a direção, restringe-se aos colaboradores de um determinado setor que conversam com o superior imediato, ou seja, o gerente do setor em questão.

Esses dois programas, *momento com a direção* e *momento com o gerente*, são maneiras de reduzir conflitos e reforçar as estruturas de poder. Nesses encontros ocorre a negociação coletiva da direção e dos gerentes com os colaboradores, sendo esta uma forma de compartilhar os conflitos e os efeitos perturbadores e buscar alternativas para o restabelecimento do equilíbrio interno, o que se denomina como um rito de redução de conflitos. Ao mesmo tempo, essas ações reforçam os valores, os papéis sociais e os direitos e deveres de cada um, sendo classificadas também como um rito de reforço.

O programa *nova gente, nossa gente* consiste em uma pequena entrevista realizada no momento da admissão do novo colaborador. As respostas obtidas nessa entrevista são expostas no mural da comunicação, na entrada da empresa, para que os demais colegas conheçam um pouco da vida e das aspirações do novo colaborador que está ingressando na empresa.

*Todo mundo que vem trabalhar aqui, que está entrando, eu também faço uma entrevista antes do treinamento inicial. Então eles colocam seu nome, da onde vieram, porque escolheram a Expresso Medianeira para trabalhar, o que esperam*

*com o seu novo emprego. Então a maioria tem o sonho de trabalhar aqui, ouve muito bem falar, que é muito bom trabalhar aqui (entrevistado 3).*

O *Valorizando Idéias* visa estimular a criatividade e a participação dos colaboradores, através de caixas de sugestões. O colaborador participa através do preenchimento de um formulário que é analisado posteriormente pelo setor de comunicação e pela direção. Como forma de reconhecimento à participação, no final do ano são entregues certificados e prêmios aos autores das idéias aprovadas e implementadas. Esse é mais um rito de reforço, pois, proporciona o reconhecimento público das pessoas que contribuem com o desenvolvimento organizacional e motiva outros esforços semelhantes.

Além desses programas voltados ao público interno, existem outros desenvolvidos em parceria com o Departamento de Desenvolvimento Humano, que analisam os processos de socialização, avaliação de desempenho, recompensas e punições. Esses programas serão apresentados a seguir, na análise de cada uma dessas unidades.

A Empresa Expresso Medianeira também possui diversos canais para estabelecer uma comunicação eficaz com seu público externo. Entre os meios de comunicação com os clientes, destacam-se a central de atendimento ao usuário, o Informe Medianeira e as caixas de sugestão. Além dos programas cliente oculto, comunidade, um passe para o futuro e viver bem no trânsito.

A *central de atendimento ao usuário* é um canal de comunicação que através do número 0800, recebe diariamente cerca de 500 ligações. Os clientes entram em contato com a empresa para esclarecer dúvidas sobre os horários dos ônibus, fazer reclamações, sugestões ou elogios. Todas as ligações recebidas são registradas através de um software específico para esse fim e por meio do mesmo é possível ter um controle do motivo das ligações.

*Na central de atendimento o respeito com o cliente é notório. A gente recebe a reclamação e até 48 horas depois daquela reclamação a gente dá o retorno em relação ao problema que ele teve, se procedente ou não, da mesma forma. Aí 15 dias depois ligamos novamente, depois 40 dias após também. Então as vezes ele fica até de saco cheio de tanto que a gente quer saber se ele ficou satisfeito, se voltou a ocorrer o problema. Além disso, depois a gente reúne essas pessoas, no final do ano, e conversa e passa tudo que a empresa faz. Então é uma forma de fazer também que o cliente enxergue a Medianeira com bons olhos, porque o que a gente percebe hoje é que o serviço ele está cada vez mais sendo cobrado pelo cliente, porque se a empresa ela é top de linha através desses prêmios todos recebidos, o cliente fica cada vez mais exigente, então como a empresa é referencial ela tem que se manter nesse nível, pra não ter problemas depois. Então todo e qualquer cliente se sente no direito, e ele tem, de cobrar e a gente também tem a obrigação de dar esse retorno pra ele, por respeito a ele (entrevistado 3).*

Outro veículo de comunicação da empresa com seu público externo é o *Informe Medianeira* que é distribuído a cada dois meses em todos os ônibus. Com uma tiragem de 10.000 exemplares, através desse informativo, os passageiros ficam sabendo dos projetos e campanhas sociais realizados pela empresa, dos prêmios recebidos e de informações práticas, como os horários de determinadas linhas de ônibus.

As *caixas de sugestão* são disponibilizadas de tempo em tempo nos ônibus a fim de estabelecer um canal de relacionamento com o cliente. Através das mesmas, os passageiros podem fazer reclamações, elogios ou sugestões à empresa.

Segundo a Assistente de Comunicação, os clientes que fazem algum tipo de reclamação através da central de atendimento, do site ou das caixas de sugestão são convidados a conhecer a empresa. Nessa ocasião, é apresentado o case da Expresso Medianeira. Os clientes participam de um coffee-break e trocam idéias com os responsáveis pelo setor de comunicação. Essa iniciativa é classificada como um rito de redução de conflitos, pois, a empresa oferece canais para os clientes manifestarem suas insatisfações e com as visitas às instalações da organização, busca restabelecer o equilíbrio das relações sociais perturbadoras. Essa postura contribui com o reforço dos valores organizacionais.

Em relação aos programas desenvolvidos pela Empresa Expresso Medianeira para aproximar-se do público externo, o programa *comunidade* convida, semestralmente, os líderes comunitários para visitar as instalações da empresa, assistir ao “Case do Programa de Qualidade Medianeira” e participar de um almoço de confraternização. Nessa oportunidade os líderes expõem as necessidades das suas comunidades em relação à empresa e essa lhes dá um retorno das solicitações já atendidas e as possibilidades de atendimento às novas solicitações. Assim como os veículos de comunicação que a empresa disponibiliza para os clientes manifestarem críticas, elogios e sugestões, esse programa também se configura como um rito de redução de conflitos.

O *cliente oculto* é um projeto que convida pessoas da comunidade para preencher um questionário de avaliação do sistema de transporte, incluindo as empresas concorrentes. Essas pessoas participam do projeto voluntariamente, ganhando apenas o benefício do vale-transporte para andar de ônibus e ter condições de avaliar os serviços de diferentes empresas do ramo. Através dos relatórios obtidos com as opiniões dos “clientes ocultos”, a empresa pode identificar oportunidades de melhorias nos serviços prestados aos seus passageiros. Essa ação pode ser classificada como um rito de renovação, pois, provoca mudanças nas estruturas com a finalidade de melhorar o funcionamento da organização.



O projeto *Um Passe para o Futuro* é desenvolvido, especificamente, na Escola Municipal Diácono João Luiz Pozzobon. O mesmo visa manter as crianças envolvidas com atividades físicas e esportivas no turno extra-curricular, objetivando minimizar a delinquência infanto-juvenil e prevenir o uso de drogas.

O programa *Viver Bem no Trânsito* promove a visita de escolas à sede da empresa. Através de visitas pré-agendadas, semanalmente um ônibus busca alunos da 1ª a 3ª séries do ensino fundamental para conhecer a empresa. Durante a visita são apresentados vídeos sobre a história da Expresso Medianeira e do “Expressinho” (mascote da empresa), com dicas de trânsito. Por meio de um convênio com a Diretoria Municipal de Trânsito (DMT), um agente ministra uma palestra sobre Normas e Educação no Trânsito. Os alunos também conhecem as instalações da empresa, fazem um lanche e recebem brindes, entre os quais a Cartilha Educativa do “Expressinho”.

Esses veículos e programas de comunicação da Empresa Expresso Medianeira com seu público externo reforçam os valores declarados pela mesma. Aproximam a comunidade da organização e mostram a ética, o profissionalismo e a responsabilidade sócio-ambiental da organização. O vínculo estabelecido é baseado na simplicidade, valor que a empresa privilegia em todas as relações.

Na entrevista realizada com a Assistente de Comunicação, questionou-se se alguns processos e programas formais surgem dos grupos informais. A mesma, disse o seguinte sobre o assunto:

*Claro, tanto é que existem meios formais das pessoas comunicar o que elas podem trazer de benefícios para a empresa. Por exemplo a caixa de sugestões que a gente chama de valorizando idéias aqui dentro, então muito eles comentam até pra mim e eu digo: coloca no valorizando idéias. Então as idéias aprovadas ganham um brinde, então isso incentiva pra que eles continuem participando, os colegas enxergam e também dão a suas sugestões, essas sugestões são verificadas com os gerentes que são no caso os responsáveis pela concepção daquela atividade, se é viável ou não, isso tudo é feito reuniões com a direção pra definir se isso pode vir a somar pra empresa (entrevistado 3).*

Como pode ser visto no depoimento da responsável pelo Setor de Comunicação, a Expresso Medianeira possui meios formais dos funcionários manifestarem suas sugestões e opiniões, entre os quais se destaca o programa *valorizando idéias*. Neste, os funcionários manifestam suas idéias através de uma caixa de sugestões. Elas são avaliadas pelos gerentes e o autor de uma idéia implementada recebe um brinde como forma de incentivo à participação. Um dos funcionários entrevistados fala sobre o programa, descrevendo uma idéia que foi implantada com sucesso.

*A gente tem uma caixinha do valorizando idéias. Então se tu tiver uma idéia tu coloca ali e aquela idéia vai ser discutida. Nós temos um exemplo aí que um colega colocou a idéia de colocar o alerta na marcha ré, se tu ta manobrando o ônibus liga o alerta, é importante, então foi apreciada a idéia dele e hoje qualquer manobra que nós fizemos o alerta é automático, liga ali, graças a uma idéia do colega, uma segurança. Então eles dão o exemplo, coloca uma idéia ali e vão vê se realmente dá certo (entrevistado 6).*

Através da análise de documentos e da entrevista realizada com a Assistente de Comunicação, também se buscou identificar se os valores da Expresso Medianeira são divulgados nos veículos de comunicação da empresa. O que foi observado é que em cada setor há um quadro apresentando as políticas, a missão, a visão e os valores da organização. Além disso, todos os funcionários usam junto ao crachá, uma espécie de “cola” com os objetivos da qualidade e as políticas da empresa. A responsável pelo setor de comunicação diz que “nas auditorias, muitas vezes eles (referindo-se aos funcionários) são entrevistados e esta é uma forma de ajudar” (entrevistada 3).

Nos murais e informativos, a empresa também divulga as práticas e os programas que traduzem os seus valores. O conteúdo principal desses veículos relaciona-se às premiações conquistadas, à história da organização, aos programas destinados aos funcionários e à comunidade. Quando questionada sobre o assunto, a Assistente de Comunicação diz que:

*Na verdade eu nem falo mais dos valores, mas sim das partes interessadas. Então a gente faz um programa pra fornecedores, então ta lá no jornal o programa pros fornecedores, a gente faz um programa pra comunidade, é quando a gente traz os líderes comunitários pra cá, então ta lá o programa comunidade no jornal, então a gente faz o viver bem no trânsito que é pras crianças, então tudo isso ta sendo dado o feedback através do jornalzinho e através do site também (entrevistado 3).*

O Departamento de Comunicação da empresa, em conjunto com a área de Desenvolvimento Humano, também promove diversos eventos. Quando questionada sobre o assunto, a responsável por este setor explica que a empresa procura comemorar todas as datas importantes e prêmios recebidos, pois, considera ser uma forma de integrar os funcionários e dividir com todos o mérito dos prêmios ou da data especial. Essa intenção pode ser observada no depoimento da responsável pelo Departamento de Desenvolvimento Humano.

*Momento de integração eles tem bastante e a empresa procura comemorar tudo que ocorre, um prêmio, uma data importante como foi os cinquenta anos, e assim por diante, a gente faz eventos comemorativos, faz coquetel, faz jantar, sempre a gente procura fazer isso, faz um vídeo pra passar pra eles, pra mostrar o que ta acontecendo, o que ta comemorando. Tem a escolha do colaborador destaque, que normalmente acontece próximo do dia do motorista, e como diz seu Vitor ele não gosta nunca de distinguir, ta é dia do motorista, uma empresa que tem cobrador, tem fiscal, é o dia de todos os funcionários da empresa. Então a gente usa o dia, mas todos são merecedores da comemoração (entrevistado 2).*

Os funcionários também foram questionados sobre os eventos da empresa. Foi constatado que os eventos mais lembrados e valorizados por eles são as comemorações realizadas quando a empresa conquista algum prêmio e as comemorações de final de ano. As festas realizadas, em função de uma premiação recebida, são uma maneira de a empresa mostrar aos funcionários que todos são responsáveis pela mesma, uma vez que convida a todos para comemorar. Um dos funcionários entrevistados diz o seguinte sobre o assunto:

*Com relação, por exemplo, aos prêmios que a empresa ganha, eu pessoalmente acho muito importante, que é uma maneira de valorizar o funcionário. Cada prêmio que a empresa ganha é oferecido um coquetel para os colaboradores, isso eu acho uma forma de valorizar o funcionário, porque na realidade quem ganhou o prêmio foi a empresa, nós somos funcionários, nós temos o dever de trabalhar para isso. Mas o que acontece, a empresa ela faz o contrário, ela te estimula. No serviço mesmo, o seu Vitor ele cansa de falar que a Medineira está hoje no patamar que está graças a nós funcionários. Claro que tem funcionário bem mais antigo que eu, mas ele generaliza, ele não fala de um, ele coloca todos e isso também é uma forma de estimular o funcionário. Esse último prêmio que nós ganhamos, nós tivemos coquetel na empresa, então isso aí estimula a gente e a gente se orgulha (entrevistado 5).*

A festa de final de ano é um evento realizado tradicionalmente todos os anos e envolve os colaboradores e seus familiares. Este evento é considerado a maior festa de confraternização e integração. Os funcionários destacam a importância da presença dos seus familiares que têm a oportunidade de conhecer a empresa e participar daquele momento de união. Falam também que nessa ocasião conhecem e conversam com muitos colegas que no dia-a-dia, devido à distância dos três terminais, não conseguem ter contato. Ainda destacam a postura da direção que participa da festa e integra-se com todos os presentes.

*Eu acho que a maior festa de confraternização é a festa de final de ano. Essa que reúne todos os colaboradores, somente aqueles que estão de serviço mesmo na hora da festa que não vem e depois assim quando eles soltam, eles vêm. Então o maior evento é esse porque é onde se reúne o maior número de funcionários no mesmo local. E reúne com a família, que seria a esposa, a namorada ou a noiva. Só não vem os filhos. Mas eu acho que a festa de final de ano é a maior confraternização (entrevistado 4).*

*Outra coisa que é importante também, além da empresa integralizar os funcionários, ela também integra as famílias, que podem vir. No meu caso a minha esposa, os funcionários da empresa podem trazer o noivo, o namorado a esposa, um acompanhante. Então, além da empresa participar junto contigo, uma pessoa vem contigo e participa, isso também é importantíssimo, nós estamos aqui diariamente, mas as pessoas que vem de fora presenciam disso. No caso nessa festa de final de ano, as pessoas que vem aqui ficam estasiadas; eu já ouvi vários comentários, bah a Expresso Medianeira é tudo isso mesmo. Então as pessoas sentem aquele impacto, as pessoas de fora no caso. Minha esposa já é a terceira vez que ela vem comigo. A primeira vez que nós viemos ela, bah mas a empresa é isso mesmo, e assim como ela várias pessoas comentam (entrevistado 5).*

*A festa de fim de ano é tradicional, desde que eu comecei aquela festa ali é sagrado, até poucas eu consegui participar, porque eu trabalhava de noite, né no plantão, agora eu tenho participado. Esse ano eu participei, veio a esposa aí e tudo. Sempre procurando ta todos juntos aí, e eles fazem parte também, isso é importante, tão sempre junto aí (entrevistado 6).*

*Se são importantes, eu acredito que seja, pra integração também e isso aí é um momento de se unir, vê o que foi feito de bom, o que poderia ter sido melhor, deu um errinho lá, então é um momento de unir, porque a gente trabalha em três terminais, e aí uns trabalham no outro terminal lá e a gente não conhece, então as vezes são colegas de trabalho e a gente mal se comunica e esses eventos são importantes pra isso aí, uma oportunidade pra gente conversa, conhecer melhor o colega (entrevistado 11).*

*É importante, porque como são muitos funcionários a gente não conhece. A gente passa na rua às vezes por um colega e oh, às vezes tu não cumprimenta porque tu nem sabe que é teu colega, ou ele tá com a camiseta da empresa, ou se ele não tá, tu passa e não vê. E na festa é onde tu conversa e já fica sabendo que é teu colega. Esse momento eu acho que é o mais importante da empresa por causa disso, porque aí tu acaba conhecendo mais gente, porque no dia a dia assim não tem, porque tem o terminal lá no Maneco, outro na T Neves e na Casa de Saúde, então dificilmente vai cruzar um pelo outro, e na festa é onde todo mundo se junta (entrevistado 7).*

Pelos depoimentos obtidos através das entrevistas, é possível afirmar que a festa de final de ano é um rito de integração. Nesse evento, colaboradores e familiares integram-se para comemorar as realizações que a empresa obteve durante o ano, onde é destacado o bom desempenho dos funcionários, e festejar o próximo ano que se aproxima.

#### **4.4 Socialização Organizacional**

Para verificar quais os mecanismos utilizados pela Empresa Expresso Medianeira para perpetuar seus valores organizacionais, o processo de socialização da mesma também foi analisado. Buscou-se identificar como os valores, os objetivos, as políticas, as normas e os procedimentos da empresa são transmitidos aos funcionários, seja àqueles que estão ingressando na empresa ou aos que estão assumindo novas funções e posições. Para tanto, foram analisados os programas de treinamento e desenvolvimento da organização.

Para os funcionários que estão ingressando na empresa, existe um programa de ambientação e integração. A parte de ambientação é responsabilidade do setor de Desenvolvimento Humano e a integração é realizada por um colega, designado pelo gerente do setor, no qual o novo membro irá atuar. Quando um candidato é selecionado, mesmo antes de ser admitido formalmente, o Departamento de Desenvolvimento Humano já inicia a ambientação, explicando as políticas, os valores da empresa, as funções e atividades que devem ser desempenhadas e os benefícios oferecidos. A partir daí, o novo membro é

transferido ao setor de recursos humanos, onde é formalizada a sua admissão. É encaminhado depois para o setor de comunicação, onde entrega uma foto e responde algumas questões feitas pelo programa *nova gente, nossa gente* que divulga a todos os funcionários a foto e as principais características e aspirações do novo colega. Todo esse processo inicial compõe a etapa de ambientação e é coordenado pelo setor de Desenvolvimento Humano.

Cumprida a etapa inicial de ambientação, o colaborador realiza um treinamento prático na nova função assumida. Isso é realizado tanto com os indivíduos que estão ingressando na empresa como com os funcionários que mudam de cargo. O treinamento prático é realizado com um colega do setor que dá todas as explicações sobre as atividades e rotinas diárias, o que é denominado, segundo Van Maanen (1996), de socialização em série. Esse treinamento prático também se classifica como uma estratégia de socialização variável, pois cada funcionário tem um tempo diferente de treinamento, de acordo com suas necessidades de adaptação e aprendizado.

Antes de completar trinta dias na função, os entrantes participam de um treinamento inicial realizado durante quatro dias, com diferentes instrutores. Nesse treinamento são expostos, de maneira formalizada: os valores, as políticas e as normas da empresa, os direitos e deveres de cada uma das partes e as leis trabalhistas, questões relacionadas à segurança no trabalho, o manual da comunicação, com os veículos e programas formais da empresa, os padrões de atendimento e dicas de comunicação com o público interno e externo, os princípios da qualidade e da ISO e os procedimentos do trabalho que são explicados por um superior do setor onde os funcionários que estão sendo treinados estão alocados. Esse treinamento configura-se como uma estratégia de socialização coletiva e serial.

Através dos depoimentos dos entrevistados é possível analisar a percepção dos funcionários sobre o treinamento inicial. Eles destacam que:

*Todo funcionário que entra aqui tem um treinamento inicial. Eles têm um programa, aí tu passa por um treinamento de uma semana, tem a ambientação, através da qual a gente conhece a empresa, os gerentes, o pessoal, o setor de tráfego, tudo. Depois, no caso o cobrador, vai pra linha, tem um cobrador que acompanha e aí tu fica ali dois, três dias, o tempo que tu precisar. E a parte de recepção, com a fiscalização, os colegas, pra mim foi ótimo, porque tirei umas dúvidas no começo, todo mundo procurou me ajudar, assim como eu agora procuro ajudar quem tá entrando, porque eu fui bem recebido então eu tento retribuir isso aí com um colega novo (entrevistado 7).*

*Além de todo esse treinamento que eles passam, a empresa lançou um novo projeto. Cada funcionário novo que entrar, espera juntar uma turma, vem um funcionário antigo e explica pra eles todos os procedimentos que a empresa tem, pra não ficar aquela coisa monótona de um instrutor, não, vem um próprio colaborador e explica pra eles. Eu tive a oportunidade de passar por uma turma dessas e foi muito legal, sabe, porque tu tá lidando direto com o colaborador, é muito legal, eles fazem*

*perguntas, bem interessados, querem saber o que a empresa oferece e não oferece, quais são os programas que tem (entrevistado 4).*

Na entrevista realizada com a responsável pelo Departamento de Desenvolvimento Humano, esta fala da importância da ambientação e do treinamento inicial. Expõe que há alguns anos atrás, não existia esse programa, mas a empresa identificou a necessidade de se criar um mecanismo formal para apresentação das políticas, da missão, dos valores e do papel que deve ser desempenhado pelos funcionários, individualmente, como integrante de uma grande equipe. Assim, através dessas práticas, os novos colaboradores têm os primeiros contatos com a estrutura e funcionamento da empresa como um todo e com as rotinas do seu setor de trabalho. O objetivo da ambientação e do treinamento inicial podem ser identificados nas palavras da Assistente de Desenvolvimento Humano:

*Essa ambientação até não tinha, quando eu vim trabalhar aqui, chegava na diretoria já ia pro seu setor fazer o treinamento prático. Então a gente resolveu fazer esse roteirinho da ambientação, que mostra, apresenta a empresa. Porque tem aquele impacto, tu fica sedento de informação quando tu chega em uma empresa nova. Então a gente fala da política, fala da missão, eu acho isso muito importante, como eu digo pra eles, não é da empresa, é nossa, a gente coloca a importância do trabalho deles pra nós, pra agregar valor pra nós. A gente coloca também, uma certa responsabilidade a partir do momento em que a gente diz que ele vai fazer parte da melhor empresa do país de transporte urbano e eles se sentem valorizado nesse momento. Então tudo que a gente puder passar, claro tu não pode sobrecarregar nesse momento, mas tudo que a gente conseguir passar eu acho que é válido. Todos os jornais internos dos últimos períodos eu guardo, entrego pra eles e digo, olha leva pra casa, mostra pra tua família, vai lendo um pouco sobre a empresa que tu vai trabalhar a partir de hoje, que aqui conta alguma coisa, sobre os programas, tem foto dos eventos; pra ele ter o primeiro contato, quebrar aquele gelo (entrevistado 2).*

Essa prática de ambientação e treinamento traduz um rito de passagem à medida que facilita a transição dos indivíduos dentro de novos papéis assumidos. Esse elemento cultural, presente, principalmente na entrada e inserção de um novo membro no meio organizacional, ajuda a minimizar as mudanças e restabelecer o equilíbrio nas relações sociais.

Realizada a ambientação, o funcionário é encaminhado ao seu setor de trabalho, onde fica sob a responsabilidade do gerente. No período de experiência, os primeiros noventa dias após a admissão, o setor de desenvolvimento humano faz um acompanhamento do funcionário e realiza duas avaliações de desempenho. Como o contrato é renovado três vezes, aos trinta, sessenta e noventa dias, antes do funcionário ser efetivado, uma avaliação ocorre mais ou menos aos 45 dias após o ingresso e outra no final dos 90 dias. Nestes períodos o responsável imediato vai avaliando o desempenho do novo colaborador, utilizando um formulário estruturado, com perguntas definidas. Esse formulário é repassado à psicóloga que

faz um parecer e de acordo com o resultado o setor de Desenvolvimento Humano analisa se o funcionário permanece ou não na empresa.

A Assistente de Desenvolvimento Humano expõe que a empresa tem a preocupação em fornecer um *feedback* do trabalho aos seus colaboradores. Sendo assim, os funcionários avaliados têm conhecimento das avaliações e podem ter acesso às mesmas. Se a avaliação realizada após os 45 dias de trabalho apontar algum aspecto que deve ser melhorado, o funcionário já é comunicado para que tenha tempo de se aperfeiçoar até a segunda avaliação. Esse *feedback* é um rito de reforço das estruturas sociais e de poder, pois, mostra aos funcionários qual o desempenho esperado de cada um.

A cultura de *feedback*, presente na Empresa Expresso Medianeira, é identificada nas palavras da Assistente de Desenvolvimento Humano:

*O funcionário tem acesso a isso, até quando ele entra eu explico essa avaliação pra eles, digo que é importante eles ter o interesse de vir buscar essa informação, de vir olhar, que é um feedback do trabalho deles, porque ele também deve tá cheio de expectativa pra saber se o que ele tá fazendo tá correspondendo ou não ao que a empresa espera dele, então é uma forma dele ter esse retorno também. Normalmente eles vem aqui, vem olhar a avaliação, às vezes nem tá pronto ainda e eles já tão batendo aqui. Daí antes de completar trinta dias é feito de novo a mesma avaliação pra confirmar então se está tudo certo. Se tem uma coisa pra melhorar a gente já conversa com ele, já nos 45 dias, se ele não vem olhar a gente chama e a gente fala. E se caso mesmo não der certo, a gente fez a segunda avaliação e continua o problema, a não adaptação, aí sim ele nem é efetivado. Caso contrário ele é efetivado e essas duas avaliações vão permanecer na ficha funcional dele durante todo tempo que ele permanece na empresa (entrevistado 2).*

Outro aspecto analisado dentro da socialização, foi a política de treinamento e desenvolvimento da Expresso Medianeira. No final de cada ano, nos meses de novembro e dezembro, os responsáveis pelos setores fazem um levantamento da necessidade de treinamento de sua equipe. Cada responsável tem a liberdade de definir a metodologia usada para esse levantamento e normalmente, reúnem os colaboradores para identificar o que deve ser aperfeiçoado. Também são analisadas as possibilidades de aquisição de novas tecnologias que podem exigir novos conhecimentos técnicos e novas demandas da empresa. As necessidades identificadas são encaminhadas ao setor de desenvolvimento humano que confirma a existência das mesmas e a partir dos levantamentos, faz o planejamento anual dos treinamentos a serem realizados. Esse planejamento contém uma previsão de custos e deve ser aprovado pela direção da empresa. Com isso, no decorrer do ano, a empresa oferece diversos treinamentos, de acordo com as necessidades de cada setor e de cada colaborador. Os entrevistados descrevem essa prática, manifestando a satisfação e a importância que percebem na realização da mesma.

*Eu fiz um curso de pintura automotiva na Marcopolo, lá em Caxias, fiquei três dias lá em Caxias fazendo esse curso. Fiz um curso na Comill também que é outra empresa de ônibus e fiz um curso de liderança também, que não fui só eu que fiz, foram todos os coordenadores dos times da qualidade, que são quatro. Nós em uma reunião achamos que tínhamos a necessidade de fazer uma coisa voltada à liderança, porque não é muito fácil tu chegar e coordenar um grupo de pessoas, são dez pessoas. Então a gente teve uma reunião, achamos que tínhamos e necessidade de fazer aquele curso e levamos pra direção e a direção aprovou. Fizemos o curso no Sest / Senat, cinco dias de curso sobre liderança (entrevistado 4).*

*Eu acho que está excelente, acredito que não há porque mudar a linha, os treinamentos são legais, muito bons, interessantes pro dia-a-dia. A gente tá sempre aprendendo, cada dia é uma situação e a gente tem que ir se enquadrando, se atualizando. Então os novos ônibus que chegam são diferentes daquela época, hoje não tem nem comparação, a tecnologia, então tu tem que ir acompanhando. E tem que participar dos cursos, eles dão a oportunidade, tem que fazer (entrevistado 6).*

*Eu aprendi muita coisa. Tinha coisa ali que eu não sabia, não sabia como proceder, no caso. No curso de primeiros socorros mesmo, a gente tá no dia a dia ali com cinqüenta, sessenta pessoas dentro do ônibus, acontece alguma coisa tu já sabe mais ou menos o que tu vai fazer, pelo menos o inicial até chegar um competente pra fazer, já sabe como tu tem que proceder (entrevistado 7).*

A política de treinamento e desenvolvimento da Expresso Medianeira configura-se como um rito de renovação. Essas práticas contribuem com o fortalecimento, crescimento e desenvolvimento organizacional. Devido à instabilidade cada vez maior do contexto organizacional, os ritos de renovação vêm sendo utilizados de forma intensa pelas empresas. Isso também ocorre na Medianeira que oferece diversos treinamentos para que seus funcionários possam acompanhar e adaptar-se às mudanças provocadas pelos avanços tecnológicos.

Apesar de haver um planejamento anual, com um cronograma dos treinamentos a serem ofertados, esse planejamento é bastante flexível, possibilitando a realização de outros treinamentos importantes, não solicitados anteriormente. A Assistente de Desenvolvimento Humano explica, no entanto, a importância de haver um período determinado para o levantamento das necessidades e solicitação de treinamentos, pois, sem esse processo formal, as pessoas não param para pensar sobre o assunto.

*Nada impede que no decorrer do ano vão surgindo coisas, sempre surgem, que ele venha solicitar outro tipo de qualificação e também pode até dizer... oh aquela uma que eu solicitei eu não preciso mais, então pode cancelar. Então é bem flexível. Mas tem um momento próprio pra eles parar e pensar e refletir sobre isso. Porque se a gente só deixar assim no decorrer do ano vocês vão repassando, ninguém pensa sobre isso. Então tem um formulário que tem que preencher. Se não tem nada pra pedi tu vai me entregar em branco, mas tu recebeu e tu teve tua oportunidade de pensar sobre isso (entrevistado 2).*



Os treinamentos aprovados são realizados por instrutores internos e externos. Os instrutores internos são funcionários com experiência que ministram treinamentos relacionados, principalmente, aos processos e rotinas de trabalho, como o de direção defensiva. Outros treinamentos, como o de legislação de trânsito e condução econômica, são realizados por instrutores externos, como os profissionais do SEST/SENAT ou de algum Centro de Formação de Condutores (CFC). A psicóloga que presta consultoria à empresa, é responsável pelos treinamentos de relacionamento interpessoal, os quais são realizados periodicamente. Os grupos são formados por funcionários de diferentes setores, selecionados pelo Departamento de Desenvolvimento Humano, de acordo com as solicitações dos gerentes e dos resultados obtidos nas pesquisas de clima. Como pode ser constatado nas entrevistas realizadas, os funcionários avaliam os treinamentos interpessoais de forma muito positiva.

*São importantíssimos, porque o próprio termo já ta dizendo, né Daniela, faz a integração. Relação interpessoal, as pessoas convivendo, colegas as vezes do tráfego as vezes tu não tem acesso diariamente, então a empresa monta esses programas e na hora lá tu conhece as pessoas que tu não conhecia, acaba conhecendo. É uma forma também de integralizar as pessoas. Porque a comunicação da empresa é importantíssima, qualquer empresa tem que ter comunicação, senão não funciona, então esse programa é voltado também para essa comunicação, troca de idéias, questionamentos, eu participei duas vezes desse relacionamento interpessoal (entrevistado 5).*

Além da integração inicial e dos treinamentos desenvolvidos no processo de socialização, a Empresa Expresso Medianeira também possui diversos programas de integração e de crescimento e desenvolvimento. Esses programas têm como objetivo principal a valorização dos talentos humanos da organização, pois a mesma reconhece que os colaboradores são fundamentais para que a empresa ofereça um serviço de qualidade e um bom atendimento e por isso todos devem sentir satisfação no seu dia-a-dia e gostar do que fazem. Os programas também envolvem os familiares, uma vez que a empresa entende que esses são importantes no apoio ao colaborador. Os programas que visam promover a integração são: *Emociômetro*, *Cine Expresso*, *Família na Empresa*, *Grupos de Dança*, *Expressão* e os *Grupos de Encontro*. Já nos programas voltados ao crescimento e desenvolvimento do público interno, encontram-se o *Educar*, *Ideal 1 e 2*, *BibliMed*, *Mais Saúde na Empresa*, *SOLAR* e o *Valorizando Nossa Gente*.

O *Emociômetro* é um quadro disponibilizado desde o ano de 2000, nas áreas administrativas e de manutenção. Diariamente, os colaboradores usam adesivos na forma de carinhas para sinalizar suas emoções ou humor. O objetivo é detectar problemas pessoais e profissionais que possam estar interferindo no desempenho profissional, afetivo, social e

emocional e também melhorar o relacionamento interpessoal. Este trabalho é executado e coordenado pela psicóloga, consultora da empresa.

O *Cine Expresso* realiza bimestralmente na empresa uma sessão de cinema. Com direito à pipoca e um ambiente agradável, os colaboradores e familiares assistem a um filme, escolhido pela psicóloga ou pelos próprios funcionários. No final da sessão, o filme é debatido, com intuito de retirar algo importante e que possa ser aproveitado no dia a dia, como lições de vida, trabalhos em equipe e relacionamento.

O *Família na Empresa* é um encontro que ocorre semestralmente, com objetivo de aproximar a família da empresa e esclarecer assuntos e problemas através de palestras e debates com profissionais especializados e especialmente convidados para conduzirem a apresentação do assunto escolhido. Os temas discutidos são selecionados a partir de problemas detectados pela psicóloga ou por sugestão dos próprios colaboradores. Já foram temas do programa: “motivação para alcançar objetivos”, “alimentação saudável”, “relacionamento familiar”, “a importância da postura corporal para a qualidade de vida”, “drogas: efeitos e conseqüências”, “orçamento familiar”, entre outros.

O *Grupo de Danças* da Expresso Medianeira faz parte do Departamento Tradicionalista Querência da Medianeira e possui três categorias: Invernada Mirim, Invernada Juvenil e Invernada Adulta. Os funcionários e seus filhos participam do Grupo e apresentam danças tradicionais em diversos eventos e concursos, representando o Departamento Tradicionalista e divulgando o nome da empresa por onde passam.

O *Expressão* é o grupo de teatro da empresa, formado por colaboradores e familiares e coordenado por uma funcionária do setor administrativo. O grupo ensaia diversas peças que são apresentadas em eventos internos, bem como em locais externos como no Theatro Treze de Maio, com apresentações abertas à comunidade santa-mariense.

Os *Grupos de Encontro* é um espaço criado na empresa para facilitar a integração e melhorar o relacionamento interpessoal através da vivência com os colegas de diferentes setores. Em reuniões semanais, coordenados pela psicóloga, os colegas se conhecem e reconhecem a importância da função de cada um na empresa. A cada ano elege-se um tema central para ser debatido com o grupo. Em 2005 o tema debatido foi o trabalho em equipe e a cooperação, em 2006, a ética foi o assunto central e em 2007, debateu-se o relacionamento interpessoal.

De maneira lúdica e coletiva, os programas de integração objetivam contribuir com a qualidade de vida dos colaboradores e seus familiares, levando-os às reflexões sobre problemas que possam estar interferindo na vida pessoal ou profissional. Incentivam o diálogo

em família como uma das melhores alternativas para a solução de problemas. São momentos descontraídos e culturais que visam aprofundar discussões de cunho psicológico, social e emocional. Os temas são escolhidos pela psicóloga a partir de problemas diagnosticados através do Emociômetro, de sugestões e atendimentos aos colaboradores e/ou sugestões dos gerentes.

Os programas de crescimento e desenvolvimento são uma forma de estimular a ascensão profissional e de oferecer as mesmas oportunidades a todos os funcionários. O *Educar* é um incentivo para que os colaboradores possam concluir seus estudos, através da flexibilização dos horários daqueles que estão estudando. É importante para a empresa que seus funcionários tenham condições de continuar com seu crescimento pessoal e cultural sem que o trabalho interfira negativamente nessas atividades.

O *Idecal 1, 2 e 3* é o *Programa de Identificação, desenvolvimento e capacitação das lideranças*. Tem como objetivo intensificar as lideranças, desenvolver os atributos dos líderes e proporcionar a sua capacitação através de reuniões mensais que contribuam para que os participantes tenham um melhor auto-conhecimento. Os gerentes e responsáveis pelos setores pertencem ao *Idecal 1*. Reúnem-se sob a coordenação da psicóloga que, através de diversas atividades em grupo, busca desenvolvê-los. O *Idecal 2* é composto pelos colaboradores indicados pelos gerentes e através de encontros mensais, também sob a coordenação da psicóloga, busca identificar as potencialidades para a liderança. E o *Idecal 3* é composto pelos fiscais que reúnem-se com o mesmo objetivo.

A *Biblimed* é a biblioteca da organização. Esse programa foi criado a partir dos Times da Qualidade. Todos os colaboradores têm acesso aos livros e revistas, no próprio local de trabalho, sendo esta uma forma de incentivo à cultura através da leitura. A *Biblimed* conta com mais de dois mil títulos, arrecadados em campanhas de doação. A retirada dos livros é controlada com um formulário que o próprio colaborador preenche na biblioteca.

O programa *Mais Saúde na Empresa* objetiva melhorar o rendimento físico e as condições ergonômicas, além de preservar a saúde dos colaboradores. Para tanto, promove atividades como ginástica laboral, três vezes por semana, no próprio local de trabalho e na academia da Associação de Funcionários da empresa (AFEM). Também são promovidas caminhadas monitoradas por profissionais de Educação Física, na pista junto à sede da empresa. É realizada uma campanha de vacinação e acompanhamento semanal de hipertensos e diabéticos.

O *SOLAR* é um programa de 5 Ss com o objetivo de orientar, educar e sensibilizar as pessoas visando a melhoria da qualidade de vida e do ambiente de trabalho. Os 5 Ss

pressupõem tornar habituais os sentidos de: seleção (SEIRI), ordenação (SEITON), limpeza (SEISO), aperfeiçoamento (SEIKETSU) e responsabilidade (SHITSUKE).

E o *Valorizando Nossa Gente* é um programa que oferece aos colaboradores oportunidades de ascensão profissional e possibilidade de visualizarem o seu crescimento dentro da organização. Através desse plano, vários cobradores já passaram ao cargo de motorista, a forma de ascensão que mais ocorre na empresa. Os funcionários que possuem os requisitos necessários (mais de dois anos na empresa, CNH categoria D, o curso Transporte Coletivo de Passageiros, ficha funcional exemplar e média nas avaliações de desempenho) passam por várias etapas de recrutamento interno.

*Então hoje o cobrador que entra na empresa sabe disso e o objetivo e sonho deles é esse. Cobrador não é uma profissão, eles não enxergam como uma profissão, é um bico, eles querem é ser motoristas, reconhecidos, então eles já entram com essa intenção, quando entram perguntam, ah, vocês tem aquilo ainda, a partir de quanto tempo eu posso me inscrever? E aí é um programa que a gente tem, é uma escolinha, tem várias etapas, passam por testes, passam por aulas teóricas, aulas práticas, tem estágios práticos de cem horas de direção, fazem a avaliação de novo. Aqueles que os fiscais e os avaliadores tem total segurança que podem ser transferidos de função, isso ocorre, porque a gente não pode jogar muito com as pessoas, é muito perigoso isso, tu dá oportunidade, trocar de função, se der errado, infelizmente o destino delas é ir pra rua, então a gente tem muito esse cuidado (entrevistado 2).*

Como pode ser observado nos trechos das entrevistas realizadas, os funcionários conhecem o programa *Valorizando Nossa Gente* e citam o mesmo como uma oportunidade de crescimento profissional.

*A empresa tem um programa chamado valorizando nossa gente, por exemplo, cobrador passa a motorista, conferente passa a fiscal. No caso é uma troca de cargo. São analisados vários requisitos, a empresa fica acompanhando tua evolução durante um tempo, pra ver se tu tem condições pra assumir aquele cargo, se o teu comportamento te seleciona pro cargo. Tem vários casos de cobradores que passaram à motorista. Lavador até agora, tem uns três ou quatro que passaram a cobrador, isso aí é uma questão pessoal. Também faz parte da avaliação da empresa, se eu aspiro um cargo melhor, eu tenho que falar com o meu chefe, ele tem que analisar, tem que passar para a direção da empresa, tem que analisar, aí te dão o aval de sim ou não, mas tudo é um processo. Por exemplo, o Salau quer passar pra um outro setor, então vão ver a ficha da Salau, bah, mas o Salau já tem uma advertência, já tem uma suspensão, então vamos da uma aguardada (entrevistado 5).*

*Tem, tu tem que ter mais de dois anos de empresa, por exemplo, cobrador pode passar a motorista, motorista pode passar a fiscal. Eu por exemplo já tive uma oportunidade de sair do setor de manutenção e passar pra fiscalização, mas na ocasião eu achei que não seria bom pra mim, porque o meu desempenho seria muito melhor no setor onde eu estou, eu acho que no setor de manutenção eu renderia muito mais pra empresa, daí eu não aceitei a proposta que teve pra mim de eu ir pro setor de fiscalização. Mas tem toda essa chance sim de ter um crescimento dentro da empresa, isso é pra todos. Por exemplo, no setor de manutenção, aqueles que entram como lavadores de ônibus, eles podem passar tanto pra auxiliar de*

*mecânico, como para chapeador, eles podem sair do setor de lavagem que é o setor mais baixo e passar a outra profissão (entrevistado 4).*

*A gente tem o programa valorizando nossa gente que é, que nem o pessoal da manutenção quem quer passa a cobrador e quem é cobrador pode passar a motorista. Isso tudo também depende do teu mérito, da tua média, do teu comportamento. Daí tu se inscreve no programa, faz os testes, se conseguir atingir as médias você passa a motorista ou cobrador (entrevistado 7).*

Além de todos os programas, a empresa possui a Associação dos Funcionários da Expresso Medianeira (AFEM). Esta existe há mais de 20 anos e proporciona aos colaboradores e familiares vários benefícios. A AFEM dispõe de uma área verde tranqüila e agradável que oferece aos funcionários um campo de futebol, dois salões de festas, pracinha infantil, vôlei de areia, cancha de bocha, pista de caminhada, academia de musculação, churrasqueiras ao ar livre, cozinha campeira, lago e uma gruta da Nossa Senhora Medianeira. Os associados formaram ainda um Departamento Tradicionalista, chamado DT Querência da Medianeira, onde participam de desfiles, rodeios e outras atividades. No decorrer do ano, a AFEM, em parceria com a empresa, promove muitos eventos, como: semana das mães, semana dos pais, caça ao coelho, dia da criança, carnaval, bailes e jantas. Assim, a Associação com suas promoções é mais um espaço para estreitar o relacionamento e a integração dos colaboradores e familiares.

#### **4.5 Avaliação de Desempenho**

A Empresa Expresso Medianeira possui um programa formalizado de avaliação de desempenho há mais de dez anos. Esse programa é uma ferramenta de gestão de pessoas que permite ao colaborador um retorno do seu desempenho no trabalho e à empresa, verificar a eficácia dos processos de seleção, ambientação/integração e treinamento. Conforme ressalta a Assistente de Desenvolvimento Humano, a avaliação de desempenho já foi incorporada à cultura da empresa.

*É uma coisa que já tá na cultura, porque isso é difícil de implantar, normalmente as pessoas não gostam de ser avaliadas, e principalmente não gostam de se auto-avaliar, é muito difícil a gente se auto-avaliar. Então logo que eu cheguei, tinha um pouco disso, as pessoas tinham essa resistência de se auto-avaliarem, de avaliar o colega, achavam complicado. Mas com o passar do tempo, isso já faz parte da cultura (entrevistado 2).*

A avaliação envolve todos os funcionários da organização. Ao ingressar na mesma, o colaborador é avaliado, aproximadamente aos 45 dias de trabalho e antes de terminar o

contrato de experiência de 90 dias. Passado este período, o colaborador é incluído em uma equipe e passa a ser avaliado semestralmente. São avaliadas as seguintes competências técnicas e comportamentais: comportamento ético, comprometimento, comunicação, flexibilidade, foco em resultado, foco no cliente, liderança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, solução de problemas e visão estratégica.

A avaliação de cada funcionário é composta pela auto-avaliação, avaliação do colega e do superior imediato. Como a empresa possui muitos motoristas e cobradores que trabalham em três terminais diferentes e conseqüentemente não se conhecem, eles são divididos em equipes, de acordo com as linhas em que atuam. Por exemplo, os motoristas e cobradores da linha Santa Marta são avaliados pelo fiscal que acompanha o trabalho dos mesmos. Esse fiscal e uma dupla de colegas sorteados vão até o setor de desenvolvimento humano e junto com os responsáveis pelo mesmo fazem a avaliação do colega. Nessa avaliação, é consultada a ficha funcional do colaborador, para verificar, por exemplo, se há ocorrência de acidente ou de problemas de relacionamento com os colegas e os superiores. Sendo consultada a ficha funcional de um colaborador, a empresa pede a todos os participantes que mantenham as informações em sigilo, por uma questão ética com o avaliado.

A Assistente de Desenvolvimento Humano fala da importância da participação dos funcionários na avaliação dos colegas como uma maneira dos mesmos conhecerem o processo e disseminarem entre todos os colegas. Essa intenção da empresa fica evidente na entrevista realizada.

*É importante que eles vêm aqui não só pra participar e dar a opinião, mas também para conhecer o processo e eu falo sempre pra eles, vocês são nossos disseminadores, tu vai sair daqui, tu não vai falar nada pra ninguém, mas tu vai falar sim, sempre que te perguntarem, tu vai explicar como funciona nossa avaliação, porque quando a gente começa a entregar as avaliações, a entrega é individual, um comenta com o outro, de livre e espontânea vontade, ah, olha fiquei abaixo da média, não sei o que aconteceu, eu tive só um acidente, então ele pode explicar que o teu acidente vai repercutir na questão do cuidado com os bens materiais da empresa, a questão ética, da segurança, então vai repercutir em duas, três questões que vai diminuir tua nota. Tudo isso a gente pede que eles disseminem pra que o processo fique mais transparente (entrevistado 2).*

Ao final de cada avaliação o colaborador tem acesso ao resultado, podendo verificar quais os aspectos que devem ser melhorados e quais atendem às necessidades da empresa. Tanto os superiores como a responsável pelo setor de desenvolvimento humano colocam-se à disposição para esclarecer dúvidas ou repassar informações adicionais. A Assistente de DH avalia esse momento como sendo um dos mais importantes, pois, é quando os colaboradores

têm um feedback do seu trabalho e a partir do mesmo, terão condições de avaliar o que devem melhorar. Segundo a entrevistada,

*No momento em que a gente entrega a avaliação os fiscais buscam esclarecer também e eu também sempre me coloco a disposição, Esse é um feedback e ao me ver a parte mais importante da avaliação, é um momento das pessoas pararem, se preocuparem com os outros e a questão do feedback, esse é o meu retorno, isso que as pessoas pensam de mim, o que ta acontecendo, esse é o resultado do meu trabalho. Acho que no primeiro impacto ninguém gosta de receber uma coisa negativa, mas como eu te disse, ta na cultura e as pessoas acabam assimilando (entrevistado 2)*

A empresa estabelece uma nota mínima que deve ser obtida na avaliação de desempenho. Até o ano de 2007 a nota era 8.6, mas a metodologia de toda avaliação foi repensada e a partir de então, as advertências verbais, escritas ou suspensões descontam pontos da nota de avaliação, o que não ocorria antes. Em função dessas mudanças e para que os funcionários pudessem adaptar-se às mesmas, a nota da avaliação de desempenho do primeiro semestre de 2007 passou a ser 8.2. No segundo semestre já aumentou para 8.4 e a nota do final do ano que indica quem recebe os brindes da empresa, foi uma média das duas anteriores, ou seja, 8.3. Em 2008, no entanto, a nota voltará a ser 8.6 e a média do final de ano será a mesma.

A partir das avaliações e das notas obtidas, desde o ano passado a empresa começou a estabelecer os planos de compromisso. Por meio desses, o setor de desenvolvimento humano passa uma relação para o gerente de cada setor com as notas de cada funcionário e um relatório daqueles que têm notas muito baixas, explicitando os motivos detectados através da ficha funcional e do depoimento dos colegas que participaram da avaliação. Os gerentes fazem uma reunião com os colaboradores e solicitam que aqueles que ficaram com notas baixas tracem um plano de melhorias. Segundo a responsável pelo setor de DH, essa prática traz resultados muito positivos para a empresa, pois contribui com a melhora do desempenho dos funcionários. Isso fica evidente no depoimento da entrevistada que fala como a prática foi realizada com os motoristas e os cobradores.

*Tu precisa ver o relatório que no final do ano eu tirei do João. A maioria deles, que eu passei a listagem tinha conseguido melhorar a nota, um desempenho muito acima. Então o que ele fez, reuniu esse pessoal, elogio, deu retorno de como foi bom, o que eles melhoraram, enfim, as pessoas também se sentem valorizadas e eu acho que esse é o objetivo da avaliação, não fazer por fazer. E aqueles pontos que ainda merecem, serviu pro João solicitar no treinamento no decorrer do ano (entrevistado 2).*

As equipes/setores e os colaboradores que atingem a nota estabelecida são premiados pelo bom desempenho. Em cada semestre, como forma de reconhecimento, a Direção e os gerentes confraternizam com as equipes que atingem a meta (nota mínima estabelecida) do período e todos participam de um churrasco oferecido pela empresa. Já a premiação individual ocorre na festa de final de ano, quando os colaboradores com média das duas avaliações igual ou superior à meta estabelecida, são reconhecidos e premiados com um brinde.

#### **4.6 Sistema de Recompensas e Punições**

O presente trabalho se propôs a analisar o sistema de recompensas e punições da empresa estudada, uma vez que esses mecanismos podem ser utilizados para reforçar os valores organizacionais. Buscou-se identificar os procedimentos formais e informais empregados na Empresa Expresso Medianeira para recompensar os comportamentos e desempenhos desejáveis e da mesma forma, para punir aqueles que contrariam as normas.

As principais recompensas da empresa são balizadas na avaliação de desempenho. Como foi apresentado na análise do sistema de avaliação, os funcionários são recompensados individualmente e em equipe. A recompensa das equipes que atingem a nota estabelecida para a avaliação de desempenho culmina com um churrasco de confraternização oferecido pela empresa, semestralmente, a cada setor. Individualmente, os funcionários que atingem a média da avaliação são recompensados na festa de final de ano. Na ocasião, cada funcionário é reconhecido com o nome apresentado no telão da festa e recebe das mãos de um dos diretores um brinde pelo bom desempenho apresentado.

Essa prática pode ser considerada um rito de reforço, pois, proporciona o reconhecimento público daqueles que tiveram um comportamento e um desempenho exemplar. O destaque dado ao fato e a premiação oferecida motivam esforços semelhantes dos demais funcionários. Os entrevistados demonstraram grande satisfação e valorização com essa prática, o que fica evidente nos seguintes depoimentos:

*Existe uma forma de recompensa, como eu disse na avaliação de desempenho, a equipe que é avaliada, então chega no fim do ano tu vai ter um brinde, teu nome vai lá pro telão, as vezes por uma advertência, uma coisa que tu não atinge uma meta tu já fica fora, a maioria atinge aquilo ali. Então aquilo ali é um incentivo, um brinde no fim de ano, aquilo ali incentiva muito e faz com que a pessoa se sintam bem valorizada naquilo que faz, procurando sempre melhorar (entrevistado 6).*

*Tem uma média. Todo ano a gente é avaliado. A média é dividida em dois semestres, e se tu atingiu as duas médias da empresa, na festa de final de ano tu*



*ganha um prêmio. Ano passado foi um relógio, esse ano foi cadeira de praia (entrevistado 7).*

*Eu acho que uma forma de recompensar é na própria festa de fim de ano, que tu vê ali que eles fazem avaliação, a gente é avaliado a cada seis meses, então, é satisfatório tu chega lá no fim do ano e vê teu nome lá, todo aquele pessoal ali, e eles coloca o teu nome lá naquele quadro, tu ficou na média, e aí sempre tem o brinde que a gente ganha, esse ano se eu não me engano foi uma cadeira de praia, teve um ano que foi uma garrafa térmica, uma jaqueta. É uma forma de dar um estímulo pra gente, a gente passa o ano todo ali ralando, chega lá e tu é reconhecido, eu acho legal (entrevistado 9).*

Da mesma forma, a Expresso Medianeira realiza anualmente a escolha dos colaboradores destaques. Os funcionários de cada setor escolhem um colega que se destaca no trabalho, ou seja, um colaborador da área administrativa, um da oficina, um da fiscalização, um cobrador e um motorista. No mês de julho de cada ano, próximo ao Dia do Motorista, realiza-se uma festa de confraternização onde os funcionários destaques são reconhecidos e homenageados publicamente. Na festa de final de ano, os mesmos colaboradores são lembrados novamente. Um dos entrevistados descreve a forma de como é realizada a escolha dos funcionários destaques, enfatizando a importância da mesma não restringir-se apenas aos diretores e gerentes da empresa, mas envolver todos os colegas ligados diretamente ao setor.

*Como é escolhido o funcionário padrão? Na realidade não são os diretores da empresa que escolhem, nem os gerentes de setores, quem escolhe são os próprios colaboradores, porque nada melhor de saber, quem trabalha junto comigo, trabalhamos todos juntos, então aqui do setor quem nós achamos que deveria ser escolhido é o cara que chega cedo, o cara que não se atrasa, o cara que cumpre o horário dele, que trabalha direitinho, o cara que ta sempre disposto, ta sempre pronto pra fazer qualquer coisa fora do horário de trabalho, é o fulano de tal, vamos lá, vamos votar nele. Então a empresa reconhece ele, tem um coquetel e na festa de final de ano ele é lembrado de novo, recebe uma placa e mais um brinde (entrevistado 4).*

Os líderes também reconhecem os bons desempenhos dos colaboradores através de elogios. Essa é uma forma de valorizar e recompensar o trabalho realizado no dia-a-dia. Igualmente, essa atitude serve para sinalizar ao funcionário e demais colegas do setor, os comportamentos desejados pela empresa.

Alguns programas da Medianeira também são mecanismos usados para reconhecer e recompensar os colaboradores que contribuem com o desenvolvimento organizacional. O programa *valorizando idéias* recompensa os funcionários que têm uma idéia aceita e executada e os programas de crescimento e desenvolvimento, como o *valorizando nossa gente* são considerados, pelos funcionários, formas de recompensa e valorização dos colaboradores.

Como pode ser observado no depoimento, os entrevistados aprovam os programas da organização e se sentem valorizados com os mesmos.

*Eu acho que a prioridade deles, da empresa, é o funcionário, porque o que é investido no funcionário, cursos e um monte de coisas que a gente tem aí, os programas todos, programa de saúde, a própria biblioteca. É difícil uma empresa que tu vai chegar e vai ter uma biblioteca pra ti, a gente tem. Tem uma academia de ginástica, tem professores, tem ginástica nos terminais, tudo isso. Eu valorizo muito isso. Então é uma preocupação com o funcionário, é uma empresa que se preocupa com o bem estar do funcionário (entrevistado 7).*

O fato da Expresso Medianeira ser considerada uma das melhores para se trabalhar, também é motivo de orgulho e de reconhecimento para seus colaboradores. Os entrevistados dizem que quando não estão na empresa e comentam que fazem parte da mesma, ouvem falar muito bem da Medianeira e se sentem valorizados e motivados com isso.

*A gente chega em qualquer lugar no comércio, faz uma ficha e perguntam trabalha onde, na Expresso Medianeira, bah na Expresso Medianeira, bah mas que empresa boa. Então a gente vê que isso aí também passa, flui externamente de uma forma boa, de uma forma agradável. É bom tu ouvir ali fora que a empresa que tu trabalha é muito boa, tu te sente orgulhoso, vem trabalhar com entusiasmo (entrevistado 5).*

*Eu me orgulho muito em trabalhar aqui. Toda vez que eu saio, eu tenho minha vida pessoal aí fora e eu ouço falar bem da empresa, eu me orgulho em estar aqui (entrevistado 11).*

Em relação às formas de punição, o principal mecanismo formal utilizado pela empresa é o das advertências verbais, advertências escritas e suspensão. Um funcionário que contraria alguma norma ou que comete uma falta grave pode receber uma advertência verbal ou por escrito. A empresa sempre procura, no primeiro momento, advertir verbalmente, conversando com o funcionário e esclarecendo o que deve ser melhorado. No entanto, dependendo da gravidade do erro cometido ou da persistência do mesmo, o infrator pode receber uma advertência por escrito ou até mesmo uma suspensão. A Assistente de Desenvolvimento Humano comenta que em cada setor esse processo assume características diferentes. O exemplo vem do setor administrativo, onde devido ao pequeno número de funcionários, o gerente tem mais facilidade de conversar e chamar a atenção verbalmente de um colaborador, quando necessário. Já na oficina e no setor de tráfego, onde o número de funcionários sob a supervisão de um gerente é bem maior, a advertência por escrito é utilizada. Através das entrevistas, os funcionários demonstram que há clareza nos critérios de punição da empresa.

*Na realidade existe assim, por exemplo, para motorista e cobrador, por exemplo, se tu passou no sinal vermelho, se tu fez uma manobra muito brusca que venha afetar o bom andamento do ônibus, aí existe todo aquele procedimento, tu é advertido verbalmente primeiro, depois tu é advertido por escrito, tem todo esse processo, a empresa tem essa preocupação, principalmente com os motoristas e cobradores que lidam diretamente com o público (entrevistado 4).*

*Existe sim. Existem as advertências que se a pessoa anda fora da linha, tem a advertência por escrito, advertência verbal e suspensão. Forma de punir tem (entrevistado 9).*

Outro aspecto que chama a atenção, é o dos funcionários declararem que o fato de não serem reconhecidos pela empresa, já é uma forma de punição. Os entrevistados dizem que quando não atingem a média da avaliação de desempenho e não recebem o prêmio na festa de final de ano, sentem-se punidos pelos erros cometidos.

*Eu acho que a punição já é tu não ter o reconhecimento da empresa, isso já seria uma punição (entrevistado 4).*

*Uma maneira de punição é se tu não atinges a média tu não recebe o prêmio né (entrevistado 7).*

*Mas a punição assim, seria não ter essa homenagem, esse reconhecimento (entrevistado 10).*

Isso deixa evidente, que a homenagem realizada na festa de final de ano aos funcionários que atingem a média da avaliação de desempenho é um rito de reforço. Essa prática divulga e exterioriza os resultados positivos destacando e reconhecendo todos aqueles que tiveram um bom desempenho. Ao mesmo tempo, chama a atenção dos colaboradores que contrariaram alguma norma e por isso não são homenageados, valendo-se do brinde oferecido como um incentivo para que tenham um comportamento exemplar no ano seguinte.

O quadro 4 apresenta as unidades investigadas e os elementos culturais identificados na Expresso Medianeira, empresa familiar visionária onde foi realizado o estudo de caso dessa pesquisa.

<b>Unidades analisadas</b>	<b>Variáveis de destaque</b>	<b>Elementos culturais manifestos</b>
<b>História da organização</b>	Cultura familiar	- Valores centrais da organização
	Elaboração planejamento estratégico	- Formalização e reforço dos valores centrais
	Sucessores (direção atual)	- Heróis
<b>Processo de comunicação</b>	Veículos de comunicação interna	- Reforço dos valores centrais - Fortalecimento da figura de heróis assumida pela direção - Estórias da Organização
	Programas de comunicação interna	- Rito de integração - Rito de redução de conflitos - Rito de reforço - Rito de renovação
	Eventos	- Rito de integração - Rito de reforço - Cerimônias
	Veículos de comunicação externa	- Rito de redução de conflitos - Rito de reforço
	Programas de comunicação externa	- Rito de redução de conflitos - Rito de renovação
	<b>Socialização organizacional</b>	Ambientação inicial
Integração inicial		- Rito de passagem
Treinamento inicial		- Rito de passagem
Programas de integração		- Rito de integração - Rito de renovação
Programas de desenvolvimento		- Rito de renovação
<b>Avaliação de desempenho</b>	Planos de compromisso	- Rito de renovação
	Feedback	- Rito de reforço
<b>Recompensas e punições</b>	Premiação da avaliação de desempenho	- Rito de reforço
	Escolha e homenagem aos colaboradores destaques	- Rito de reforço - Heróis situacionais
	Elogios	- Rito de reforço
	Programas <i>Valorizando Idéias e Valorizando Nossa Gente</i>	- Rito de reforço
	Advertências verbais, escritas e suspensão	- Rito de degradação

Quadro 4: Unidades analisadas e elementos culturais identificados

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, realizado na Expresso Medianeira, possibilitou responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos traçados previamente. O problema que guiou o desenvolvimento desse trabalho foi: quais os elementos culturais empregados por uma empresa visionária para perpetuar sua ideologia central? Partindo desse ponto, definiu-se como objetivo principal, analisar as práticas de desenvolvimento humano e de comunicação de uma empresa familiar visionária, a fim de identificar que elementos culturais são utilizados para reforçar sua ideologia central. Com o método de estudo de caso constatou-se que os heróis, ritos, rituais e cerimônias são os principais elementos que se manifestam através das práticas de comunicação e desenvolvimento humano utilizadas estrategicamente pela Medianeira para perpetuar seus valores. Além desses elementos, também foi constatada, de forma mais discreta, a presença de estórias organizacionais.

A Empresa Expresso Medianeira é uma organização familiar fundada em 1951 por cinco irmãos. Atualmente, após já ter passado por um processo de sucessão e estar sob o comando da segunda geração familiar, a empresa é administrada por três primos (por parte de pai e mãe). Com 57 anos de história, a organização já ganhou inúmeros prêmios em nível local, estadual, nacional e internacional. Ela está entre as 150 melhores empresas para se trabalhar do país, segundo pesquisas realizadas pela Revista Exame e Você S/A. Por tudo isso, a Expresso Medianeira pode ser classificada, de acordo com os critérios de Collins e Porras (1995) que guiaram esse estudo, como uma empresa visionária.

Ao ser selecionada a empresa objeto desse estudo, foram analisados os valores básicos da mesma que segundo Collins e Porras (1995), constituem o núcleo básico ou ideologia central e são responsáveis pela perpetuação das empresas visionárias. Os valores declarados pela Expresso Medianeira são: ética, simplicidade, segurança, profissionalismo e responsabilidade sócio-ambiental. Através da análise dos dados coletados, é possível afirmar que esses valores são fortemente compartilhados pelos membros da organização. Apesar de não estarem presentes de forma declarada desde a fundação, os valores foram herdados de uma cultura familiar que nas primeiras décadas da empresa, confundiam-se com a cultura organizacional. Atualmente, os valores também se manifestam nos diversos programas realizados, tanto para os funcionários e familiares, como para os clientes e à comunidade onde a empresa está inserida.

Segundo a literatura, os valores centrais de uma empresa visionária são perpetuados através de diversos elementos culturais (COLLINS E PORRAS, 1995; FOSSÁ, 2003). Na Expresso Medianeira foi possível constatar que as dimensões simbólicas permeiam o ambiente organizacional. Os heróis, ritos, rituais, cerimônias e estórias foram os elementos identificados através da análise das práticas de comunicação e de desenvolvimento humano. Esses elementos culturais reforçam os valores declarados pela empresa e vivenciados pelos seus membros.

Os heróis se manifestam na direção atual da empresa que carrega a marca da simplicidade. Os diretores estão muito presentes no ambiente de trabalho, participam dos eventos da empresa, conversam com todos e sempre estão dispostos a orientar os funcionários e ajudar a resolver qualquer tipo de problema. Desse modo, o “seu Victor, o seu Zé e o seu Valdir”, proprietários e diretores da Expresso Medianeira, são vistos pelos colaboradores como “heróis cotidianos duradouros”, pois são considerados exemplos a serem seguidos por todos os membros da organização e essa influência positiva já perdura por um longo período. Além da direção, outros membros agraciados todos os anos com o título de funcionário destaque assumem a figura de heróis. Esses funcionários, no entanto, ao contrário da direção, são tidos como heróis por períodos situacionais, quando suas conquistas e desempenhos são reconhecidos e destacados perante os demais.

Os ritos, rituais e cerimônias estão presentes em diversas atividades de comunicação e mecanismos de desenvolvimento humano. Os ritos de passagem, de reforço, de renovação, de redução de conflitos e de integração são identificados nos eventos e nos programas voltados aos funcionários e familiares. Entre esses, destacam-se as festas de final de ano, as comemorações dos prêmios conquistados, os churrascos em homenagem aos colaboradores que recebem o título de *funcionário destaque*, os cafés da manhã de integração e os programas o *momento com a direção*, *momento com os gerentes*, *cine expresso*, *família na empresa*, *valorizando idéias* e *valorizando nossa gente*. Além desses, os ritos também se manifestam em programas voltados ao público externo, como o *Informe Medianeira*, *cliente oculto*, *comunidade* e *viver bem no trânsito*. Com essas ações, os valores organizacionais transcendem o ambiente empresarial e são difundidos aos clientes e à comunidade local.

As práticas de desenvolvimento humano também atuam como guardiãs dos valores organizacionais. Nos processos de admissão de novos funcionários, de integração, de treinamento, de avaliação de desempenho e de recompensas e punições evidencia-se a presença de diversos ritos, rituais e cerimônias. Os ritos de degradação, no entanto, se manifestam de forma discreta, através de advertências verbais ou escritas e de suspensões que

demonstram ao grupo um problema existente e como as regras devem ser cumpridas. Em nenhum momento da pesquisa, foi identificada a presença dos ritos de degradação no desligamento dos funcionários, pois, quando questionados sobre o assunto, os entrevistados falaram apenas sobre as questões formais e legais envolvidas no processo.

As estórias são desvendadas por meio das falas e narrativas dos entrevistados, dos informativos internos e externos e de alguns artefatos empresariais. Mesmo falando pouco da fundação da empresa, os entrevistados descrevem fatos importantes que ocorrem no dia-a-dia. Os informativos *Notícias Medianeira* e *Informe Medianeira*, voltados, respectivamente, ao público interno e externo, também trazem informações sobre acontecimentos relevantes que envolvem a Expresso Medianeira. O que mais chama a atenção é a presença, em todo ambiente organizacional, de diversos quadros com fotos e com a descrição de momentos marcantes da história da empresa. Esses artefatos que trazem imagens de muitos ônibus, em diferentes épocas e também de comemorações de diversos prêmios conquistados, ilustram a evolução da Empresa Expresso Medianeira ao longo dos seus 57 anos de história.

Além disso, os símbolos estão muito presentes na organização. Cada programa da empresa possui uma identidade visual que o diferencia dos demais e busca expor seu significado aos funcionários. Alguns programas específicos de comunicação, como o *Emociômetro*, e premiações concedidas pela empresa, também empregam uma linguagem de comunicação totalmente simbólica. Há também as camisetas da organização que mesmo sem a obrigatoriedade, são utilizadas pela grande maioria dos funcionários, durante o trabalho, como se fossem o uniforme da empresa. Com a presença de todos esses elementos culturais, manifestados através das práticas de comunicação e desenvolvimento humano, os valores e as normas da empresa são constantemente reforçados e institucionalizados.

Em relação à condução da pesquisa, destaca-se o método qualitativo como o mais adequado para o estudo da cultura organizacional e dos elementos que constituem a mesma. Tal observação resulta do fato da pesquisadora, além do método qualitativo, ter aplicado um questionário a 334 funcionários da organização, desenvolvido a partir dos resultados das entrevistas. Esse questionário foi composto por 47 questões fechadas e organizados em uma escala Likert. No entanto, os dados obtidos por meio desse instrumento não resultaram em novas informações e por isso não foram apresentados nesse trabalho.

As limitações desse estudo são ressaltadas no fato de que a compreensão da cultura de uma organização exige um tempo prolongado de observação do cotidiano da empresa pesquisada. Esse período, nem sempre é disponibilizado pela empresa e pelo pesquisador, em função do tempo exíguo de uma dissertação.

Tratando-se a cultura organizacional de um tema interdisciplinar que envolve conhecimentos das áreas da psicologia, sociologia, antropologia, administração e comunicação, é recomendável o olhar de diversos pesquisadores para que outros elementos possam emergir e ser compreendidos. Aconselha-se também, que futuras pesquisas utilizem outros métodos de coleta e análise de dados para que elementos subjetivos, como os mitos e os tabus, possam ser desvendados.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Sílvia Patricia Cavalheiro de; TOLFO, Suzana da Rosa; SILVA, Edinice Mei. A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso. **Anais do XXX Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, 2006. Disponível em CD Room.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEATRIZ, Marilene Zazula. Cultura, poder e reações à mudança no processo de implantação do modelo organizacional de células semi-autônomas: um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial. **Anais do XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba, 2004. Disponível em CD Room.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; RODRIGUES, Suzana Braga. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. **Anais do XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas, 2001. Disponível em CD Room.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CASTRO, Diogo Junqueira de; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues; PIMENTEL, Thiago Duarte. As significações culturais no contexto organizacional: em estudo uma organização do setor de tecnologia da informação. **Anais do XXIX Encontro Anual da ANPAD**. Brasília, 2005. Disponível em CD Room.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry J. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CRNKOVIC, Luciana Helena. Cultura organizacional: o diferencial estratégico da área de recursos humanos. **Anais do XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia, 2003. Disponível em CD Room.

CRUBELLATE, João Marcelo. Conseqüências da Modernidade: Interpretando as Reações Culturais à Racionalização Administrativa em uma Agência Bancária. **Anais do XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia, 2003. Disponível em CD Room.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ELIADE, Mircea. **Mito e realidade**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2004.

FELIX, Waleska James Sousa; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. Significados atribuídos à cultura da Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri e Escola de Comunicação da Meninada do Sertão. **Anais do XXX Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, 2006. Disponível em CD Room.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Cultura Organizacional: grandes temas em debate **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 31, p. 73-82, jul. set. 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Teresa Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; CAVEDON, Neusa Rolita; DAVEL; Eduardo. O corpo como artefato organizacional: “botando corpo” nos estudos de cultura organizacional. **Anais do XXX Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, 2006. Disponível em CD Room.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Proposição de um construto para análise da cultura de devoção nas empresas familiares visionárias. 2003.296f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GALLAGHER, Richard S. **Os segredos da cultura empresarial**: como entender a alma das culturas organizacionais bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULART, Sueli. Cultura e mudança nas organizações universitárias: abordagens no âmbito da Pós-Graduação em Administração. **Anais do XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia, 2003. Disponível em CD Room.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro. A Perspectiva de um Sistema Estratégico de Recompensas para Executivos: Desafios e Oportunidades. **Anais do XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia, 2003. Disponível em CD Room.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LANZ, Luciano Quinto; TOMEI, Patricia Amélia. Mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. **Anais do XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba, 2004. Disponível em CD Room.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978.

MACHADO, D. D. P. N.. A Utilização da Cultura para Implementação de Mudanças Organizacionais. In: **Anais do Encontro Anual da ANPAD**, 1998, Foz de Iguaçu, v.7, n.34, p.1-14. [CD-Rom]

Manual de Integração e Comunicação da Expresso Medianeira. Santa Maria, 2007.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Waltar R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; MESQUITA, Zilá Pedroso. O papel da comunicação e da linguagem na mudança organizacional: uma abordagem cultural. **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, 2002. Disponível em CD Room.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MUSIELLO NETO, Francisco Eugênio. A relação da cultura organizacional com a performance no setor comercial do Rio Grande do Norte. **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, 2002. Disponível em CD Room.

NARDUCCI, Viviane; VILLARDI, Beatriz Quiroz; DUBEUX, Veranise. Uma proposta de análise quantitativa da avaliação de desempenho por competências para minimizar as restrições culturais do poder judiciário ao modelo de administração pública gerencial: o caso de um tribunal de justiça. **Anais do XXX Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, 2006. Disponível em CD Room.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Anais do XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia, 2003. Disponível em CD Room.

PARDINI, Daniel Jardim. A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem-sucedidas. **Anais do XXIV Encontro Anual da ANPAD**. Florianópolis, 2000. Disponível em CD Room.

PARDINI, Daniel Jardim. Cultura corporativa forte e ascendente proporcionando longevidade e liderança em organizações brasileiras: reflexões sobre um estudo metodológico nos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim. **Anais do XXIV Encontro Anual da ANPAD**. Florianópolis, 2000. Disponível em CD Room.

PASSOS, Leandro Corrêa. “Família”, “Cachaça” e “Máquina sem lubrificação”: a heterogeneidade cultural revelada em uma Secretaria de Estado de Saúde. **Anais do XXIX Encontro Anual da ANPAD**. Brasília, 2005. Disponível em CD Room.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ritos & Excelência nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002.

SÁ, Herta Kehrle de; ENDERS, Thomas. Relação entre cultura e desempenho organizacional nas escolas particulares. **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, 2002. Disponível em CD Room.

SAYÃO, Anna Carolina Maia; TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. Mudanças na Cultura Pós-Aquisição: o Caso da Empresa Alfa. **Anais do XXX Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, 2006. Disponível em CD Room.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 3 ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas/](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/)>. Acesso em: 14 mar. 2007.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Mudança cultural na Siderúrgica Riograndense: a construção de um novo mundo. **Anais do XXIV Encontro Anual da ANPAD**. Florianópolis, 2000. Disponível em CD Room.

SILVA, Anielson Barbosa da; ROCHA, Cristina Leony Lopes Lima. Os artefatos culturais de uma organização militar. **Anais do XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas, 2001. Disponível em CD Room.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28 (1983): 339-358.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TEIXEIRA JÚNIOR, Francisco; OLIVEIRA, Francisco Correia de. Influência da tecnologia da informação na cultura organizacional: um estudo de caso. **Anais do XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia, 2003. Disponível em CD Room.

TOLEDO, Samantha; BULGACOV, Yara. Cultura organizacional e identidade: implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos trainees em uma organização multinacional. **Anais do XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba, 2004. Disponível em CD Room.

TOMEI, Patrícia Amélia; BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinsky. **Cultura organizacional e privatização**: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Using six organizational rites to change culture. In: KILMANN, Ralph H.; SAXTON, Mary J.; SERPA, Roy. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1985.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses**: MDT. 6. ed. rev. e ampl. Santa Maria: Ed. Da UFSM, 2006.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VOLBERDA, Henk W. **Building the flexible firm**: how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# 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](#)