



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LUMA DE ARAÚJO COSTA BATISTA

**VALORES, NORMAS E SÍMBOLOS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: um
estudo de caso da Empresa Júnior de Administração da
Universidade de Brasília**

Brasília – DF

2013

LUMA DE ARAÚJO COSTA BATISTA

**VALORES, NORMAS E SÍMBOLOS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: um
estudo de caso da Empresa Júnior de Administração da
Universidade de Brasília**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Elaine
Rabelo Neiva

Brasília – DF

2013

Batista, Luma de Araújo Costa.

Valores, normas e símbolos da cultura organizacional e mudanças organizacionais: um estudo de caso da Empresa Júnior de Administração da Universidade de Brasília/ Luma de Araújo Costa Batista. – Brasília, 2012.

74 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Doutora Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Mudança Organizacional. 2. Cultura Organizacional. 4. Valores Organizacionais. 5. Normas. 6.. Símbolos. I. Título.

LUMA DE ARAÚJO COSTA BATISTA

**VALORES, NORMAS E SÍMBOLOS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: um
estudo de caso da Empresa Júnior de Administração da
Universidade de Brasília**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Luma de Araújo Costa Batista

Doutora, Elaine Rabelo Neiva
Professor-Orientador

Doutora, Gisela Demo Fiuza
Professor-Examinador

Doutora, Catarina Cecília Odelius
Professor-Examinador

Brasília, 20 de fevereiro de 2013.

Dedico este trabalho ao meu amado filho Arthur e ao meu querido Tio Sérgio (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade que me proporcionou. À minha família que me ama e me apoiou para que eu conseguisse alcançar essa conquista. E à minha orientadora pelo suporte dado em todas as etapas do trabalho.

RESUMO

Para acompanhar o ambiente dinâmico em que estão inseridas, as organizações passam por constantes mudanças. Porém, não é fácil implementar essas alterações uma vez que existem resistências por uma empresa já possuir sua maneira de agir e pensar diante das situações. Cultura organizacional são padrões de crenças e valores compartilhados que dão aos membros de uma organização significados e regras de comportamento (Davis, 1984). Como a cultura é enraizada na empresa é difícil de ser mudada. Tendo as duas variáveis apresentadas como relevantes para as organizações, buscou-se fazer um estudo em uma empresa Júnior, a qual possui uma realidade diferente das empresas de mercado. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo descrever as características da cultura organizacional, no que tange a valores organizacionais, normas e símbolos, bem como em descrever a implementação da mudança na realidade da empresa Júnior de Administração da Universidade de Brasília. Para atingi-lo foram feitas análises documentais e realizadas entrevistas semi-estruturadas com membros da empresa, as quais foram analisadas qualitativamente por meio de análise de conteúdo. Como resultado, obteve-se a descrição dos valores organizacionais, das normas, dos símbolos da empresa e da implementação da mudança, no caso, o redesenho da estrutura organizacional por meio da percepção dos membros. Este estudo pode contribuir com o ambiente corporativo por demonstrar que as mudanças ocorridas em uma empresa influenciam os aspectos da cultura organizacional e pode ser um direcionamento para futuras pesquisas que busquem compreender de forma mais específica essa relação.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Cultura Organizacional.
Valores Organizacionais. Normas. Símbolos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma antigo.	30
Figura 2 – Plano de Carreira antigo.	32
Figura 3 – Novo organograma.....	33
Figura 4 – Escritório de Projetos.	34
Figura 5 – Novo Plano de Carreira.....	35
Quadro 1 – Valores do Grupo.	37
Quadro 2 – Valores Reais.	40
Quadro 3 – Valores Desejados.	44
Quadro 4 – Meios de transmissão dos princípios.....	46
Quadro 5 – Meios de transmissão das normas.	48
Quadro 6 – Relação normas e empresa.	50
Quadro 7 – Símbolos.	55
Quadro 8 – Motivos e meios de implementação da mudança.....	57
Quadro 9 – Resultados da Mudança.....	60
Quadro 10 – Relação entre a mudança e os aspectos culturais.	62
Gráfico 1 – Valores do Grupo.....	40
Gráfico 2 – Transmissão Princípios.....	48
Gráfico 3 – Transmissão Normas.....	50
Gráfico 4 – Resultados Mudanças.	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	111
1.2	Formulação do problema.....	Erro! Indicador não definido.
1.3	Objetivo Geral.....	12
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Cultura Organizacional	27
	2.1.1 Definição de Cultura	27
	2.1.2 Componentes da Cultura.....	27
	2.1.2.1 Valores Organizacionais.....	20
	2.1.2.2 Normas.....	21
	2.1.2.3 Símbolos.....	23
2.2	Mudança Organizacional	23
	2.2.1 Definição.....	24
	2.2.1 Tipos de Mudança Organizacional.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	27
3.2	Descrição da empresa estudada	27
	3.2.1 Valores Declarados.....	28
	3.2.2 Normas e Regras.....	29
	3.2.3 Símbolos.....	29
	3.2.4 Mudança Estudada.....	30
3.3	População e amostra.....	34
3.4	Instrumentos de pesquisa.....	35
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	65
	REFERÊNCIAS.....	68
	APÊNDICE.....	71
	Apêndice A – Roteiro entrevista semi-estruturada	71

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário comercial, o mundo do trabalho tornou-se dinâmico e complexo, exigindo novos requisitos das empresas e dos trabalhadores (BEDANI, 2008). As empresas buscam diferentes maneiras para se destacarem no mercado, conquistarem o maior número de clientes e terem uma estrutura interna que suporte o seu diferencial, pois cada vez mais as organizações percebem a necessidade de acompanhar as transformações do mercado.

Com a nova realidade, as empresas são obrigadas a reinventar suas operações e a maneira de executar seus negócios (BEDANI, 2008). Uma maneira de buscar a competitividade é ter uma estratégia bem definida e para alcançá-la, a empresa precisa, muitas vezes, realizar mudanças e utilizar os recursos internos e externos disponíveis. Esses fatores tanto podem facilitar quanto dificultar um processo de mudança, estando altamente relacionados com o sucesso ou não de sua implementação e os resultados alcançados.

Ao passar por uma mudança, a empresa inicia um processo de alteração nos componentes da cultura, desde os mais vulneráveis como símbolos e normas, até os mais enraizados como os valores. A longo prazo, é possível notar a mudança na cultura organizacional daquele determinado grupo. Cultura é um padrão de pressupostos básicos e valores de determinado grupo, os quais são considerados válidos e direcionam a forma correta de pensar, perceber e sentir em relação a determinados problemas (SCHEIN, 1991).

Com isso, percebe-se a relação entre mudança organizacional e cultura, pois a cultura interfere diretamente na adaptabilidade organizacional, nas percepções, nas aprendizagens e nos comportamentos compartilhados. E esses últimos aspectos apresentados interferem diretamente na implementação de mudanças

Silva e Vergara (2003) dizem que alguns dos principais problemas relativos à gestão de mudanças organizacionais referem-se a dificuldades de comunicar os objetivos da organização, torná-los claros para os colaboradores e fazer com que as pessoas os assimilem e, conseqüentemente, adotem as mudanças propostas em seus comportamentos do dia a dia.

A partir do exposto, o presente trabalho irá descrever as características da cultura organizacional da Empresa Júnior de Administração da UnB e descrever a implementação da mudança na estrutura organizacional acontecida em 2011.

1.1 Formulação do problema

Pires e Macêdo (2006) acreditam que a cultura é um dos pontos-chave para se compreender as ações humanas, pois indica a construção de significados compartilhados por meio da identificação de grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

Ao analisar mudança organizacional, Araújo (1982) a define como alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização e que atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural e estratégico.

Pelos conceitos apresentados, é notória a relevância das variáveis em estudo para o funcionamento das organizações em um mundo em constante movimento, pois as empresas passam por mudanças que são geridas e implementadas pelas pessoas, as quais são influenciadas pela cultura organizacional.

Para compreender os aspectos em estudo em diferentes realidades, foi escolhido realizar um estudo de caso em uma empresa júnior. Esse estudo considera que tal perspectiva é agregadora e procura descrever as características da cultura organizacional e a implementação da mudança ocorrida.

Com base no exposto acima, a pergunta de pesquisa a ser explorada nesse trabalho é: Qual é a cultura da Empresa Júnior, no que tange a valores organizacionais, normas e símbolos, bem como a implementação da mudança organizacional?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em descrever as características da cultura organizacional, no que tange a valores organizacionais, normas e símbolos, bem como em descrever a implementação da mudança organizacional na realidade da Empresa Júnior de Administração da Universidade de Brasília.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever os valores organizacionais, as normas e os símbolos percebidos pelos membros da empresa;
- Descrever o processo de mudança pelo qual a empresa junior passou de acordo com a percepção dos membros;
- Identificar a relação entre os aspectos culturais tais como valores organizacionais, normas e regras, e símbolos com a mudança que a empresa apresentou de acordo com a percepção dos membros.

1.4 Justificativa

Segundo Porras e Robertson (1992), mudanças são o conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, objetivando mudar de forma planejada o ambiente de trabalho com o intuito de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. Diante desse conceito percebe-se a importância da mudança no contexto empresarial, pois visa melhorias para os indivíduos e para a empresa. As mudanças em uma empresa são necessárias para a sua sobrevivência, pois elas buscam se desenvolver para acompanhar o ritmo acelerado em que o mercado cresce.

As organizações estão inseridas em um ambiente com o qual interagem e as pessoas que a compõem são agentes mais ativos dessa interação e da cultura que se forma de acordo com o aprendizado tido a partir dos problemas, dos valores e

das relações. O interesse por estudar o assunto cultura organizacional nasce da importância estratégica que o tema apresenta por ter um impacto enorme na gestão, no dia a dia e nos resultados da empresa; o que pode ser corroborado por Deal e Kennedy (1982), os quais defendem que se deve instrumentalizar os elementos da cultura corporativa e trabalhá-los para construir uma cultura de base, com valores globais que direcionam os indivíduos.

Cultura e mudança organizacional são variáveis estratégicas para a empresa e para sua vantagem competitiva. Cameron e Quinn (2006) apresentam que a cultura é uma fonte de vantagem sustentável. E Bedani (2008) defende que a capacidade de adaptação às mudanças é um diferencial competitivo e deve estar presente na estrutura das organizações.

Dessa forma é importante conhecer diferentes realidades a fim de especificar os conhecimentos e poder trabalhar as variáveis de modo que tragam resultados tangíveis e positivos para a organização.

No presente trabalho foi escolhida a realidade de Empresa Júnior. Segundo o site da Brasil Júnior, Confederação Nacional de Empresas Juniores, Empresa Júnior é uma associação civil, sem fins lucrativos constituída por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral nas suas áreas de atuação sob a supervisão de professores e profissionais especializados. As empresas juniores possuem uma realidade diferente das empresas de mercado. Algumas de suas peculiaridades são ser formada apenas por alunos de graduação, seus membros serem voluntários e não receberem para trabalhar, sofrer poucas pressões das forças do mercado, e ter um ambiente formado por pessoas parecidas.

Segundo Lima e Bressan (2003), os processos de mudança geram incertezas para os empregados, os quais reagem, resistem para tentar manter a identidade existente, a autonomia e o controle sobre suas atividades. Além disso, a mudança está totalmente relacionada com as pessoas e seus comportamentos, que estão diretamente ligados à cultura da empresa. Essa ideia pode ser corroborada quando Porras e Robertson (1992) afirmam que mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e essa mudança só será perene na empresa se, em respostas às mudanças das características organizacionais, os membros alterarem seu comportamento de forma apropriada.

A partir do exposto e dos conceitos apresentados, acredita-se que o presente trabalho é relevante para o ambiente acadêmico, pois descreverá duas variáveis fundamentais para o sucesso das empresas atuais em uma empresa com características diferentes das do mercado.

No caso estudado, a empresa passou por um redesenho na estrutura e é importante que a mesma compreenda como está a sua cultura organizacional e como foi a percepção dos membros em relação à implementação da mudança.

Além disso, espera-se que o estudo desperte o interesse nas demais empresas juniores do país que não trabalham em sua gestão a cultura organizacional e as mudanças implementáveis em suas realidade, podendo ser útil em novas pesquisas sobre o tema.

Para atingir seus objetivos, a presente pesquisa é composta pelo referencial teórico, o qual contempla os principais conceitos utilizados no trabalho, pelos métodos e técnicas de pesquisa que descrevem como a pesquisa foi operacionalizada, pelos resultados e discussão, os quais apresentam e explicam os resultados encontrados, e pela conclusão do trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é elaborado com base em revisão da literatura e em fundamentação teórica sobre o tema e tem como objetivo analisar as contribuições teóricas que serão utilizadas para a estruturação do estudo. Neste trabalho, serão apresentados estudos e conceitos relacionados às duas variáveis de interesse: mudança organizacional e cultura organizacional.

Dentro desta seção serão apresentados subitens relacionados às variáveis de estudo como definições, classificações e componentes com o intuito de criar uma base de conhecimentos e visões para o estudo.

1.5 Cultura Organizacional

A cultura de uma organização possui grande influência no comportamento dos funcionários, no ambiente de trabalho, nas relações hierárquicas e em outros aspectos que interferem na dinâmica da organização e nos resultados alcançados pela mesma. Cameron e Quinn (2006) acreditam no papel que a cultura tem como influenciadora dos resultados organizacionais e apresentam-na como uma grande fonte de vantagem competitiva sustentável.

Diante disso, a cultura organizacional é um objeto de estudo de grande relevância no ambiente empresarial.

1.5.1 Definição de Cultura

Pettigrew (1979) define cultura organizacional como um sistema de significados público e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações.

Confirmando o conceito apresentado, Schein (1992) define cultura organizacional como um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas, as quais foram desenvolvidas na medida em que o grupo aprendeu a resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e ensinadas aos novos membros como meio correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Dessa forma, a cultura é compreendida como um instrumento que regula e adapta pessoas e organizações (Silva e Zanelli, 2008), ou seja, são padrões de crenças e valores compartilhados, os quais dão aos membros de uma organização significados e regras de comportamento (Davis, 1984).

Ao contemplarem a importância do conceito de cultura organizacional, Fleury e Sampaio (2002) compreendem cultura como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Leavitt (1986) considera que cultura organizacional é todo um conjunto, frequentemente inconsciente e implícito nas ações, de crenças, tradições, valores, costumes, expectativas e hábitos, amplamente compartilhados, que caracterizam um grupo particular de pessoas. E segundo Hofstede (1997), a cultura é adquirida e pertencente a um grupo. Ela modifica a maneira com que a pessoa se relaciona com seus sentimentos e como ela os exprime.

Além do apresentado, pode-se enfatizar que a cultura organizacional relaciona-se com a história e a tradição da organização; tem alguma profundidade; é de difícil decifração e explicação, mas deve ser interpretada; é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; refere-se a valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais profundos e é holística e subjetiva, ao invés de estritamente racional e analítica (Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders, 1990).

Por outro lado, Aktouf (2001) compreende cultura como um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais, tendo um foco mais abrangente e ressaltando a importância da cultura voltada para a sociedade.

Na tentativa de ordenar esse campo de conhecimento com abordagens similares, porém com perspectivas diferentes, Smircich (1983) propôs uma distinção entre duas principais tendências. A primeira diz respeito a cultura como uma variável, isto é, algo que a organização tem. Considera-se, assim, que as organizações produzem traços culturais mais ou menos distintos que, em conjunto, orientam e modelam o comportamento de seus membros. A segunda tendência aborda a cultura como metáfora de raiz, ou seja, como algo que a organização é. Nesse sentido, as organizações são concebidas como manifestações que expressam a consciência humana, e, por essa razão, devem ser analisadas por meio de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos que tornam possível a ação compartilhada.

Diante do apresentado, o trabalho tem como objetivo estudar aspectos da cultura abrangendo as duas tendências e tomará cultura organizacional como um conjunto de normas, pressupostos e ações coletivamente aceitas e compartilhadas, as quais unem e orientam o grupo. Ou seja, valores ou ideais sociais e crenças que os membros da organização compartilham (Louis, 1980; Siehl & Martin, 1981), por sua vez, manifestados por dispositivos simbólicos como mitos, rituais, lendas, histórias e linguagem especializada.

1.5.2 Componentes da Cultura

No modelo teórico de Schein (1991) são propostos três níveis de elementos, que variam em função do seu grau de acessibilidade: os artefatos, os valores praticados e os pressupostos básicos. Os artefatos constituem o nível mais superficial da cultura, isto é, correspondem às estruturas e processos organizacionais e aos produtos tangíveis do grupo. Os valores praticados, por sua vez, justificam as estratégias, metas e filosofias organizacionais. Já os pressupostos básicos são o cerne da cultura da organização por possuírem elementos inacessíveis, profundos e inconscientes dos membros.

O modelo teórico concebido por Hofstede e colaboradores (1990) corrobora o modelo de Schein e pressupõe que a cultura se manifesta por meio de quatro elementos, que também diferem em termos de sua visibilidade para o observador.

Os símbolos, heróis e rituais constituem as “práticas” da organização, e seu significado de cultura está associado ao modo pelo qual são percebidos por todos que dela fazem parte. Os símbolos, a camada mais externa, compreendem as palavras, gestos e objetos que têm significado particular dentro da organização. Os heróis apresentam determinados modelos de comportamentos condizentes com a cultura; e os rituais são atividades coletivas com objetivos definidos. O núcleo da cultura é formado por valores, que se referem a sentimentos raramente discutíveis, quase sempre inconscientes, os quais não são aparentemente visíveis, mas demonstrados por comportamentos alternativos (HOFSTEDE, 1997).

Outra visão é a de Rousseau (1990), o qual propôs um modelo segundo o qual os principais elementos da cultura apresentam-se dispostos em “camadas”, que variam de acordo com a subjetividade e a acessibilidade e se inter-relacionam. Partindo-se dos elementos mais visíveis para os mais profundos, observa-se a seguinte ordem: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais.

Ainda em seu modelo teórico, Shein (1991) classifica e explica as principais categorias que são associadas com a cultura: regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem como linguagem e rituais utilizados; normas do grupo, as quais são os padrões e normas desenvolvidos e seguidos pela empresa; valores expostos, que são os princípios e valores articulados e publicamente anunciados; filosofia formal que são os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo com seus *stakeholders* -partes interessadas-externos; as regras da organização; o clima organizacional, o qual são percepções dos membros de determinadas dimensões; as competências especiais que os membros do grupo demonstram ao realizar tarefas, as quais são passadas de geração para geração; hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos que são passados pelos membros; significados compartilhados, os quais são o entendimento tácito que emerge quando os membros do grupo interagem; e símbolos da organização.

Dentre os aspectos da cultura organizacional, o presente trabalho optou por trabalhar com três: os valores organizacionais, as normas e os símbolos, os quais serão detalhados nos subitens seguintes.

1.5.2.1 Valores Organizacionais

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000, p.293), “valores são como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa”.

Outra definição similar é a abordada por Tamayo & Gondim (1996) que definem valores organizacionais como crenças ou princípios, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que direcionam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Corroborando com as definições acima, Klenke (2005) define os valores como a base para a geração de comportamentos que se adequam às necessidades dos grupos, onde diferentes valores têm graus de importância diferenciados para cada indivíduo. Dessa forma, percebe-se que os valores de uma organização têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros.

Katz e Kahm (1978, p.70) explicam que “os valores proporcionam uma justificção mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividade e funções do sistema.”

Os valores são importantes construtos para entender e prever reações afetivas e desempenho individual no trabalho, sendo determinantes da rotina diária na organização, já que influenciam a forma de pensar, de agir e de sentir das pessoas. “Os valores organizacionais podem fortemente influenciar o que as pessoas realmente fazem”, afirmam Deal e Kennedy (1982, p. 22), pois são um senso de propósito para o comportamento individual.

Porto e Tamayo (2006) explicam que os valores culturais são critérios que ajudam na solução de problemas da coletividade; eles são crenças acerca de qual comportamento é apropriado em cada situação e justificam determinada escolha.

Quando os valores são compartilhados pelos membros, formam a base cultural da empresa. Os valores organizacionais são aqueles compartilhados e que refletem as práticas organizacionais e devem estar alinhados com os valores das pessoas. E segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000) os valores podem ser reais ou desejados. Os valores reais são aqueles que, na percepção dos empregados, são realmente transformados em ações e praticados no dia a dia da organização. E os

valores desejados são aqueles que os funcionários valorizam e gostariam que estivessem presentes na vida cotidiana da organização.

Por serem norteadores da empresa, duradouros e transcendentais em situações específicas, os valores podem ser utilizados estrategicamente pela organização com o objetivo de atingir as metas por ela fixadas, pois são a base para a geração de comportamentos adequados às necessidades dos grupos.

Os valores são mais abrangentes que as normas e constituem uma espécie de ideologia que motiva as tomadas de decisão e as ações de seus componentes.

1.5.2.2 Normas

As normas organizacionais estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais, pois definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos colaboradores no dia a dia de uma organização. O aspecto abordado fica explícito na definição de Katz e Kahm (1978), os quais explicam que as normas definem de maneira explícita as formas de comportamento esperadas dos componentes de uma organização.

De acordo com Feldman (1991), as normas sociais são formadas de quatro maneiras distintas:

- Pelo líder do grupo social com o objetivo de garantir sua sobrevivência;
- Por algum incidente crítico na história do grupo, indicando quais comportamentos são consistentes com os seus valores;
- A partir do primeiro comportamento que ocorre no grupo, sinalizando a rotina do grupo; e
- A partir de comportamentos do passado profissional e que são considerados como padrão.

Para Veiga (2010), as normas são vistas como obrigações coletivas ou um tipo de dever e são crenças compartilhadas relativas às maneiras que as pessoas devem agir em relação às outras.

Segundo Sherif (1936 apud Veiga, 2010), as normas são regras negociadas coletivamente a partir dos critérios de conduta como comportamento social, costumes, padrões, valores, os quais são definidos pelo contato entre os indivíduos.

Corroborando com o apresentado, Cialdini & Trost (1998 apud Veiga, 2010 p.130) abordam normas como “regras e padrões que são compreendidos pelos membros de um grupo e que guia/pune o comportamento sem a força das leis. Elas emergem da interação, podendo ou não ser explícitas.”

As normas e regras são padrões de condutas nos quais se espera que os membros da organização se enquadrem e sigam nas suas atividades e comportamentos diários. As normas devem ficar explícitas e claras para aqueles que vão utilizá-las.

Para definir os comportamentos esperados, muitas empresas possuem documentos formais, chamados, normalmente, de regulamentos internos e manuais de normas e condutas, que explicitam o que é esperado do funcionário, com especial atenção às condutas aceitas ou não durante o horário e no local de trabalho e tem o intuito de facilitar as relações interpessoais por meio da transparência.

Rokeach (apud Veiga, 2010) apresenta que as normas referem-se apenas a modos preferidos de comportamento, prescrevem ou proíbem comportamentos para uma determinada situação, e são consensos externos ao indivíduo.

Diante das definições apresentadas, pode-se dizer que as regras definem um padrão de comportamento que podem ser manifestados por dispositivos simbólicos e linguagem especializada.

1.5.2.3 Símbolos

Segundo Hofstede (1991), a cultura expressa os valores e as crenças que os componentes de um grupo compartilham, os quais se manifestam por meio de símbolos, mitos, rituais, lendas, heróis, histórias e linguagem especializada.

Para Fleury (1987), a questão da simbologia impacta na cultura e é um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de compreender o mundo, facilitando a comunicação entre os membros de um grupo.

Corroborando sobre o assunto, Trompennars (1993) diz que os símbolos são a camada mais superficial, sendo o primeiro aspecto visto da cultura de uma organização. São as formas de manifestação dos pensamentos e crenças por parte dos componentes da cultura. São figuras, objetos ou situações que representam a empresa.

Os símbolos são, segundo Hofstede (1997), maneiras pelas quais as pessoas que compartilham de uma mesma cultura e conduzem determinado significado.

Concluindo os aspectos relacionados a cultura organizacional é importante ressaltar que o “conceito de cultura organizacional é preponderante na compreensão da mudança organizacional” (NEIVA e PAZ, 2007, p.32), pois ao acontecer uma mudança, os aspectos da cultura vão sendo alterados e a longo prazo a cultura daquele grupo como um todo.

1.6 Mudança Organizacional

O rápido desenvolvimento no ambiente das organizações é razão e tem incentivado que as empresas comecem a fazer o seu processo de mudança, pois estas estão tendendo a ser um estado estável nas organizações contemporâneas, ou seja, sempre estão acontecendo.

As pressões feitas pelo mercado têm exigido que as empresas mudem constantemente para fazer frente às condições competitivas, exigindo uma enorme adaptação das pessoas e de todos os elementos de uma empresa.

As mudanças estão presentes no dia a dia das empresas e devem ser estudadas e compreendidas para identificar as melhores maneiras de se trabalhar com elas e gerar valor para a empresa.

1.6.1 Definição

Nadler et al (1994) confirmam a importância da mudança organizacional no cenário competitivo atual quando conceitua mudança como resposta da organização

às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais.

Neiva e Paz (2007 p.32) abordam que “muitos são os aspectos a considerar na definição do conceito: escopo, intensidade, tempo de reação, pessoas envolvidas”. E acrescentando aspectos que devem ser levados em consideração nessa definição, Neiva (2004) apresenta: conteúdo da mudança, velocidade da mudança, prazo em que ocorre a mudança e papel do agente da mudança.

Diante disso, Neiva (2004, p.23) define mudança organizacional como “Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.”

Seguindo a mesma linha, Bressan (2001) define mudança como qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes formais ou informais (pessoas, estrutura, produtos, processos, cultura); mudanças que sejam relevantes e auxiliem a atingir o desempenho da organização de acordo com as necessidades internas e do mercado.

Essa definição é corroborada por Bruno-Faria (2003), a qual conceitua mudança como toda e qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.

Abarcando a ideia de mudança planejada ou não, Wilson (1995) percebe a mudança organizacional como dois extremos, as mudanças planejadas e as emergentes. A mudança planejada é quando se percebe a sequência lógica dos passos direcionados e a emergente tem seus passos traçados pelas forças internas e externas.

Wood Jr. (2002) traz uma definição mais simples onde mudança é qualquer transformação, grande ou pequena, de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em parte ou no conjunto da organização.

Pelas definições pode-se perceber que a maioria ressalta que a necessidade de mudar vem das forças internas e externas a organização e geram impactos e resultados nos componentes da organização (trabalho, pessoas, processos,

estrutura e cultura). E, nesse trabalho, será adotado o conceito de mudança organizacional apresentado por Neiva (2004) por ser interpretado como o mais completo.

1.6.2 Tipos de Mudança Organizacional

Segundo Neiva e Paz (2007, p.32), “junto aos problemas de definição, estão ainda dificuldades relativas à tipologia de mudança, considerando que sempre há necessidade de especificar qual tipo de mudança está sendo mencionada.”

Nadler e Tushman (1994) declaram ser necessário que as organizações consigam distinguir os diferentes tipos de mudança e que as mudanças se aplicam a situações diferentes. Em seus estudos, os autores ressaltam dois tipos de mudança organizacional: mudança incremental e mudança descontínua. As pequenas mudanças que ocorrem durante períodos estáveis e provocam leves alterações na organização, as quais surgem de uma necessidade interna de ajustes da organização são chamadas de mudanças incrementais. Por outro lado, as mudanças descontínuas ocorrem em períodos de desequilíbrio e provocam fortes alterações na organização, as quais são impostas pelo meio ambiente.

Seguindo outra lógica, Silva (1999) apresenta dois tipos de mudança organizacional: mudança incremental/organizacional, a qual trabalha com o aumento da eficiência e do uso dos recursos, e mudança transformacional/institucional, a qual aborda questionamentos e mudanças na missão, natureza e objetivos organizacionais.

Porras e Robertson (1992) também apresentam dois tipos de mudança organizacional. A mudança de primeira ordem é linear e contínua, envolve alterações nas características dos sistemas e não causam quebras nos aspectos-chaves da organização. E a mudança de segunda ordem é multidimensional e descontínua, envolvendo quebra de paradigmas organizacionais.

Apresentando uma classificação mais completa, Beer (2010) diferencia as mudanças em quatro categorias:

- Mudança Estrutural: a estrutura funcional da organização é alterada com o intuito de melhorar o desempenho;

- Redução de custos: alterar ou eliminar atividades para enxugar custos;
- Modificação dos Processos: alterar ou redesenhar processos da empresa com o intuito de melhorar sua eficácia.
- Mudança Cultural: trabalhar mudanças nas pessoas da organização e em seus comportamentos.

Nesse trabalho, será abordada a mudança estrutural, pois na organização estudada ocorreu um redesenho em sua estrutura organizacional, a qual desejava resolver problemas internos e melhorar suas atividades fins.

2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta etapa visa apresentar como foi realizada a pesquisa do presente estudo.

2.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A presente pesquisa agrega elementos de uma pesquisa descritiva, pois teve como foco a descrição e a análise da cultura organizacional no que tange aos valores organizacionais, às normas e aos símbolos. Além disso, descreveu a implementação da mudança ocorrida na empresa estudada. Segundo Gil (2000), uma pesquisa descritiva visa descrever as características ou fenômenos ou as relações entre variáveis.

A abordagem trabalhada foi a qualitativa, pois, segundo Minayo (1999), essa abordagem trabalha com o universo de significados, crenças e atitudes. Além disso, nessa abordagem é importante interpretar os fenômenos comportamentais que ocorrem fazendo uso frequente da fala e de discurso, colhidos por meio de entrevistas.

A pesquisa foi estruturada a partir de dados primários, os quais são aqueles que ainda não foram analisados e serão obtidos a partir de entrevistas com membros da empresa.

2.2 Descrição da empresa estudada

Com o intuito de atingir os objetivos do trabalho, a pesquisa foi aplicada à AD&M Consultoria Empresarial, empresa júnior do curso de Administração da Universidade de Brasília.

O Movimento Empresa Júnior nasceu na França em 1967 com a criação da primeira empresa júnior do mundo. Em 1988, o movimento chega ao Brasil pela Fundação Getúlio Vargas e, em 1992, a primeira empresa júnior do Centro-Oeste é inaugurada, a AD&M.

Segundo o site da Brasil Júnior, Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Empresa Júnior é uma associação civil, com fins não econômicos, constituída exclusivamente por alunos de graduação de Instituições de Ensino Superior, e que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a supervisão de professores e profissionais.

As empresas juniores existem como um complemento aos cursos nas universidades, pois tem o intuito de aplicar a teoria aprendida em sala de aula na prática.

Segundo seu site, a AD&M atua no mercado do Distrito Federal há 20 anos prestando serviço de consultoria nas áreas de Gestão de Pessoas, Marketing, Finanças e Organização & Processos para empresas de pequeno e médio porte. A empresa já executou cerca de 450 projetos de consultoria empresarial e conta com 57 membros (maio, 2012), entre presidentes, assessores, diretores, líderes de projetos, gerentes de consultoria, negociadores e consultores, sendo todos membros voluntários. O tempo médio de permanência desses membros é de, aproximadamente, um ano.

O objetivo principal da empresa é a formação de seus membros e tem como missão “Formar profissionais preparados para o mercado que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, por meio da vivência empresarial e de soluções de consultoria em gestão, gerando valor para os clientes e UnB.” (Documento interno – Estratégia AD&M 2011-2014, 2011)

2.2.1 Valores Declarados

A AD&M possui oito princípios organizacionais:

- “Somos autores do nosso próprio desenvolvimento”;
- “Desenvolvemos líderes melhores que nós mesmos”;
- “Buscamos o equilíbrio em todas as frentes de nossas vidas”;
- “Prezamos por uma conduta profissional alinhada ao nosso espírito jovem”;
- “Somos todos donos apaixonados”;

- “Obtemos resultados excelentes de forma íntegra”;
- “Não existem desafios que não podemos superar”; e
- “Juntos somos mais fortes”.

As informações apresentadas foram retiradas do documento interno da empresa “Estratégia AD&M 2011-2014”.

2.2.2 Normas e Regras

A empresa possui dois principais documentos formais que explicam suas normas: o Manual de Vestimenta (MV) e o Manual de Normas e Condutas (MNC).

O MV tem como objetivo delimitar os trajes adequados às ocasiões em que os membros da organização participam. E o MNC visa guiar os membros da empresa de maneira completa e apropriada, proporcionando clareza em relação às normas e condutas esperadas de cada um.

As normas e condutas apresentadas são referentes aos seguintes pontos:

- Horário de trabalho para membros;
- Controle de atrasos e faltas em reuniões;
- Controle de atrasos na abertura da consultoria;
- Remuneração de membros e orientadores;
- Reembolso de gastos;
- Acesso à rede AD&M e sigilo de informações;
- Utilização dos equipamentos e livros;
- Utilização das salas;
- Férias;
- Ausências para eventos do MEJ;
- Criação e utilização de documentos AD&M.

2.2.3 Símbolos

Não existem documentos sobre esse aspecto estudado. Estes foram estudados de acordo com as entrevistas aplicadas no estudo.

2.2.4 Mudança Estudada

Nesta seção será apresentada a mudança na estrutura pela qual a AD&M passou no ano de 2011. Para isso, primeiramente será apresentado como funcionava a empresa e os principais problemas levantados. Essas informações foram retiradas do documento interno “Análise de Estrutura e Cargos da AD&M”.

O antigo organograma da empresa está representado na figura abaixo:

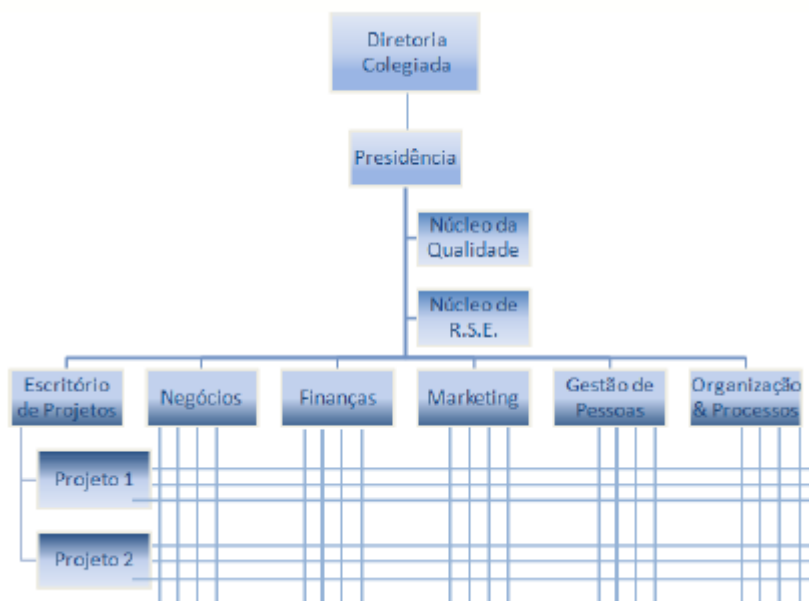


Figura 1 – Organograma Antigo – Fonte: documento interno “Análise de Estrutura e Cargos AD&M”

As áreas de Negócios, Finanças, Marketing, Gestão de Pessoas e Organização & Processos eram áreas de acesso e eram compostas por um Diretor e por seus consultores. O Escritório de Projetos era formado pelo seu Diretor e pelos Líderes de Projetos, os quais eram selecionados por um processo seletivo interno. Já os núcleos da Qualidade e de Responsabilidade Sócio-Empresarial eram compostos por membros das áreas que tivessem interesse e fossem aprovados no processo seletivo interno. A Presidência era composta pelo Presidente Institucional, pelo Presidente Organizacional e pelos Assessores da Presidência. E a Diretoria Colegiada, área responsável pelas decisões estratégicas da empresa, era composta pelos 6 Diretores das áreas funcionais e pelos 2 Presidentes.

A estrutura era matricial, com uma fusão entre a departamentalização por função e por projetos. Entretanto, um dos pontos negativos da estrutura matricial era

que gerava uma dupla subordinação, o que resultava em uma “disputa” pela capacidade produtiva.

“Percebe-se que as áreas acumulam funções operacionais de gestão, com funções necessárias para a realização de projetos externos e funções de gestão específicas da área (como gerir o clima organizacional, gerir o fluxo de caixa, etc.). Essas múltiplas funções na área geram, de certa forma, um conflito entre elas. Ou seja, os esforços, a mão de obra e demais recursos acabam sendo priorizados para uma ou mais funções em detrimento de outras. E acaba resultando que nenhuma das funções se desenvolve no potencial que poderia” (Documento interno Análise de Estrutura e Cargos da AD&M, 2011).

A estrutura da AD&M era bastante achatada, ou seja, existiam poucos níveis hierárquicos, o que talvez fosse um dos motivos da sobrecarga dos diretores e dos poucos cargos de liderança existentes na empresa.

“O cargo de Diretor é, sem dúvidas, o mais sobrecarregado. Isso ocorre pelo simples fato de que há excesso de atividades concentradas no Diretor. Os Diretores das áreas de Marketing, Gestão de Pessoas, Finanças e Organização & Processos, possuem grande sobrecarga por terem de: realizar cronogramas dos projetos, acompanhar projetos, gerenciar a área, projetos internos, atuar na Diretoria Colegiada, atuar na Estratégia e ainda atuar no desenvolvimento dos consultores” (Documento interno Análise de Estrutura e Cargos da AD&M,2011).

O Plano de Carreira da AD&M pode ser entendido pela representação da Figura 2:

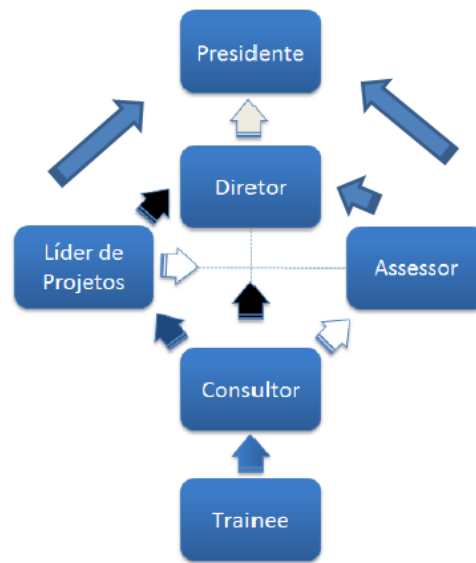


Figura 2 – Plano de Carreira antigo – Fonte: documento interno “Análise de Estrutura e Cargos da AD&M”

“O Plano de Carreira da AD&M é restrito, concentrando grande parte de responsabilidades, as quais são potencializadoras do desenvolvimento dos membros, em poucos cargos de liderança. Em média, 19 pessoas por ano têm a oportunidade de ocupar cargos de liderança, por volta de 25% dos membros. Como nossa estratégia quer formar gestores, a oportunidade de liderar pessoas é uma das características mais importantes.” (Documento interno Análise de Estrutura e Cargos da AD&M, 2011)

Além dos problemas apresentados, existiam outros pontos a serem melhorados. O primeiro era referente ao cargo de Negociador. Como era um cargo de acesso, os consultores de negócios demoravam certo tempo para adquirir experiência suficiente para negociarem com autonomia. Dessa forma, o diretor de Negócios acompanhava de perto os negociadores novos até que estes ganhassem experiência, o que demandava bastante tempo.

O segundo ponto se referia aos Diretores das outras áreas, os quais eram responsáveis por criarem os cronogramas dos projetos, mas o contato com a realidade do negócio do cliente era muito baixa, o que gerava, algumas vezes, cronogramas com baixa qualidade.

Outro ponto importante de entendimento da antiga realidade da empresa é como funcionava a execução dos projetos de consultoria. A área de Negócios era a responsável por fechar os projetos, os quais poderiam envolver desde todas as áreas (Finanças, Marketing Gestão de Pessoas e Organização & Processos) até

apenas uma. Assim que o projeto fosse fechado, o Diretor indicaria o Consultor responsável por executar o projeto e o Diretor do Escritório de Projetos indicaria um Líder de Projetos. Dessa forma, uma equipe de um projeto era formada por um Líder de Projetos, Consultores (depende das áreas que forem ser trabalhadas no cliente), sendo o consultor orientado tecnicamente pelo Diretor de sua área.

Após entender esses problemas, a AD&M Consultoria Empresarial passou por um Redesenho na Estrutura da empresa, o qual resultou nas seguintes modificações.

Abaixo está representado o novo organograma da empresa.

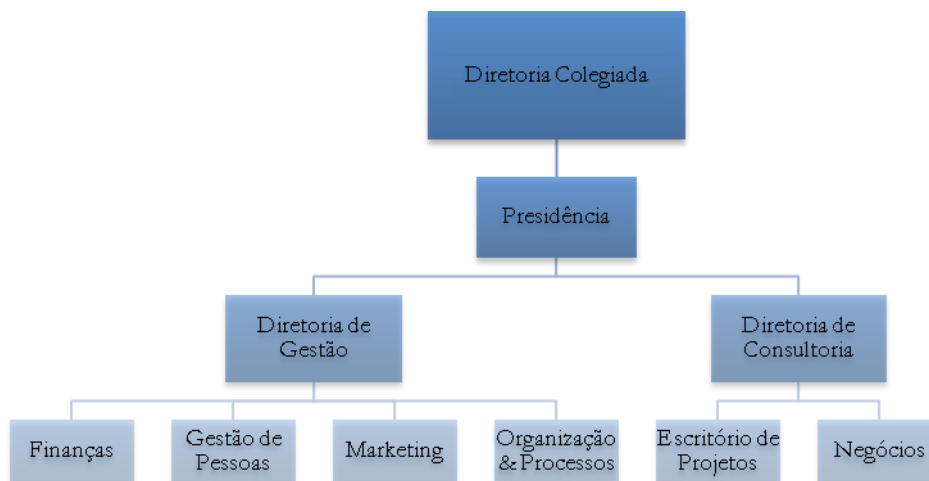


Figura 3 – Novo Organograma – Fonte: documento interno “Apresentação Trimestral 4/2011”

A empresa passou a ser dividida entre Gestão e Consultoria, o que sanaria o problema da disputa de recursos, pois o consultor de uma área será responsável por apenas atividade de gestão de sua área (fazendo parte da Gestão) ou apenas por um projeto de consultoria (fazendo parte da Consultoria). Quando o consultor está alocado em um projeto, ele deixa, temporariamente, de fazer parte de sua área de origem e faz parte do Escritório de Projetos.

Além disso, com o intuito de diminuir a carga de trabalho do Diretor foi criado um novo cargo, o Gerente de Consultoria. Existe um Gerente de Consultoria para cada área que executa projetos e ele exerce as atividades de projetos que eram exercidas pelo Diretor como elaborar cronogramas, orientar tecnicamente os consultores em seus projetos externos e revisar as metodologias da AD&M. Por estar relacionado aos projetos, o cargo de Gerente de Consultoria está no “lado” de

Consultoria e faz parte da área Escritório de Projetos. Para ficar mais claro, segue uma representação da hierarquização de cargos dessa área.

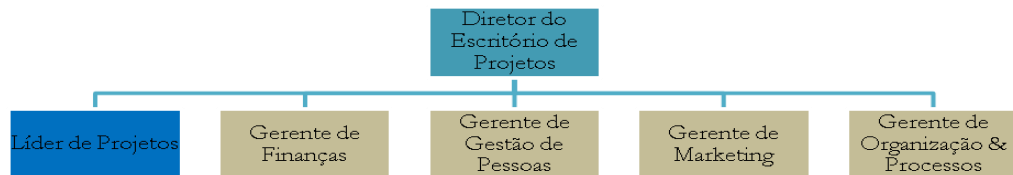


Figura 4 – Escritório de Projetos – Fonte: documento interno “Apresentação Trimestral 4/2011”

Dessa forma, uma equipe de projeto é composta por Consultores e Líder de Projetos, sendo agora o consultor orientado tecnicamente pelo Gerente de Consultoria da sua área.

Com o surgimento do cargo de Gerente de Consultoria, a empresa aumentou suas possibilidades de plano de carreira. Além disso, decidiu-se que a área de Negócios também passasse a ser um plano de carreira dentro da empresa. Os Negociadores são selecionados por um processo seletivo interno, pois acredita-se que passando por algumas experiências anteriormente, o membro chegue mais apto ao cargo de Negociador e diminua assim o tempo de ganho de experiência dentro da área.

Diante disso, o desenho novo Plano de Carreira da empresa está representado a seguir.

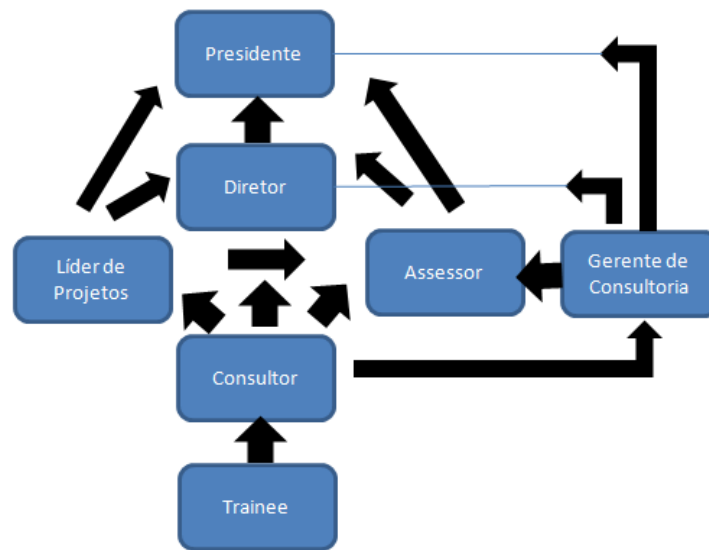


Figura 5 – Novo plano de carreira – Fonte: documento interno “Apresentação Trimestral 4/2011”

2.3 População e amostra

Os participantes da pesquisa foram os membros da empresa. A seleção desses membros foi por amostra intencional, pois foram escolhidos para entrevistar ocupantes de cargos de todas as áreas da empresa e que fizessem parte do quadro de funcionários antes e depois do processo de mudança ocorrer na empresa.

Dessa forma, foram feitas seis entrevistas com os ocupantes dos seguintes cargos: Presidente Organizacional, Diretor de Gestão de Pessoas, Líder de Projetos, Negociador, Gerente de Consultoria de Finanças e Consultor de Gestão de Pessoas.

2.4 Instrumentos de Pesquisa

Para atingir os objetivos do presente estudo, o trabalho consistiu na pesquisa de dados primários pela aplicação das entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de identificar a percepção dos membros referente aos aspectos estudados da cultura organizacional e ao redesenho da estrutura.

O roteiro das entrevistas pode ser encontrado na seção Apêndices. A construção do roteiro foi feita a partir das definições dos modelos teóricos de Schein (1991) e Hofstede (1991), as quais deram base para a construção das perguntas referentes à cultura organizacional. As perguntas sobre mudanças organizacionais foram baseadas nos aspectos a serem considerados na definição do assunto abordados por Neiva e Paz (2007).

2.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As entrevistas foram realizadas de forma individual, utilizando-se do roteiro como base e foram gravadas por meio eletrônico.

Os dados primários da pesquisa foram analisados por meio de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2001, p.31), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações”.

A análise dos dados foi feita a partir da transcrição das entrevistas seguido da leitura das mesmas para identificação das partes mais frequentes, as quais foram chamadas de verbalizações. Depois todas as verbalizações foram classificadas em temas e esses foram agrupados em categorias. As categorias foram definidas *a posteriori* pela inferência da pesquisadora, que as definiu por similaridade de conteúdo.

Ao finalizar essa etapa foram compiladas as análises das entrevistas individuais, criando-se categorias-síntese, as quais resumem o material analisado. Dessa forma, tem-se a análise geral das entrevistas, que está representada nas tabelas da seção seguinte.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse tópico serão apresentados os quadros de acordo com as categorias-síntese criadas a partir das entrevistas realizadas e analisadas. Foram dez as categorias criadas e, para facilitar o entendimento, cada quadro faz referência a uma categoria e aborda a frequência. Segundo Bardin (2001), a frequência pode ser por verbalização ou por indivíduo e no presente estudo será adotada a frequência por verbalização.

Primeiramente será apresentado o quadro e abaixo serão feitas colocações relevantes a respeito daquela categoria.

No Quadro 1 é apresentada a categoria “Valores do grupo”, a qual apresenta o que valorizado na empresa pelo grupo em estudo.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
"Indo mais para esse lado do que orienta, talvez a questão do aprendizado e desenvolvimento. As pessoas entram aqui com esse intuito de crescimento profissional e pessoal."	Desenvolvimento pessoal e profissional é o aspecto mais valorizado	Valores do grupo: Os membros da empresa valorizam o desenvolvimento pessoal e profissional, a amizade, a meritocracia, os resultados excelentes, a cooperação, o comprometimento, o ambiente jovem e a proatividade.	11
"Eu vejo muito o desenvolvimento mesmo, a vontade de aprender assim. A oportunidade de crescer."			
"As pessoas devem ser muito engajadas com o desenvolvimento delas, aqui é um ambiente propício pra isso."			
"E acho que os desafios também, os desafios intelectuais, desafio de crescimento eu acho que orientam muito as ações das pessoas."			
"Você contribuindo pro seu desenvolvimento, contribuindo pra AD&M alcançar os objetivos dela."			
"Eu percebo muito essa vontade de crescimento."			

<p>"Todo mundo entra aqui muito focado em sair daqui melhor tanto em aspectos profissionais, quanto pessoais. Aqui é muito guiado pro desenvolvimento."</p>			
<p>"A AD&M é totalmente não adaptada a uma pessoa que quer ficar aqui por inércia, que não tem interesse em se desenvolver."</p>			
<p>"Eu acho que desenvolvimento é o que mais atrai as pessoas para dentro da AD&M."</p>			
<p>"Você ter consciência de que aqui é um ambiente de aprendizado."</p>			
<p>"Eu vejo muita gente preocupada com o desenvolvimento do outro."</p>			
<p>"Uma coisa que impulsiona muito as pessoas aqui dentro são as amizades."</p>			
<p>"Tem os momentos de desmotivação, de qualquer emprego, mas aqui tem mais, pois como é desenvolvimento a gente está sempre falando das fraquezas, das dificuldades da pessoa, então é muito importante essa questão da amizade, do ambiente cooperativo, das pessoas mesmo e de como delas se relacionam dentro da AD&M."</p>	<p>Amizade é valorizada pelos membros</p>		
<p>"Vim trabalhar porque tenho uma equipe massa."</p>			
<p>"Eu acho que o que orienta muito aqui são os relacionamentos, eu acho que as pessoas ficam na AD&M por causa de relacionamento."</p>			4
<p>"Eu vejo a meritocracia de fato sendo muito valorizada aqui dentro."</p>			
<p>"Acho que uma coisa que a AD&M valoriza muito é a meritocracia. De fato vejo isso acontecendo, você não vê uma pessoa que não se dedica, não</p>	<p>Meritocracia é valorizada pela empresa</p>		2

se compromete, não dá o sangue pela AD&M crescendo ou tendo mais oportunidades."			
"É uma empresa que valoriza muito a excelência ... Trabalhem bem!"	Resultados excelentes são valorizados pela empresa		4
"É você fazer o seu trabalho, ser profissional."			
"Eu vejo um lado muito forte em foco em resultado."			
"O comportamento ideal é que você consiga atingir seus resultados e fazer seu trabalho direitinho."			
"A cooperação é algo valorizado."			
"Essa parte até mesmo da cooperação, a AD&M vê como importante."	Cooperação é valorizada pela empresa		2
"Outro ponto que é muito batido na AD&M e ainda precisa de melhorias, mas aí depende muito mais da pessoa, é a questão de atraso, cumprimento de prazos, cumprimento de horário."	Comprometimento é valorizado e precisa de melhorias		2
"Comprometimento com a AD&M e suas atividades."			
"Acho que o ambiente jovem, no sentido das pessoas terem a mesma idade, terem contexto de vida parecidos."	Ambiente jovem é valorizado pelos membros		1
"Demonstrar proatividade, demonstrar interesse, correr atrás das coisas."	Proatividade é valorizada pela empresa		1
"Uma coisa que é valorizada é o <i>feedback</i> , mas acho que a prática poderia ser mais forte."	Feedback é valorizado, mas precisa ser mais praticado pelos membros		1

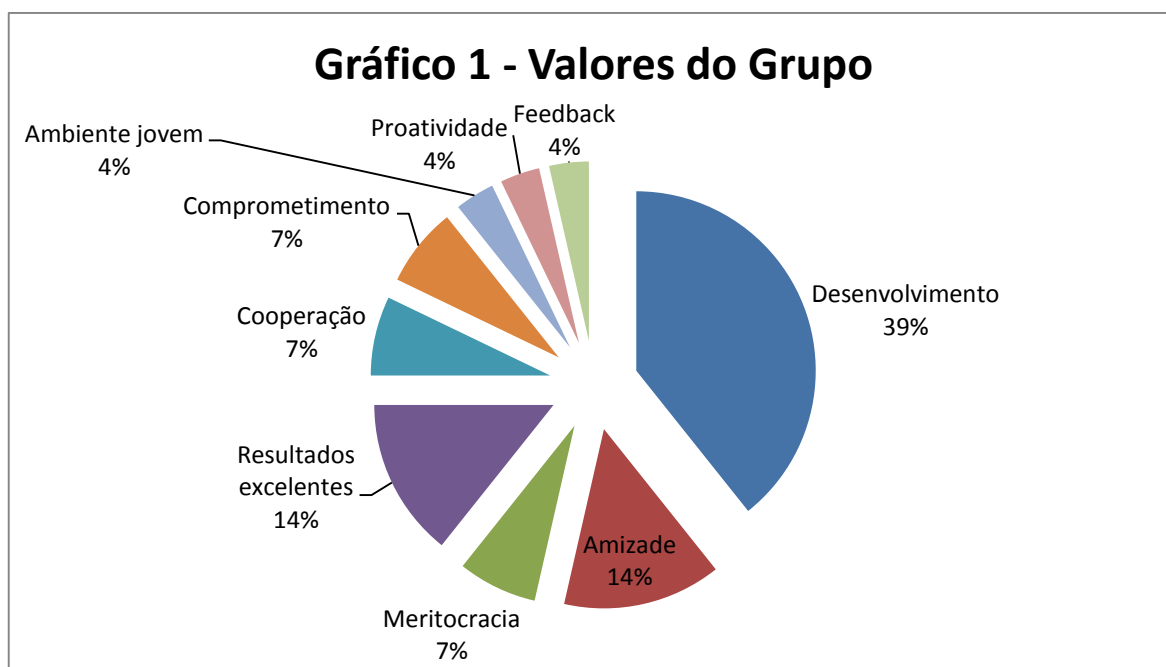
Quadro 1 – Valores do grupo

Observando o Quadro 1, percebe-se que existem vários valores nesse grupo de pessoas, mas o principal é o desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que foi citado em todas as entrevistas e teve uma frequência alta, o que demonstra

que é compartilhado. Esse resultado é compatível com a razão de ser da empresa que é a formação de seus membros.

Outro aspecto interessante é referente ao que é valorizado e precisa de melhorias no sentido de que os membros poderiam agir mais vezes de acordo com esses aspectos valorizados. Os valores citados com essas características são transmissão de *feedbacks* (retroalimentação), comprometimento e saber lidar em ambiente coletivo.

Para visualizar todos os valores citados e a sua distribuição em relação à frequência, foi montado o gráfico abaixo.



No Quadro 2 é apresentada a categoria “Valores reais”, onde aborda os princípios que realmente são praticados na empresa.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
"O “Junto somos mais fortes” é muito usado no dia a dia mesmo, com pequenas coisas, então acaba que o sentimento disso acaba sendo mais forte mesmo. O pessoal valoriza o trabalho em equipe."	O “Junto somos mais fortes” é um princípio muito valorizado pela empresa	Valores Reais: os princípios praticados na empresa são o “Junto somos mais fortes”, o “Não existem	6

<p>"O "Junto somos mais fortes" ... Eu vejo muita abertura, as pessoas se ajudam muito."</p>		<p>desafios que não podemos superar", o "Somos autores do nosso próprio desenvolvimento", o "Somos todos donos apaixonados" e o "Obtemos resultados excelentes de forma íntegra".</p>		
<p>"O primeiro que eu vejo é o "Junto somos mais fortes". A gente tem essa cultura de cooperação muito forte, as pessoas sempre trazem á tona esse princípio."</p>				
<p>"O "Juntos somos mais fortes" é forte também."</p>				
<p>""Juntos somos mais fortes". Esse é um bastante usado no sentido de divulgado. A AD&M tem se preocupado em puxar mais os membros para esse ambiente cooperativo, com mais feedback, mais ajuda."</p>				
<p>"O "Não existem desafios que não podemos superar" nasceu de uma maneira muito forte, que foi a enchente, e acabou se mantendo na cultura da AD&M de um jeito mais permanente."</p>	<p>O "Não existem desafios que não podemos superar" é um princípio valorizado na empresa</p>			
<p>"O "Não existem desafios que não podemos superar" é um dos principais."</p>				
<p>"A AD&M trás muito essa ideia de que tá todo mundo junto e a gente vai conseguir superar, independente do que for."</p>				3
<p>""Somos autores do nosso próprio desenvolvimento" é um princípio importante."</p>	<p>O "Somos autores do nosso próprio desenvolvimento" é um princípio muito valorizado</p>			
<p>"O "Somos autores do nosso próprio desenvolvimento" é muito forte."</p>				5

<p>"O de desenvolvimento é muito claro também porque aqui dentro a gente tem que tomar essa iniciativa de querer se desenvolver."</p>				
<p>""Somos autores do nosso próprio desenvolvimento" eu acho que é outro bem forte também."</p>				
<p>" Um bastante exigido dos membros é o "Somos autores do nosso próprio desenvolvimento". Os membros estão entendendo que depende muito mais deles para que eles alcancem o que eles querem aqui e se capacitem."</p>				
<p>""Somos todos donos apaixonados" é uma frase motivacional que a gente usa."</p>	<p>O "Somos todos donos apaixonados" é um princípio valorizado na empresa</p>			
<p>"O fato do membro tá aqui já traduz muito a paixão, que é um dos princípios mais disseminados. Pela situação da gente mesmo, a gente não recebe, muita gente tem que enfrentar uma situação um pouco mais difícil pra tá aqui."</p>				
<p>""Somos todos donos apaixonados" eu acho que é muito forte aqui dentro ... Todo mundo quer contribuir muito pro crescimento da AD&M como empresa."</p>				
<p>"O de sentimento de dono é muito forte, pois é muito valorizado, as pessoas que demonstram isso são vistas de forma diferente."</p>				
<p>""Somos todos donos apaixonados" é muito forte também."</p>				

<p>"Tem um que eu acho muito forte que é o "Alcançamos resultados excelentes de forma íntegra". A AD&M é uma empresa que sempre procura ser muito ética e cobra isso de seus funcionários."</p>	<p>O "Obtemos resultados excelentes de forma íntegra" é um princípio valorizado e cobrado dos funcionários, principalmente nas tomadas de decisão</p>		4
<p>"Isso sempre foi muito pregado só que eu não via acontecendo tanto. Agora no EP vejo essa questão da ética mais forte."</p>			
<p>"Eu vejo a questão da ética muito ligada à auxílio na tomada de decisão, principalmente na Diretoria."</p>			
<p>"Eu diria que se eu pegasse todos os princípios assim, com certeza a maioria da AD&M tem."</p>	<p>Os membros conhecem os princípios da empresa</p>		4
<p>"Esse espírito dos princípios é sim compartilhados."</p>			
<p>"Todos a gente tem aqui dentro, mas tem vários que a gente ainda precisa atingir mais."</p>			
<p>"Eu acho que não é aquele negócio de todo mundo seguir a risca, mas guia sim o comportamento da maioria."</p>			
<p>"Eu vejo os princípios aqui dentro muito como norteadores."</p>	<p>Os princípios direcionam o comportamento dos membros</p>		4
<p>"Eu acho que os princípios eles pregam na cabeça das pessoas, eles direcionam as atitudes quando são conhecidos."</p>			
<p>"Eu não acho que seja tão direto, é uma questão de longo prazo, mas eu acho que tem impacto sim."</p>			
<p>"Esses princípios mais recorrentes eu vejo eles realmente guiando as atitudes das pessoas aqui dentro, mas esses outros que não são, acho que eles não guiam."</p>			

Quadro 2 - Valores Reais

E o Quadro 3 apresenta a categoria “Valores desejados”, os quais são valorizados, mas não estão presentes no cotidiano de todos os membros.

Verbalizações	Temas	Categorias	Freq.
"A questão do equilíbrio nos âmbitos da vida é uma coisa que tem crescido um pouco na AD&M. Hoje em dia a gente não cobra só trabalho, a gente procura saber como estão os outros lados."	<p>O princípios ‘Buscamos o equilíbrio em todas as frentes de nossas vidas’ é valorizado, mas ainda não está presente nos comportamentos</p>	<p>Valores desejados: os princípios que não são praticados na empresa são o “Buscamos equilíbrio em todas as frentes de nossas vidas”, “Prezamos por uma conduta profissional alinhada ao nosso espírito jovem” e o “Desenvolvemos líderes melhores que nós mesmos”.</p>	4
"Equilíbrio nos ambitos da vida é o menos usado. A gente não prega isso no nosso dia a dia, as metas que definimos não refletem esses princípios."			
"O do equilíbrio acho que não acontece muito aqui dentro, por elas confundirem muito até onde vai a universidade, a questão social e o trabalho da AD&M."			
"O de buscar equilíbrio é um que praticamente não existe e a gente se preocupa muito pouco em conseguir."			
"Tem a questão da conduta alinhada ao espírito jovem ... quando eu entrei a AD&M era uma empresa muito mais enrijecida, a gente queria muito ter cara de adulto. Acho que hoje a gente mantém o profissionalismo e tem mais liberdade para ser mais jovem aqui."	<p>O “Prezamos por uma conduta profissional alinhada ao nosso espírito jovem” é um princípio valorizado, mas que está começando a acontecer recentemente</p>		5
"Tem um que vem sendo questionado por uma parcela dos atuais membros que é o “Prezamos pela conduta profissional, alinhado ao nosso espírito jovem”. Acho que ele é valorizado no sentido de que deveria está acontecendo."			

"Eu vejo que isso já foi muito mais rígido, que o ambiente era muito mais formal, conversava muito menos, que até condiz muito pouco com o princípio do espírito jovem."			
"O do espírito jovem eu acho, só que não acho tão forte aqui dentro. Eu acho que isso tá mudando um pouco agora."			
"Profissionalismo alinhado ao espírito jovem esse é um dos que eu menos vejo. Eu acho a gente excessivamente profissional e a gente perde esse lado jovem."			
"Tem um que eu vejo que é mais valorizado quando você sobe um nível hierárquico que é o "Desenvolvemos líderes melhores que nós mesmos"."	O princípio "Desenvolvemos líderes melhores que nós mesmos" é valorizado, mas acontece apenas nos cargos de liderança		
"O "Desenvolvemos líderes melhores que nos mesmos", as pessoas estão de olho e o exemplo é fundamental. Elas checam o que você está fazendo e elas guardam."			2

Quadro 3 - Valores desejados

Pela análise dos Quadros 2 e 3, percebe-se que os oito princípios formais da empresa foram citados nas entrevistas porém, a relação desses princípios com a empresa varia.

O princípio "Junto somos mais fortes" é um valor real e é o princípio mais e mais presente na empresa, o que pode ser corroborado pela frequência 6, o que representa que foi citado em todas as entrevistas.

Os princípios "Somos todos donos apaixonados" e "Somos autores do nosso próprio desenvolvimento" também são valores reais e estão disseminados dentro da empresa. Na análise, os dois princípios tiveram uma frequência 5.

O "Obtemos resultados excelentes de forma íntegra" também é um valor real, pois é valorizado e cobrado dos membros um comportamento ético. Porém, as pessoas ainda sentem, em termos de reflexo no dia a dia, mais influência do princípio nos momentos de tomada de decisão.

Já o princípio “Não existem desafios que não podemos superar” foi pouco citado, mas nas citações feitas pode-se inferir que ele está presente nas atitudes dos membros e pode ser considerado um valor real.

Os cinco princípios citados acima são conhecidos e direcionam o comportamento dos membros, o que corrobora com a categoria, a qual abarca os valores que são presentes no cotidiano da empresa.

Por outro lado, três princípios formais foram tidos como valores desejados, pois são considerados importantes e deveriam estar presentes nos comportamentos dos membros.

O primeiro é o “Prezamos por uma conduta profissional alinhada ao nosso espírito jovem”, o qual foi citado em cinco entrevistas, mas como algo que ainda não acontece muito dentro da empresa. Os membros acreditam que esse princípio deveria estar acontecendo e que nos últimos tempos tem acontecido uma mudança positiva em relação a esse ponto.

O outro é o princípio “Buscamos o equilíbrio em todas as frentes de nossas vidas”, o qual foi visto pela maioria dos entrevistados como algo que ainda não está presente no comportamento dos membros.

Além disso, o princípio “Desenvolvemos líderes melhores que nós mesmos” foi considerado um valor desejado, pois ele ainda não é compartilhado por todos do grupo estudado uma vez que está mais presente e influencia o comportamento dos membros que ocupam cargos de liderança.

No Quadro 4 a categoria abordada é a “Meios de transmissão dos princípios”.

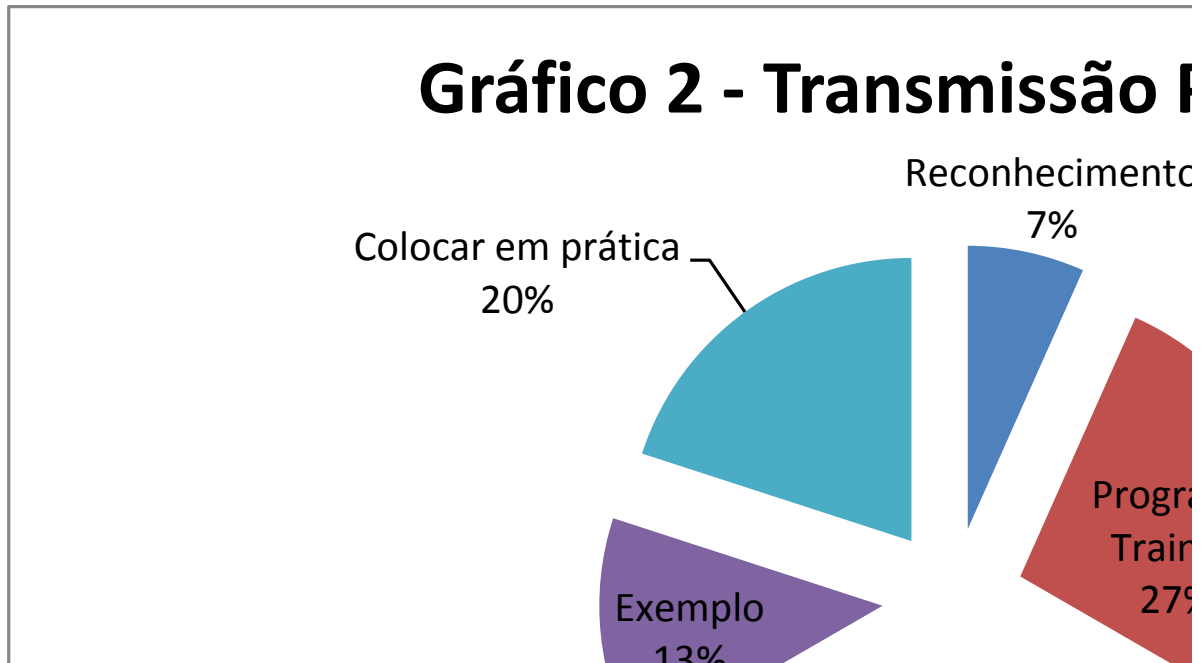
Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
"Basicamente como é que a gente incentiva esses comportamentos é por comunicação e por exemplo."	Exemplo dos membros é uma forma de transmissão dos princípios	<u>Meios de transmissão dos princípios:</u> os meios são pelo exemplo dos membros, colocando os princípios em	2
"É nas atitudes dos líderes, nos exemplos que eles passam, é nas atitudes que eles cobram que as pessoas tenham."			

<p>"Eu acho que a ideia do princípio acaba sendo disseminada muito no dia a dia, no próprio estilo da AD&M, na forma que a gente faz as coisas."</p>	<p>Colocar em prática é uma forma de internalizar os princípios</p>	<p>prática, comunicação interna, programa trainee e reconhecimento.</p>	<p>3</p>
<p>"Eu acho que muito deles são involuntários, quando a pessoa percebe ela já tá dentro, já formou um equipe, já está preocupada com o desenvolvimento, por exemplo."</p>			
<p>"Acho que é muito no dia a dia, de algumas pessoas colocarem em prática mesmo o que os princípio querem dizer."</p>			
<p>"Tem comunicações em algumas apresentações, em e-mails que puxam mais a ideia do princípio, em reuniões."</p>	<p>Comunicação interna é uma forma de transmissão dos princípios</p>		<p>5</p>
<p>"Uma é a forma formal né, por meio de aula, por meio de explicação, por e-mail."</p>			
<p>"Quando a gente coloca as frases, então, quando inicia um projeto ou quando está se pedindo a participação das pessoas para alguma coisa, os princípios são citados."</p>			
<p>"Quando as pessoas entram está inserido no Programa Trainee em alguns aspectos."</p>	<p>Programa Trainee é uma forma de transmissão dos princípios</p>		<p>4</p>
<p>"Eu acho que transmitido de uma forma bem simples em aulas do Programa Trainee."</p>			
<p>"A forma que é mais passada é no Programa Trainee."</p>			
<p>"Bate nessa tecla desde o Programa Trainee, sempre falando, sempre jogando isso."</p>			

"E sem contar tipo aquelas ações que a gente tem no final do ano que fica mais em voga, que é quando tem reconhecimento para as pessoas que refletem aquele princípio no dia a dia."	Reconhecimento é uma forma de internalizar os princípios		1
--	---	--	---

Tabela 3 - Meios de transmissão dos princípios

Para melhor entendimento dos aspectos abordados no Quadro 4, foi elaborado o Gráfico 2, que apresenta as praticas citadas para transmitir e internalizar os princípios da organização.



É observado no Gráfico 2 que o grande meio de transmissão dos princípios é pela comunicação interna como e-mails e apresentações.

No Quadro 5 será abordada a categoria "Meios de Transmissão das Normas".

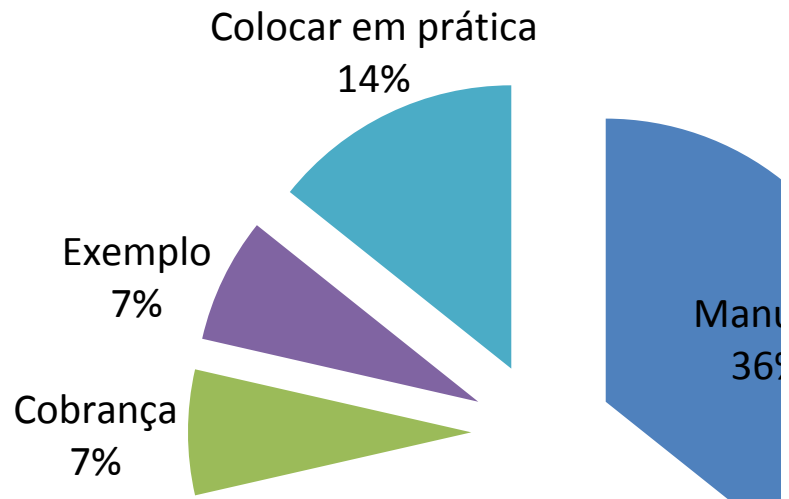
Verbalizações	Temas	Categorias	Freq.
"Existe um manual. Acho que ele é muito difundido."	Normas transmitidas pelos Manuais de Normas e Condutas e	<u>Meios de transmissão das normas:</u> os	5

"O próprio manual fica disponível pros membros lerem quando quiserem."	de Vestimenta	meios são Manual de normas e condutas, Manual de vestimenta, programa trainee, cobrança, exemplo dos membros e colocar em prática.		
"Tem que ler o manual, tem aula de como isso funciona. Tem que ser assim, você tem que cobrar também."				
"Comunicação do Manual de Normas e Condutas, do padrão de vestimenta, de algumas normas internas."				
"Temos que ler o Manual de Normas e Condutas e o Manual de Vestimenta."				
"Vem desde o Programa Trainee com as aulas de normas e condutas, o conheça AD&M e no dia a dia mesmo."	Programa Trainee é uma forma de transmissão das normas			
"A gente tem aula alí no Programa Trainee."				
"Tem no próprio Programa Trainee um momento de comunicação das normas."				
"Eu acho que são comunicações pontuais, acontece no Programa Trainee."				
"No Programa Trainee a gente escuta muito."				
"Ela é difunda por meio da cobrança."	Normas transmitidas por meio da cobrança			5
" É através do exemplo mesmo, das pessoas fazerem as outras olharem."	Exemplo é uma forma de transmissão das normas			1
"Mas é quando você coloca em prática que você aprende mesmo."	Colocar em prática é uma forma de internalizar as normas			
"Você aprende é quando você vive as normas."		2		

Tabela 3 - Meios de transmissão das normas

Para melhor analisar os meios de transmissão das normas foi elaborado o Gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3 - Transmissão



A partir do Gráfico 3, nota-se que o principal meio de transmissão das normas é Programa Trainee da AD&M.

No Quadro 6 é apresentada a categoria “Relação normas e membros”, a qual refere-se ao cumprimento e aos impactos das normas no cotidiano da empresa.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
"Existe muita leniência. É muito de boa não cumprir uma regra na AD&M, na maioria das vezes. É uma leniência generalizada que vai fazendo com que as pessoas não cumpram, não vejam a importância."	Leniência com a cobrança das normas	Relação normas e membros: existe leniência com a cobrança das normas, as normas fazem as pessoas se tornarem mais disciplinadas, a normas são disseminadas, os membros cumprem as normas que entendem, não há punição para o descumprimento, há cobrança quando o descumprimento é generalizado,	4
"Eu acho que o descumprimento frustra no início, mas é uma frustração muito curta, principalmente por causa da leniência, e a pessoa repete o comportamento indesejado"			
"Acho que as pessoas não seguem muito o Manual de Normas e Condutas porque não é muito cobrado."			
"Acaba sendo compartilhada a ideia de que na AD&M tudo é conversável."			

"Ah, talvez das pessoas criarem mais disciplina por não serem acostumadas com um ambiente profissional."	As pessoas se tornam mais responsáveis e disciplinadas com as regras	normas são cumpridas e orientam os comportamentos, as normas são bem aceitas e, no geral, a empresa é guiada pelo bom senso.	2
"Algumas pessoas acabam se tornando mais responsáveis quando tem a regra."			
"As regras em geral de conduta dentro da AD&M elas são bem disseminadas, todo mundo que está pelos menos há 6 meses na AD&M sabe como se comportar aí dentro."	Normas de comportamentos bem disseminadas entre os membros		1
"Eu acho que uma boa parte que entra na AD&M, entra resistente, entra achando que é muito rígido, mas depois que está aqui começa a ver que as regras tem um motivo, um objetivo por serem ali."	Os membros cumprem as regras que entendem		7
"O que as pessoas entendem a necessidade são super abertas a cumprir."			
"Coisas que as pessoas não percebem a importância, essas são menos seguidas ou têm uma dificuldade maior de se inserir na cultura, se perdendo longo do tempo."			
"Eu vejo pessoas não entenderem algumas regras não entenderem de onde as pessoas tiraram isso, por exemplo, o Manual de Vestimenta. Aí tem mais dificuldade de cumprimento."			
"Eu vejo muita gente, às vezes, ficando com raiva com algumas coisas, mas se isso for internalizado, as pessoas acabam seguindo."			
"A pessoa não quer ser cobrada por algo que ela não está compartilhando."			

<p>"Tem certas coisas que são pontos em comum que todo mundo vê que realmente é importante para a organização da empresa."</p>			
<p>"Em relação ao Manual de Vestimenta, acho que todo mundo segue, sem exceção, acho que a gente se cobra muito em relação a isso e as pessoas acabam seguindo apesar de não concordarem."</p>	<p>Há cobrança das normas entre os membros</p>		
<p>"A gente se cobra entre a gente. Se eu vejo alguma coisa errada eu vou cobrar, não gostei, não é assim, vou dá um toque."</p>			2
<p>"Algumas regrinhas que tem detalhes assim, as pessoas acabam esquecendo e aí elas acabam não seguindo."</p>	<p>Regras com muito detalhe tendem a não serem seguidas</p>		
<p>"Eu vejo que as pessoas seguem muito pouco umas regrinhas muito operacionais como marcar sala, marcar computador."</p>			2
<p>"As regras são flexíveis. Que por mais que elas existam, que a gente sabe que tem punição parece que a punição nunca vai acontecer."</p>	<p>Não há punição com o descumprimento das regras</p>		
<p>"Ainda tem pessoas que transgridem as regras do manual e acaba que não acontece nada."</p>			
<p>"Eu mesmo nunca vi nenhuma punição e até que não é necessário pra ser sincero."</p>			3
<p>"Eu não vejo as pessoas cobrando muito quando acontece com uma pessoa só, esperam ser algo mais generalizado."</p>	<p>Normas cobradas quando o descumprimento é generalizado</p>		
<p>" Eu disse da leniência, mas a gente não pode acha que nunca é cobrado nada, principalmente quando tá muito grave."</p>			3

"Quando o negócio tá ficando bagunçado mesmo, tipo parou de ser exceção para virar regra, a gente recorre muito as normas."			
"Eu acho que as normas conseguem realmente mudar as pessoas."	Normas como guias de comportamento		5
"Eu acho que rapidamente a gente consegue ver uma mudança de comportamento em função das regras que são ditadas pela empresa."			
"Eu consigo ver as normas direcionando e podendo mais o comportamento das pessoas."			
"Dita muito o comportamento aqui dentro, para o bem estar de todo mundo."			
"Eu acho que com as normas acaba que fica mais claro como elas devem agir em determinadas situações."			
"Desde quando trainees, entram aqui e é dessa forma. Isso não incentiva as pessoas a buscarem outras formas de fazerem as coisas."			
"As coisas na AD&M funcionam muito assim, as coisas são assim, sempre foram e as pessoas vão seguindo."			
"As normas são cumpridas na AD&M de forma geral. A gente é uma empresa bem disciplinada em termos de regras e tudo mais."	Normas são cumpridas pelos membros		2
"Seguem, eu acho que seguem sim as regras."			
"Como a gente não tem nada muito polêmico de normas, as pessoas aceitam bem."	Normas bem aceitas e sem impactos negativos		2

"Não vejo nenhum impacto negativo das normas e quando existe, que é natural você ter certas resistências, a gente é bem flexível para ouvir e quem sabe fazer certa mudança."			
"Vai muito do bom senso das pessoas aqui dentro."	Empresa guiada pelo bom senso com o auxílio das normas		
"As regras existem e elas são importantes aqui dentro exatamente porque cada pessoa vai ser de um jeito e nem todo mundo tem bom senso."			
"Então são aquelas coisas assim, ser profissional, respeitar o ambiente que você está, ser responsável com sua atividade e cumprir com os requisitos dela."			
"Hoje em dia temos coisas formalizadas, mas acaba que tudo é levado muito mais no bom senso."			
			4

Quadro 6 - Relação normas e empresa

Pelo Quadro 6, nota-se que há diferentes percepções referentes às normas da empresa. O ponto de concordância existente, o qual possui a maior frequência, é de que os membros da empresa cumprem as normas que compreendem. Dessa forma, existem as normas compreendidas que são cumpridas pelos membros e fazem parte da cultura e as normas que não são compreendidas e conseqüentemente não são seguidas e não fazem parte da cultura da AD&M.

Além disso, existem outros pontos relevantes, os quais tiveram frequência maior ou igual a três. O primeiro diz respeito a leniência da empresa em relação ao cumprimento das normas, o que transmite a ideia de que não é grave descumpri-las. Esse descumprimento é reforçado com o próximo ponto, no qual foi levantado que não há punição para aqueles que não seguem as regras. Porém, deve-se ressaltar que há cobrança das normas quando existe um descumprimento generalizado, onde a exceção já está virando regra.

Mesmo com a tendência ao descumprimento, as normas da empresa são capazes de guiar o comportamento dos membros, pois é possível ver mudanças no comportamento dos membros em função das regras que são ditadas pela AD&M.

Além dos pontos expostos, foi colocado pelos entrevistados que a empresa é guiada muito pelo bom senso da empresa. As pessoas contam com o bom senso umas das outras em relação aos comportamentos diários dentro da empresa.

No Quadro 7 é abordada a categoria “Símbolos”, a qual apresenta os aspectos que representam a empresa de acordo com a percepção dos membros da empresa.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
"Eu acho que a logomarca da AD&M é muito forte."	A logomarca da AD&M representa a empresa	Símbolos: a representação por áreas é muito forte e os aspectos que representam são a	3
"O &, quando eu vejo eu lembro da AD&M."			
"Em relação à AD&M como um todo é o &."			
" As identidades são muito criadas tipo Neguê!, O&Porra!, Markequipe, Família GP, Que isso EP, que isso. Os jargões vem das equipes."	Representação por áreas é muito forte na empresa	logomarca, os jingles e o modo de falar, a imagem do membro, os ex-membros marcantes e momentos de <i>feedback</i> .	7
"Tem o pinguim em GP, a caveira com a flor em Neg, a faca em O&P."			
"Eu acho que as cores já remetem alguma coisa, então você pensa verde é finanças, roxo é GP, vermelho é Marketing e azul é O&P."			
"Você vê um pinguim é GP, vê um temaki você lembra de marketing de tão ligado que já tá com o treinamento."			
"A caveira em Neg, sempre quando eu olho já sei que é algo de Neg. GP tem o pinguim que é muito o símbolo. Marketing tem o temaki que é relacionado."			
"Eu acho que tem muito mais nas áreas, a caveira de Neg, o pinguim de GP."			

"Cada área tem seu mascote, essas coisas que tem representação para cada área. GP é o pinguim, Neg é a caveira."			
"Eu acho que o que tem muito na AD&M é slogan, jeito de falar. Você tem os jingles que ultrapassam gerações."	Modo de falar e jingles da empresa representam a AD&M		4
"Eu acho que os principais símbolos da AD&M estão na fala, tá nesse convívio falado e cantado."			
"Os jingles, muito A&M!"			
"Eu acho que o próprio linguajar que a gente usa, acho que a gente tem um vocabulário próprio da AD&M."			
"A própria figura do membro é bem característica. Pessoa jovem, com cara de bebê com roupa social, carregando notebook e digitando sem parar."	Figura/imagem dos membros representa a empresa		2
"Roupa social na UnB, pessoas com computadores em sala de aula."			
"Eu vejo isso muito em pessoas, acho que tem pessoas que saíram há um tempo, mas ainda continuam representando a AD&M de uma forma muito forte."	Ex-membros marcantes representam a empresa		1
"Eu vejo muito esses momentos de <i>feedbacks</i> ."	Momentos de <i>feedback</i> representam a AD&M		1

Quadro 7 – Símbolos

A partir do Quadro 7 analisado acima, nota-se que a logomarca da AD&M, que é o e comercial (&), a representação por áreas e o modo de falar e jingles são os principais aspectos que representam a empresa para os membros. As pessoas lembram da empresa quando vem o e comercial e quando lembram ou escutam os jingles e a maneira de falar dos membros.

O aspecto mais citado foi a representação por área, pois as mesmas possuem identidades próprias com gritos de guerra, cores e mascotes. Então quando fala de alguma cor ou mascote, as pessoas lembram de determinada área.

No Quadro 8 é trabalhada a categoria “Motivos e Meios de implementação da mudança”.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
"Os problemas que a gente tinha em relação à carga de trabalho."	Sobrecarga dos Diretores foi o principal motivo da mudança na estrutura	<u>Motivos e meios de implementação da mudança:</u> os motivos foram sobrecarga dos Diretores e formação dos membros. Os meios foram a participação dos membros no processo, o período de cogestão e a comunicação clara, o que levou a uma boa aceitação da mudança pelos membros.	6
"Sobrecarga, principalmente, da Diretoria."			
"Principal foi sobrecarga dos Diretores, que gerava algumas coisas. Gerava distanciamento dos projetos, projetos piores tecnicamente, cronogramas atrasados, problemas entre Neg e Diretoria."			
"Um dos motivos principais era que os Diretores estavam com muita sobrecarga. Foi o motivo pelo qual surgiu o cargo de gerente."			
"Sobrecarga dos antigos Diretores. O motivo principal era sobrecarga porque com isso a gente conseguia excelência em formação e em projetos também."			
"O primeiro básico foi carga de trabalho."			
"E o segundo foi formação dos membros em termos de proporcionar maior capacitação."	A formação dos membros também foi um dos motivos da mudança na estrutura		3
"E de prezar pela formação."			
"E na própria formação de pessoas também."			
"A consultoria foi envolvida em etapas iniciais."	Mudança com participação dos membros da empresa		9
"A consultoria foi dividida em alguns grupos, as pessoas tinham um relatório explicativo e elas podiam fazer as propostas delas."			

<p>"Soltaram o relatório pra consultoria falando dos problemas, foi um processo participativo, teve reunião de consultores que se reuniram pra propor coisas."</p>			
<p>"A comunicação foi bem completa, falaram de riscos, do que precisava ser observado nessa troca, o que ia sanar esse problema cem por cento e o que não ia."</p>			
<p>"Acho que teve um <i>brainstorming</i> com os consultores e depois foi levado para a Diretoria discutir as mudanças."</p>			
<p>"A gente teve muitas discussões em áreas, cada um pode opinar nas mudanças."</p>			
<p>"Teve outras discussões em comitês que foram divididos todos da consultoria, todo mundo participou."</p>			
<p>"Teve o manual que divulgou os problemas para toda consultoria."</p>			
<p>"Houve uma comunicação para a consultoria que foi numa apresentação quadrimestral de resultados. Toda a estrutura foi mostrada e os motivos das mudanças e o que elas traziam de benefícios."</p>			
<p>"Eu acho que as principais ações foram tocadas já no processo de cogestão."</p>	<p>Cogestão usada para implementar a mudança</p>		
<p>"Como a mudança foi comunicada alí no ultimo trimestre do ano, já é o momento que o pessoal tá finalizando, tendo co-gestão, a gente acabou entrando em 2012 com a estrutura bem definida."</p>			
<p>"Então as principais mudanças</p>			3

foram aproveitadas no processo de co-gestão. A nova diretoria não se ambientou muito com a estrutura antiga, já aprendeu muito com a nova."			
"Aceitação bem tranquila da consultoria em relação a essas mudanças."	A mudança foi bem aceita pelos membros		8
"Eu acho que foi boa. Não lembro de grande resistência à nova estrutura."			
"Teve uma receptividade muito boa da galera, todo mundo concordou que seria a melhor forma de se fazer."			
"As pessoas compraram muito a ideia."			
"Muito por a gente ter participado da construção, foi uma reação positiva e todo mundo compartilhou e entendeu os motivos."			
"A figura do Gerente foi bem aceita."			
"Foi muito positiva, as pessoas concordaram muito com as mudanças, realmente viram que era necessária, entenderam."			
"Foi muito boa. Não vejo ninguém reclamar, não vejo ninguém reclamar de ter um diretor e um gerente, os membros da diretoria são muito menos sobrecarregados do que a diretoria antiga, as pessoas enxergam que tem mais chances de ocuparem cargos gerenciais."			
"Teve a comunicação, a indicação dos gerentes."	Comunicação clara no processo de implementação		5
"Eu acho que os objetivos foram muito claros."			

"Depois foi mais uma comunicação em si, teve a apresentação na trimestral e eles passaram os motivos."			
"Apresentaram como estava o novo modelo."			
"A comunicação pra toda consultoria informando da mudança, a implementação em si dos cargos."			

Quadro 8 - Motivos e meios de implementação da mudança

Pelo Quadro 8, primeiramente, identifica-se os motivos pelo qual a mudança ocorreu, os quais foram sobrecarga dos Diretores e melhoria no processo de formação da empresa, sendo o primeiro ponto o principal. Esses aspectos condizem com o que foi relatado no documento interno "Análise de Estrutura e Cargos da AD&M".

Para o processo de implementação ter acontecido de forma positiva, foram identificados meios importantes. Durante todo o processo de mudança, houve participação dos membros e comunicação clara de todos os passos que estavam sendo executados. Além disso, foi utilizado o processo de cogestão, momento pelo qual é feita a troca de Diretoria, o que facilitou a implementação, pois a Diretoria do ano de 2012 não se ambientou muito com a estrutura antiga, já aprendeu com a nova. Por todos esses aspectos, houve uma boa aceitação da mudança pelos membros da empresa.

No Quadro 9 é apresentada a categoria "Resultados da mudança", a qual aborda os resultados que os membros perceberam com o redesenho da estrutura.

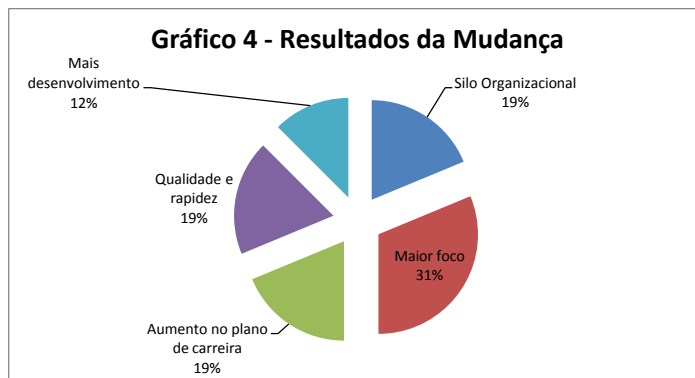
Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
"Por outro lado diminuiu na parte de cooperação. Eu acho que existe um silo grande entre Gestão e Neg e EP."	Silo organizacional entre os lados Gestão e Consultoria como consequência da mudança	<u>Resultados da mudança:</u> os resultados percebidos foram silo organizacional entre os lados de Gestão e Consultoria, maior foco em gestão e projeto,	3
"O único problema é o conflito entre projeto e gestão."			
"Hoje a AD&M tem uma comunicação menor entre o lado da formação e o lado da consultoria."			

<p>"Consultoria consegue se agilizar muito melhor nos projetos e a gestão consegue focar muito mais no trabalho dela que é desenvolver pessoas e atuar na gestão da empresa."</p>	<p>Mais foco em gestão e projetos como consequência da mudança</p>	<p>aumento do plano de carreira, maior qualidade e rapidez nas atividades, melhoria no acompanhamento do desenvolvimento dos membros.</p>	
<p>"Os Diretores estarem muito mais focados no que devem fazer, na gestão da área, dos consultores."</p>			
<p>"A gente conseguiu dar um foco muito maior em projetos e acabou ganhando uma importância maior que já tinha."</p>			
<p>"Diretores conseguem se focar muito mais na área em si, o relacionamento do Diretor com a área ficou muito mais próxima."</p>			
<p>"Uma das principais coisas que a nova estrutura trouxe foi um foco, cada um é responsável por uma área na questão consultoria e gestão."</p>			
<p>"Hoje as pessoas conseguem vislumbrar mais opções de carreira."</p>	<p>Aumento do plano de carreira da AD&M como consequência da mudança</p>		
<p>"Mais possibilidades de ascensão, as pessoas vislumbram mais oportunidades de carreira aqui dentro."</p>			
<p>"E outra, criaram novas oportunidades de crescimento na carreira da AD&M."</p>			
<p>"Hoje em dia a gente tem iniciativas que rodam muito melhor, a gestão rodando muito melhor nas áreas e ao mesmo tempo a gente tem projetos muito melhores."</p>	<p>Maior qualidade e mais rapidez nas atividades de Gestão e Consultoria como consequência da mudança</p>		
<p>"A figura do Gerente deixou o processo de diagnóstico mais preciso e mais rápido."</p>			
<p>"Maior qualidade, maior rapidez de coisas de projeto."</p>			

"A questão do desenvolvimento de pessoas deve tá melhor porque eles têm mais tempo para se dedicar a isso."	Melhoria no acompanhamento do desenvolvimento dos membros como consequência da mudança		2
"Uma importância maior ao desenvolvimento, o Diretor está mais focado nisso."			

Quadro 9 - Resultados da Mudança

Para facilitar a compreensão dos resultados da mudança apresentados no Quadro 9, foi elaborado o Gráfico 4 com resultados citados e suas respectivas frequências.



Com a elaboração do Gráfico 4, percebe-se que a principal consequência foi o aumento do foco nas atividades dos lados de Gestão e de Consultoria. Além disso, é importante ressaltar a consequência negativa que é o silo organizacional entre os lados.

No quadro 10 é abordada a categoria "Relação entre mudança e os aspectos culturais", o qual busca entender como os aspectos culturais trabalhados influenciaram ou foram influenciados pela mudança na estrutura da empresa.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
"Eu vejo maior preocupação com	"Somos autores do	<u>Relação entre a</u>	1

o desenvolvimento das pessoas, com o crescimento profissional em termos de carreira. A mudança da estrutura influenciou nisso."	nosso próprio desenvolvimento” foi um princípio influenciado pela mudança	<u>mudança e os aspectos culturais</u> : os princípios “Somos autores do nosso próprio desenvolvimento”,	
"As pessoas estavam se sentindo meio que velhas, <i>workaholics</i> , sem ter qualidade de vida que muitas vezes está ligada ao espírito jovem. Eu acho que esse valor também com que a gente mudasse."	“Prezamos por uma conduta profissional alinhada ao nosso espírito jovem” foi um princípio que influenciou a mudança	“Desenvolvemos líderes melhores que nós mesmos” foram influenciados pela mudança; os princípios deram segurança para os membros frente as mudanças; e os princípios e	1
"Eu acho que sim. Esses princípios eles tocam a gente em todas as nossas ações."	Os princípios influenciaram e deram segurança para os membros no processo de mudança	“Prezamos por uma conduta profissional alinhada ao nosso espírito jovem”, “Juntos somos mais fortes” e “Buscamos o equilíbrio em todas as frentes de nossas vidas” influenciaram a mudança.	3
"Mesmo que não seja tão consciente, a gente é influenciada por eles e, conseqüentemente, a mudança que gerimos."			
"Os princípios não mudaram de uma estrutura para a outra, então a gente continua guiado pelas mesmas coisas, então isso deu maior segurança pros membros."			
"Foi influenciada pela questão do equilíbrio nas frentes da vida, a sobrecarga influenciou bastante para que a mudança acontecesse."	O princípio “Buscamos o equilíbrio em todas as frentes de nossas vidas” influenciou o redesenho da estrutura		1
"A nova estrutura permitiu que essa realidade de desenvolvimento se tornasse ainda mais forte."	O princípio “Desenvolvemos líderes melhores que nós mesmos” foi influenciado pela mudança		3
"A nova realidade influenciou na questão de desenvolvimento porque o Diretor tem mais essa preocupação."			
"A mudança influenciou na questão do desenvolvimento, dos diretores estarem mais preocupados com o desenvolvimento dos consultores."			

"O "Juntos somos mais fortes" influenciou a gente ter conseguido atingir essa implementação da melhor forma possível foi muito influenciado por esse valor de vamos se ajudar."	O princípio "Juntos somos mais fortes" influenciou na implementação da mudança		
"O "Juntos somos mais fortes" foi um suporte muito grane de união do grupo e força do grupo."		1	
Quadro 10 - Relação entre a mudança e os aspectos culturais			

Com os dados apresentados no Quadro 10 nota-se que, de forma geral, os funcionários da empresa não perceberam a existência da relação direta entre a mudança que ocorreu na empresa e os aspectos da cultura abordados no trabalho.

A maioria das percepções foi individual, apenas um entrevistado levantou aquele ponto. Com isso, foram observados dois pontos de concordância. O de que o redesenho na estrutura influenciou nos Diretores estarem mais preocupados com o desenvolvimento dos consultores, o que está diretamente ligado ao princípio do Desenvolvemos líderes melhores que nós mesmos.

O outro ponto foi de que os princípios influenciaram a mudança, pois, mesmo que inconsciente, eles impactam as ações dos membros e a mudança ocorrida foi uma ação gerida por eles. E de que os princípios também deram uma segurança para os colaboradores durante o processo de mudança, pois eles não mudaram de uma estrutura para a outro, demonstrando que a empresa continuava sendo guiada pelos mesmos aspectos.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As mudanças têm sido cada vez mais necessárias dentro de uma empresa para que ela possa acompanhar o ambiente no qual está inserido, que está em constante mutação. As mudanças são decorrente de fatores internos e/ou externos à organização (NEIVA,2004) e na Empresa Júnior estudada ocorreu um redesenho na estrutura decorrente de fatores internos.

Existem diferentes tipos de mudança e a utilizada nesse trabalho foi a mudança estrutural, a qual ocorre quando a estrutura funcional da organização é alterada com o intuito de melhorar o desempenho (BEER, 2010). Essas mudanças trazem impactos diretos para o dia a dia dos funcionários de uma empresa, pois, de acordo com Neiva (2004) ocorrem alterações nos componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente.

Dessa forma, objetivo geral desse trabalho consistiu em descrever as características da cultura organizacional, no que tange a valores organizacionais, normas e símbolos, bem como em descrever a implementação da mudança organizacional na realidade da Empresa Júnior de Administração da Universidade de Brasília pela percepção dos pesquisadsos.

Para alcançar esse objetivo foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com uma amostra de membros da AD&M Consultoria Empresarial. Depois disso, foi realizada uma análise de conteúdo das entrevistas com o intuito de classificar as verbalizações em temas, agrupando-os em categorias por similaridade de conteúdo. Com isso foi possível identificar e descrever os valores organizacionais, as normas, os símbolos e a implementação da mudança.

De modo geral, o alcance dos objetivos desse trabalho pode ser considerado satisfatório e as principais conclusões estão descritas abaixo.

Dos três aspectos da cultura organizacional utilizados no trabalho, a AD&M possuiu documentos formais que registram dois (os valores organizacionais e as normas). Já os símbolos não são trabalhados e usufruídos dentro da empresa de maneira conhecida.

A consultoria possui oito valores organizacionais e dentre eles, o princípio “Juntos somos mais fortes”, que faz referência ao trabalho em equipe, a cooperação

e à união é o que está mais presente no dia a dia da empresa. Além disso, os princípios “Prezamos por uma conduta profissional alinhada ao nosso espírito jovem” e “Buscamos o equilíbrio em todos os âmbitos de nossas vidas” são valores desejados dentro da empresa no sentido que são importantes, mas pouco influenciam o comportamento dos membros.

Em relação às normas, foi observado que os membros conhecem as regras e que existe uma leniência em relação à cobrança das mesmas, as quais são realmente cobradas quando existe um descumprimento generalizado de determinada norma dentro da empresa. Além disso, o ponto mais relevante que foi observado é que os membros da AD&M necessitam compreender a norma para cumpri-la.

Já em relação aos símbolos, os funcionários tiveram diferentes percepções do que representa a AD&M, tendo a sua logomarca, o e comercial (&), e os *jingles* da empresa como os principais pontos em comum. Também foi observado que a representação da empresa não é tão forte, mas a representação das áreas da empresa é.

O processo de mudança pelo qual a organização passou teve como principal motivo a sobrecarga dos Diretores e foi participativo, permitindo que os membros dessem suas sugestões de mudanças. Além disso, houve uma comunicação clara durante todo o processo e a época de cogestão, mudança de Diretoria da empresa, foi utilizado como um meio facilitador na implementação da mudança.

Este estudo pode colaborar com o ambiente corporativo por demonstrar que as mudanças ocorridas em uma empresa influenciam os aspectos da cultura organizacional, o qual deve ser levado em consideração no planejamento e na implementação de alterações internas. Além disso, o estudo apresentado pode ser um direcionamento para futuras pesquisas que busquem compreender de forma mais específica a relação de interdependência entre a mudança e a cultura, podendo responder qual ponto da mudança impactou em determinado aspecto da cultura, e vice versa.

Como limitações é possível identificar que o estudo foi baseado na percepção de apenas seis membros da empresa, os quais representaram a opinião dos membros que compõem a empresa. Além disso, o trabalho se limita por ser o estudo de caso de apenas uma empresa, a qual tem suas especificações e o resultado pode não ser aplicável a outras realidades.

Conclui-se então que o presente trabalho atingiu seus objetivos, pois conseguiu descrever os aspectos da cultura estudados e o processo de implementação da mudança na realidade da AD&M Consultoria Empresarial.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a Cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas In CHANLAT, J. (Coord.). O Indivíduo na Organização – Dimensões esquecidas. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

ARAÚJO, L. C. G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. 1982. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, 1982.

AD&M. **Análise de Estrutura e Cargos da AD&M**. Documentos internos não publicados da Empresa Júnior de Administração. Brasília, Universidade de Brasília, 2011.

AD&M. **Apresentação Trimestral 2/2011**. Documentos internos não publicados da Empresa Júnior de Administração. Brasília, Universidade de Brasília, 2011.

AD&M. **Estratégia AD&M 2011-2014**. Documentos internos não publicados da Empresa Júnior de Administração. Brasília, Universidade de Brasília, 2011.

AD&M. **Manual de Normas e Condutas**. Documentos internos não publicados da Empresa Júnior de Administração. Brasília, Universidade de Brasília, 2010.

AD&M. **Manual de Vestimenta**. Documentos internos não publicados da Empresa Júnior de Administração. Brasília, Universidade de Brasília, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Persona: Edições 70, 2001.

BEDANI, Edna Rodrigues. **Resiliência em Gestão de Pessoas**: um estudo a partir da aplicação do questionário “Questionário do Índice de resiliência: adultos” em Gestores de uma Organização de grande porte. 2008. 115 f. Dissertação (Pós-Graduação) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2008. Cap.2.

BEER, M. **Gerenciando Mudança e Transição**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Record, 2010. 158 p.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo, 2000.

CAMERON, Kim S.; QUINN Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. Revised Edition. San Francisco: Jossey Bass, 2006.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison – Wesley. 1982.

FELDMAN, D. C. The Development and enforcement of group norms. **Motivation and work behavior**. New York, 1991.

FLEURY, M. T. L. Estórias, Mitos e Heróis: Cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.27, n.4, p.7-18, outr./dez.1987.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J.R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L. (ORG). **As pessoas na organização**. 1,Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 283-294.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: software of the mind**. New York, McGraw Hill, 1997.

HOFSTEDE, G. H.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**. 1990.

KATZ, D.; KAHM, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KLNKE, K. **The internal theatre of the authentic leader**: Integrating cognitive, affective, conative and spiritual facets of authentic leadership. Vol. 3. Monographs in Leadership and Management (pp. 155-182). New York: Elsevier, 2005.

LIMA, S. M. V., BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional**: uma introdução. Teoria e Gestão. Ed. FGV. Rio de Janeiro, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 80 p.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Designing organizations that have good fit**: A framework for understanding new architectures. Organizational architecture: Designs for changing organizations. San Francisco, 1994.

NEIVA, Elaine Rabelo. **Percepção de mudança individual e organizacional**: o papel das atitudes e características organizacionais. 2004. 270 f. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.11, n.1, p. 31-35, 2007.

PETTIGREW, A. **Longitudinal field of research on change**: Theory and practice. London, Sage Publications. 1979.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. 40(1) p. 81-105, jan./fev. 2006.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, (1992). **Organizational development**: theory, practice, and research. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). Handbook of

Industrial and organizational Psychology (p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 2003.

PORTO J. B.; TAMAYO, A. (2006). Influencia dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos. **Psicologia, Reflexão e Crítica**, 19(1), 151-156.

ROUSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new organizational area. **Annual Review of Psychology**, 48. 1990.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in the creation of organizational culture. **Reframing organizational culture**. 1, ed. California: Sage Publication, 1991, p.14-26.

SIEHL, C; MARTIN, J. **Learning organizational culture**. Standford, 1981.

SILVA, José Roberto G. da; VERGARA, Sylvia C. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. Revista Administração de Empresas, São Paulo, v.43, n.3, p. 10-21, jul./set. 2003

SILVA, Narbal; ZANELLI, José C. Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

Site Brasil Júnior. www.brasiljunior.org.br. Acesso em: janeiro 2013.

Site AD&M Consultoria Empresarial. www.admconsultoria.com.br. Acesso em: dezembro 2012.

SMIRCICH, L. Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, sept.1983

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Brasília, v.5, n.2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n.2, 1996.

TROMPENNARS, Fons. Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural dos negócios. 1. Ed. São Paulo: Educator, 1993.

VEIGA, Heila Magali da Silva. **Comportamento Pró- Ativo**: relação com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995. P. 264

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro Entrevista Semi-Estruturada

Roteiro de entrevista semi-estruturada

O objetivo da entrevista é compreender a percepção dos membros em relação à cultura da empresa Junior no que tange aos seus valores, normas e símbolos; e em relação ao redesenho da estrutura.

Descrição do entrevistado

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____

VALORES

O que as pessoas valorizam aqui? O que orienta a vida das pessoas nesta organização?

Quais são os princípios mais valorizados pela empresa?

Como os valores são transmitidos para os membros da organização?

Como esses valores impactam em seu trabalho? Em que momentos do seu dia a dia você consegue perceber os reflexos dos valores organizacionais?

Você julga que os valores são compartilhados pelos membros? Os membros da empresa costumam ter comportamentos alinhados aos valores da empresa?

NORMAS

O que as pessoas devem fazer para se comportar adequadamente na empresa?

Quais são os principais impactos das normas no dia a dia da empresa?

Como as normas da empresa são transmitidas para os colaboradores da organização?

Qual a percepção dos membros em relação a essas normas?

Qual o impacto das normas no comportamento dos membros?

SÍMBOLOS

Quais são os objetos, figuras, situações que representam a empresa? E que representam as áreas da empresa?

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Quais foram os principais motivos que levaram ao acontecimento dessa mudança?

Como ocorreu o processo de implementação dessa mudança? Quais foram os principais meios utilizados?

Como os membros reagiram às mudanças?

De que modo as mudanças tem influenciado você e a empresa Junior?

As mudanças influenciaram ou foram influenciadas pelos aspectos organizacionais (valores, normas e símbolos)?