

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS**

**EMPRESAS FAMILIARES:  
COMUNICAÇÃO, CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

**MONOGRAFIA**

**Taiele Schwartzhaupt**

**Santa Maria, RS, Brasil, 2015.**

**EMPRESAS FAMILIARES:  
COMUNICAÇÃO, CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

**Taiele Schwartzhaupt**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Relações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Flavi Ferreira Lisboa Filho

Santa Maria, RS, Brasil  
2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Graduação

**EMPRESAS FAMILIARES:  
COMUNICAÇÃO, CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

elaborada por  
**Taiele Schwartzhaupt**

**Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Relações Públicas  
COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Flavi Ferreira Lisbôa Filho  
Orientador (UFSM)

---

Janaina Marchi

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Kalliandra Conrad

Santa Maria, 04 de dezembro de 2015.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta pesquisa em primeiro lugar a Deus que me guiou durante o período de graduação e me presenteou com pessoas e experiências incríveis. Também, dedico a pessoas que assim como eu, são apaixonadas pela profissão de Relações Públicas e anseiam transformar a realidade das organizações, fazendo da comunicação um instrumento de potencialização de negócios e aperfeiçoamento de relacionamentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me acompanhado até aqui. Também aos meus pais e amigos pela companhia durante todo esse trajeto. E com certeza, agradeço imensamente todo o acompanhamento que tive do meu orientador nessa caminhada.

“A vida é um grande espetáculo. Só não consegue homenageá-la quem nunca penetrou dentro de seu próprio ser e percebeu como é fantástica a construção da sua inteligência.”

Augusto Cury

## **RESUMO**

Monografia de Graduação  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Comunicação Social - Relações Públicas  
Universidade Federal de Santa Maria

### **Empresas familiares: comunicação, cultura e identidade organizacional**

AUTORIA: Taiele Schwartzhaupt

ORIENTADOR: Prof. Dr. Flavi Ferreira Lisboa Filho

Data e local de defesa: Santa Maria, de 2015.

O presente trabalho se destina a estudar os desafios de comunicar a cultura organizacional das empresas familiares a partir de um estudo de caso na empresa Superauto de Santa Maria-RS, que apresenta uma liderança familiar, em função de sua organização hierárquica. A proposta foi realizar um estudo que levou em conta conceitos de cultura baseados nos Estudos Culturais, para que a partir dessa perspectiva, possamos compreender a manifestação da cultura no ambiente organizacional, trazendo também uma abordagem comunicacional a partir de conhecimentos da área de relações públicas. Ao realizar o estudo na empresa Superauto de Santa Maria-RS, notamos que algumas características tidas como peculiares das empresas familiares são bem presentes e que as mesmas podem ter suas rotinas profissionalizadas e assim, construir uma cultura organizacional forte, mantendo sua identidade legítima.

**Palavras-Chave:** Estudos Culturais; Cultura organizacional; Empresas familiares; Comunicação organizacional; Identidade.

## **ABSTRACT**

Monografia de Graduação  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Comunicação Social - Relações Públicas  
Universidade Federal de Santa Maria

### **Family business: communication, identity and organizational culture**

AUTHOR: Taiele Schwartzhaupt

SUPERVISOR: Prof. Dr. Flavi Ferreira Lisboa Filho

Date and place of defense: Santa Maria, 2015.

This paper intended to study the challenges of communicating the organizational culture of family businesses from a case study in Superauto company of Santa Maria-RS, that has a family leadership, due to its hierarchical organization. The proposal was to undertake a study that took into account concepts based on cultural studies, so from this perspective, we can understand the culture of the demonstration in the organizational environment, also bringing a communicational approach from public relations area of expertise. Upon study in Superauto company of Santa Maria-RS, we note that some characteristics thought to be peculiar of family businesses are very present and that they may have professionalized their routines and thus building a strong organizational culture while maintaining their legitimate identity.

**Keywords:** Cultural studies; Organizational culture; Family business; Organizational communication; Identity.



## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1: Foto da Matriz Superauto em Santa Maria-RS..... p.43
- Figura 2: Organograma Corporativo Superauto..... p.44
- Figura 3: Tabela de categorização da análise de conteúdo..... p.46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tabela referente a estilos de liderança de acordo com SantAnna (2011).....	p.33
Quadro 1: Tabela referente a pontos fracos e pontos fortes das empresas familiares segundo Ricca (apud LEONE, 2005).....	p.36
Quadro 3: Estrutura da entrevista, elaborado pela pesquisadora.....	p.40
Quadro 4: Blocos de análise x assertivas.....	p.43
Quadro 5: Análise de conteúdo - tempo e tamanho das respostas.....	p. 47
Quadro 6: Análise de conteúdo - surgimento da organização.....	p. 47
Quadro 7: Análise de conteúdo - Objetivos e missão da organização.....	p.48
Quadro 8: Análise de conteúdo - Planejamento Estratégico da organização.....	p. 48
Quadro 2: Análise de conteúdo - cenário atual.....	p. 49
Quadro 3: Análise de conteúdo - processo de socialização da organização.....	p. 49
Quadro 4: Análise de conteúdo - estrutura de comunicação.....	p. 50
Quadro 5: Análise de conteúdo - importância da comunicação.....	p. 50
Quadro 6: Análise de conteúdo - comunicação estratégica x operacional.....	p. 51
Quadro 7: Análise de conteúdo - meios de comunicação.....	p. 51
Quadro 8: Análise de conteúdo - relação entre os níveis hierárquicos.....	p. 52
Quadro 9: Análise de conteúdo – manual.....	p. 52
Quadro 10: Análise de conteúdo - tomada de decisões e reuniões.....	p. 53
Quadro 11: Análise de conteúdo – concorrência.....	p. 53
Quadro 12: Análise de conteúdo - características do colaborador.....	p. 54
Quadro 13: Análise de conteúdo - diretrizes e hierarquias.....	p. 54
Quadro 14: Análise de conteúdo - característica familiar.....	p. 55

Quadro 15: Tabulação do Bloco 1 do questionário.....	p. 56
Quadro 17: Tabulação do Bloco 2 do questionário.....	p. 57
Quadro 1816: Tabulação do Bloco 2 do questionário.....	p. 57
Quadro 179: Tabulação do Bloco 2 do questionário.....	p. 58
Quadro: 20Tabulação do bloco 2 do questionário.....	p. 58
Quadro 21: Tabulação do Bloco 2 do questionário.....	p. 58
Quadro 22: Tabulação do bloco 2 do questionário.....	p. 59
Quadro 2318: Tabulação do bloco 2 do questionário.....	p. 59
Quadro 2419: Tabulação do Bloco 2 do questionário.....	p. 60
Quadro 205: Tabulação do bloco 3 do questionário.....	p. 60
Quadro 216: Tabulação do Bloco 3 do questionário.....	p.61
Quadro 227: Tabulação do Bloco 4 do questionário.....	p. 61
Quadro 28: Tabulação do Bloco 4 do questionário.....	p. 62
Quadro 239: Tabulação do bloco 5 do questionário.....	p. 62
Quadro 30: Tabulação do Bloco 5 do questionário.....	p. 63
Quadro 241: Tabulação do Bloco 5 do questionário.....	p. 63
Quadro 32: Tabulação do Bloco 5 do questionário.....	p. 64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>p. 12</b>
<b>2 ESTUDOS CULTURAIS E CONCEITOS DE CULTURA.....</b>	<b>p. 15</b>
<b>2.1 Os Estudos Culturais.....</b>	<b>p. 15</b>
<b>2.2 Um estudo sobre a cultura.....</b>	<b>p. 17</b>
<b>2.3 Cultura Organizacional.....</b>	<b>p. 19</b>
<b>3 COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA E GESTÃO FAMILIAR.....</b>	<b>p. 26</b>
<b>3.1 Comunicação organizacional e comunicação interna.....</b>	<b>p. 26</b>
<b>3.2 Gestão e liderança.....</b>	<b>p. 30</b>
<b>3.3 Um estudo sobre Identidade Organizacional.....</b>	<b>p. 33</b>
<b>3.4 Empresas familiares.....</b>	<b>p. 34</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>p. 38</b>
<b>4.1 Objeto de estudo.....</b>	<b>p. 43</b>
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>p. 45</b>
<b>5.1 Análise das entrevistas.....</b>	<b>p. 45</b>
5.1.2 Exploração do Material.....	p. 47
5.1.3 Tratamento dos resultados obtidos e interpretação.....	p. 55
<b>5.2 Análise dos questionários.....</b>	<b>p. 56</b>
<b>5.3 Compilação dos resultados.....</b>	<b>p. 65</b>

<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>p. 68</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>p. 71</b>
<b>8 ANEXOS.....</b>	<b>p. 76</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe um estudo sobre cultura e identidade organizacional, com o objetivo central de analisar compreender como a comunicação contribui na formação e manifestação da cultura e identidade organizacional das empresas familiares a partir da perspectiva dos estudos culturais, que de acordo com Escosteguy (2011) são caracterizados pela multiplicidade de objetos de estudo, por ser uma Escola com um viés de esquerda e por estudar subculturas em relação a culturas tidas como determinantes. Queremos diagnosticar a cultura organizacional de uma empresa familiar a partir de um estudo de caso, na Superauto, verificar como ocorre a comunicação na empresa e caracterizar a liderança em empresas familiares.

Escosteguy (2010) faz uma reflexão sobre os Estudos Culturais, dizendo que são hoje, um fenômeno internacional, orientados por articulações e visões compartilhadas que atentam às especificidades, às peculiaridades e aos múltiplos contextos em que se inserem, tanto como pensamento acadêmico quanto como posicionamento político. Estudos sobre movimentos como o Feminismo, estudos da mídia, recepção e produção são comumente encontrados na Escola. Porém, quando o assunto trata-se de liderança e organizações, ou da própria cultura organizacional, percebe-se pouca exploração de pesquisas e estudos.

Para o Centro dos Estudos Culturais, a cultura é vista não apenas como reprodução cultural e sim produção, que atenta para questões subjetivas e de identidade, pois como diz Williams (2003), a cultura se refere a um conjunto de normas, valores, prescrições e projeções em que uma sociedade se baseia e se disciplina a partir disso e também a novos sentidos que surgem com as mudanças sociais no passar dos tempos.

Para poder estudar a cultura organizacional, acordamos na ideia de Fleury (1996, p.19), em que cultura organizacional é uma “[...] rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”. Ou seja, são hábitos, comportamentos, produção e reprodução de um todo organizacional, como princípios sociais, econômicos e políticos. Essa cultura se dá a partir do processo de integração de um novo colaborador com as experiências internas e externas na forma de repassar a ele a maneira tida pela organização como adequada de pensar, se comportar e reagir a situações recorrentes ao dia a dia da mesma.

Sendo assim, nos propusemos a estudar a cultura organizacional através dessa perspectiva focando em empresas familiares, por presumir que possuem suas peculiaridades e desafios. Além disso, a caracterização de empresas familiares dá ao trabalho uma importância

maior, devido aos poucos estudos dedicados a esse perfil de organização. Ao realizar buscas por trabalhos, periódicos e pesquisas sobre empresas familiares, o que foi localizado provém apenas da área da administração. Por isso, entendemos mais uma vez a importância desse estudo com um olhar diferente, vindo da comunicação. O interesse em estudar um assunto organizacional, vindo da administração a partir da ótica dos Estudos Culturais deu-se durante as pesquisas e reflexões acerca do tema.

Além de todo o viés acadêmico de pouco explorado acerca da abordagem organizacional pelo realce dos Estudos Culturais, pesquisas vindas apenas da administração e a importância e anseio por realizar um estudo com um olhar vindo da comunicação, há um profundo interesse pessoal na realização desse trabalho. Desde o início da carreira acadêmica e com algumas experiências extracurriculares, apresento<sup>1</sup> interesse específico na área organizacional, principalmente para explorar o que a comunicação tem a oferecer nesse processo. Ademais, empresas familiares chamam a minha atenção, por seu desafio em se estruturar profissionalmente e manterem-se destacadas no mercado com o passar do tempo.

As empresas familiares, dentre outras inúmeras no Brasil e no mundo, possuem suas peculiaridades e suas inquietações. Segundo Lodi (apud Santos, 2004, p. 8) as empresas familiares são caracterizadas por serem constituídas em dois sistemas institucionais que se interconectam: a família e a empresa. Para ele, o que as caracteriza são os laços familiares, em que pelo menos um ou dois membros da família detêm o capital da empresa e, por conseguinte, faz determinar a sucessão dos cargos.

As empresas familiares possuem uma cultura organizacional, ou seja, um sistema de crenças, valores e hábitos que traduzem os valores da família, caracterizando-as propriamente como empresas familiares. Esses valores identificados na instituição podem estar explícitos nos materiais formais da organização ou implícitos em suas políticas e ações diárias. Ou seja, “A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada a fatores hereditários e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador” (LODI apud SANTOS, 2004, p. 15). Geralmente a figura do líder centra-se no fundador da empresa, que é membro da família, influenciando e muitas vezes determinando a cultura organizacional.

Após compreendermos os conceitos base para desenvolvimento do trabalho, buscamos uma organização em que pudéssemos realizar o estudo de caso e mapear a cultura organizacional e observar a influência do contexto familiar no desempenho, relacionamento e

---

<sup>1</sup> Peço licença para escrever em primeira pessoa, pois diz respeito a uma vontade pessoal.

crescimento da empresa. Para isso, escolhemos a Superauto, uma empresa familiar do ramo automobilístico, consolidada no mercado santa-mariense e região. A escolha foi dada também pela fácil abertura e contato.

Pelo fato de o objeto de estudo ser uma empresa, o que estudaremos especificamente é a cultura organizacional, retratada desde já como visto acima pelos valores organizacionais, que se configuram como textos que produzem sentidos e guiam os colaboradores. Portanto o melhor caminho para realizar essa análise em complemento com a análise cultural é a aplicação de questionários com perguntas fechadas aos colaboradores da organização e entrevistas semiestruturadas com os líderes e gestores, incluindo os integrantes da família. As análises quantitativas em soma às qualitativas são de caráter estratégico para que o diagnóstico seja mais pontual e comprobatório, além de permitir algumas intervenções nos processos, a partir de observações feitas no dia-a-dia da organização durante a aplicação dos questionários.

Assim, este trabalho organiza-se em quatro principais capítulos. No primeiro, abordaremos os Estudos Culturais, sua origem e história, assim como outras abordagens sobre cultura, para então dar enfoque às conceituações sobre a cultura organizacional. No segundo capítulo, discorreremos sobre comunicação, liderança e as empresas familiares, tratando seus conceitos, abordagens e estilos e identidade organizacional. Já no terceiro capítulo traremos a metodologia e seus procedimentos detalhados para a análise completa do estudo de caso a ser realizado na empresa Superauto, apresentada no quarto capítulo.



## 2 ESTUDOS CULTURAIS E CONCEITOS DE CULTURA

Nesse capítulo, abordaremos conceitos e reflexões acerca dos Estudos Culturais, que nos serviram de base para realizar todo o estudo e análise deste trabalho. Por se tratar de um viés diferente do usual, entendemos que compreender a importância e o que essa Escola pretendia com seus estudos contribuirá para um olhar diferente à cultura organizacional. Para ampliarmos os conhecimentos sobre o tema que trataremos, alguns conceitos acerca da cultura, utilizados por diversos autores, serão abordados também nesse capítulo.

### 2.1 Os Estudos Culturais

Os Estudos Culturais – EC - caracterizam-se de acordo com Escosteguy (2010, p. 137), como

[...] um campo de estudos onde diversas disciplinas se interseccionam no estudo de aspectos culturais da sociedade contemporânea”, ou seja, os pesquisadores desse campo se dedicam a compreender as relações entre a cultura e a sociedade em que está inserida, suas produções e reproduções.

Os EC são conhecidos pela multiplicidade de objetos de estudo, por ser uma Escola com um viés de esquerda e por estudar subculturas em relação a culturas tidas como determinantes. A partir do que aponta Johnson (2010, p.63), entendemos que todas as práticas sociais podem ser analisadas sob o ponto de vista cultural subjetivo, do modo em que elas são trabalhadas, pois como ele afirma, “[d]evemos examinar, naturalmente, as formas culturais do ponto de vista de sua produção. Isto deve incluir as condições e os meios de produção, especialmente em seus aspectos subjetivos e culturais”.

Os EC têm início no *Centre for Contemporary Cultural Studies* (CCSS), em 1964 - período pós-guerra na Inglaterra. Em meados dos anos 50, três pesquisadores foram fundamentais na construção das bases que guiam os EC, segundo Escosteguy (2010): Richard Hoggart, Raymond Williams e Edward Thompson. Schulman (2010, p.170) alega que

Hoggart e o projeto dos Estudos Culturais em geral visavam, de forma implícita, um adversário específico: a proverbial e elitista escola de pensamento cultural inglesa, que argumentava em favor de uma separação entre a alta cultura e a “vida real”, entre o passado histórico e o mundo contemporâneo, ou entre a teoria e a prática.

Dessa forma, os EC formulam um novo sentido de cultura, em que questões políticas são consideradas nas pesquisas e os conceitos de poder cultural, sociedade e resistência são questionados e analisados. Assim, o marxismo também colaborou em sua influência sobre os EC, pois exhibe a importância das expressões das classes operárias e populares, além de ter sido essa frente que defendeu certa independência da cultura com as forças econômicas,

apontando que ela apenas sofre as consequências e influências de forças político-econômicas, de acordo com Escosteguy (2010). Um ponto fundamental nos EC é que com o passar dos anos, seus pesquisadores passaram a compreender os produtos culturais “como agentes de reprodução social, acentuando sua natureza complexa, dinâmica e ativa na construção da hegemonia”, analisa Escosteguy (2010, p.146).

No final dos anos 1970 os EC se internacionalizam e autores como Pierre Bourdieu, Michel Foucault, Michel De Certeau e Stuart Hall passam a estudar esse campo de um modo distinto. Escosteguy (2010) afirma que desde a concepção dos EC até os dias atuais, ocorreram muitas mudanças e ampliaram seus focos de estudo por serem caracterizados como um campo interdisciplinar. A globalização, de acordo com a autora, também colaborou para que o foco principal dos EC se deslocasse para questões subjetivas e de identidade a partir dos textos culturais produtores de sentido.

Para Johnson (2010), os EC podem ser compreendidos a partir da noção de que os processos culturais estão estritamente ligados às relações sociais através do conceito de poder acerca da cultura, originando assim um campo caracterizado por lutas sociais e de grandes diferenças. Ou seja, os EC para o autor se preocupam com sociedades inteiras e suas expressões, reproduções e movimentos.

Schulman (2010, p. 192) aponta que “[d]esde seu início, o Centro tratou a comunicação, em seu sentido mais amplo, como um “sistema de relações sociais – culturalmente mediadas – entre as classes.” Por isso, utiliza como metodologia de estudo e pesquisa a etnografia, entrevistas, estudos de campo, análise textual, entre outras para abranger todos os caracteres que envolvem a produção e reprodução de sentido – cultural. Além do mais, Johnson (2010) destaca que as culturas podem ser lidas textualmente, mas precisam ser vistas a partir da posição social dos indivíduos. O autor também explica que os EC são baseados principalmente em três linhas de pesquisa: os estudos baseados em produção, que buscam transformar os principais meios de produção cultural, os estudos baseados no texto, que se preocupam na transformação da prática cultural, e os estudos baseados nas culturas vividas, que abordam a representação dos grupos sociais populares, muitas vezes subordinados às formas culturais dominantes.

Com o intuito de estudar a cultura pelo viés dos EC, a análise cultural atenta aos agentes de práticas que dão significação e movimento à vida social. A análise cultural

[...] como concebida pelo campo dos Estudos Culturais, atenta para os processos socioculturais, nos quais os agentes são tomados como epicentros das práticas que dão significação e movimento à vida social. Uma análise da cultura, não leva em consideração somente aspectos que envolveriam uma atmosfera da cultura no

sentido das manifestações artísticas de um povo. Sempre mais complexa, a cultura permeia todo o modo de vida de sujeitos, entendidos como agentes nos processos sociais. (LISBOA FILHO, MACHADO, 2015, p. 2)

Para analisar a cultura, não se deve levar em conta apenas as demonstrações artísticas como manifestação social e sim, todo o modo de vida dos sujeitos nos processos sociais. A análise cultural também estuda as relações humanas no contexto midiático, em como se recebe e se dá a ação cultural dos sujeitos. Está baseada no que fundamenta o campo dos Estudos Culturais: formas, instituições, relações e práticas culturais, assim como suas mudanças.

Da mesma forma, Williams (1979) apresenta o materialismo cultural, uma teoria da cultura que analisa a produção material e literária cultural ao longo da história do objeto de estudo. Essa metodologia proposta pelo autor se dá a partir de seu novo pensamento sobre o que vem a ser cultura, um modo de vida em um todo de uma sociedade. Com esse ponto de vista, nossa metodologia enfatiza a inter-relação social.

Na busca por investigar os significados da vivência humana a partir de qualquer prática social de significação, os EC se ampliaram, de acordo com Johnson (2010, p. 217), “para reivindicar recursos, para clarificar nossas mentes na correria e na confusão do trabalho cotidiano e para decidir quais são as prioridades do ensino e da pesquisa”.

## 2.2 Um estudo sobre a cultura

A cultura está em todo o lugar, em tudo o que fazemos. Por isso, a tentativa de conceituá-la vem desde os primórdios. Como afirma Eagleton (2002, p. 11)

[...] a palavra "cultura" guarda em si os resquícios de uma transição histórica de grande importância, ela também codifica várias questões filosóficas fundamentais. Neste único termo, entram indistintamente em foco questões de liberdade e determinismo, o fazer e o sofrer, mudança e identidade, o dado e o criado.

Assim sendo, o termo cultura possui uma diversidade de propostas de definições, partindo de todas as áreas de pesquisa. Bresler (1993) destaca que a maioria dos conceitos de cultura possuem alguns aspectos em comum, como por exemplo, a cultura ser um conjunto de valores compartilhados que envolvem hábitos em comum a partir da experiência de vida e significação dos indivíduos que fazem parte do meio. Dias (2007) complementa afirmando que a cultura se manifesta em todo o viver em sociedade, e que por isso, a ação social está determinada à cultura, além desta apresentar elementos tangíveis ou não, que vão desde valores até instrumentos de trabalho. Dessa forma, todos esses sistemas que envolvem a cultura influenciam a personalidade do indivíduo, determinando seu modo de comportamento,

hábitos, crenças, atitudes etc. Ou seja, a cultura para o autor acima citado, pode ser compreendida como uma conduta aprendida, que apresenta elementos materiais e não materiais, onde suas generalidades são compartilhadas entre o grupo que compõe a sociedade, identificando-o e diferenciando-o de outro grupo.

Tylor *apud* Horton e Hunt (1980, p.40) diz que cultura “é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Já para Schein (1992, p.12), cultura é

Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para que a cultura seja compartilhada, a mesma necessita de uma linguagem, entendida aqui como qualquer mecanismo de manifestação pessoal e de símbolos que servem para comunicar o *status* social do indivíduo dentro do meio cultural em que ele vive. Dias (2003) cita ainda elementos básicos que toda a cultura possui, como as crenças, valores, normas, sanções (punições ou recompensas), símbolos, idioma e a tecnologia. Para ele, “[a] cultura compreende a totalidade das criações humanas” (DIAS, 2003, p.22).

Para o Centro dos Estudos Culturais, a cultura é vista não apenas como reprodução cultural que é imposta pela alta sociedade e sim produção, que atenta para questões subjetivas e de identidade, pois como diz Williams (2011), a sociedade se disciplina a partir da cultura e também a novos sentidos que surgem com as mudanças sociais no passar dos tempos. Escosteguy (2010) contribui ainda para a conceituação de cultura a partir dos Estudos Culturais ao expor que o Centro entende os produtos culturais como agentes de reprodução, ou seja, a produção é ativa no processo de construção da hegemonia, ao passo que ao estudar uma sociedade para entender sua cultura, devem-se entender os meios de comunicação de massa como sustentação e reprodução cultural e social.

Considera-se que a cultura é influenciada tanto pelo caráter social, quanto econômico e político, pois de acordo com Du Gay (1997), a atenção que está se dando à pesquisa cultural deve-se ao reconhecimento de que todas as práticas sociais possuem significação e por isso, são culturais, inclusive dentro de organizações, sendo elas privadas ou públicas.

### 2.3 Cultura Organizacional

As organizações são um grupo social, formado por pessoas que pensam, agem e sentem de maneiras diferentes. Cada um tem seu modo de comportamento e isso influencia no ambiente organizacional. A organização, formada por esse grupo social, possui uma cultura específica, de atuação própria na sociedade, que é denominada de cultura organizacional. Cassar (2003, p.15) afirma que

[...] as organizações se originam da união de diversas pessoas, que se reúnem na busca de objetivos comuns claramente definidos, por um prazo que pode ser determinado ou não, mas que segue a coerência dos objetivos buscados pelos componentes desta. Através dessa união, espera-se atingir resultados melhores do que aqueles que seriam possíveis se estas mesmas pessoas atuassem isoladamente.

Pelo fato de uma organização constituir-se de um sistema social de relações entre pessoas esse tema tornou-se foco nas pesquisas a partir dos anos 1980, no desejo de desenvolver técnicas para restaurar a estagnação das empresas americanas nas décadas de 60 e 70 e pela tentativa de apontar as características de sucesso das empresas japonesas nessa época, a partir das variáveis culturais, aponta Silva (2002). Dias (2007) aponta também que esse estudo começou a chamar a atenção de consultores, pois diagnosticaram a necessidade de entender o que é a cultura dentro das organizações, especialmente dentro das empresas.

De acordo com Fleury (1996), cultura organizacional é uma “[...] rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”. Ou seja, são hábitos, comportamentos, produção e reprodução de um todo organizacional, como princípios sociais, econômicos e políticos. Essa cultura fica evidente, por exemplo, no processo de integração de um novo colaborador com as suas experiências internas e externas na forma de repassar a ele a maneira tida pela organização como correta de pensar, se comportar e reagir a situações recorrentes ao dia a dia.

Dias (2007), aponta que a cultura organizacional é representada por elementos tangíveis, como o edifício, a divisão das salas e do espaço, tecnologia e instrumentos de trabalho e não tangíveis como as normas, valores, crenças, mitos, histórias, símbolos, linguagens, lendas e rituais. Dessa maneira o autor conceitua a cultura organizacional de uma maneira bem completa. Para ele

[...] a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, processos de tomada de decisões e sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento (de como devem ser feitas as coisas numa organização em particular). (DIAS, 2007, p. 41)

Para Schein (1992) a cultura organizacional está intimamente ligada ao processo de socialização do indivíduo na organização, em que ele aprende a resolver seus problemas na

integração com o grupo recebendo o padrão de ideias que são compartilhadas como a maneira correta de pensar, sentir e perceber dentro da organização. Para ele, essa cultura seria uma espécie de controle social e manipulação dos membros em relação a esses hábitos e comportamentos. Já Freitas (2000) entende a cultura organizacional como um instrumento de poder e um conjunto de representações imaginárias que se constroem nas relações do dia-a-dia organizacional e que se exprimem nos valores, normas, significados e interpretações rumo a uma unidade organizacional, formando uma identidade para reconhecimento da sociedade e de seus membros.

Salientamos que existem várias subculturas dentro da cultura organizacional e elas devem ser observadas. De acordo com Morgan (1996, p. 125)

As características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa; bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional nos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas.

Em geral, organizações maiores apresentam uma cultura que domina as várias subculturas, devido ao seu tamanho e variedade de indivíduos, pois como complementa Schein (1999, p.51)

Conforme as organizações crescem e se diferenciam em unidades baseadas em função, produto, mercado e área geográfica, elas também desenvolvem subculturas em torno de cada base. As subculturas podem ser altamente funcionais e eficientes, pois as partes da organização têm que ter sucesso em diferentes tipos de ambiente.

Assim, se a cultura organizacional prevalece sobre as subculturas, tem-se uma forte cultura organizacional dominante e hegemônica, pois todos apesar de suas particularidades sentem-se parte de um todo e fazem parte do todo. Dessa forma, o que se almeja com uma cultura organizacional forte, de acordo com Dias (2007) é o estabelecimento de padrões de comportamento de todos os membros da equipe, em que haja identidade entre eles e identificação para com a organização a qual pertencem, gerando também a diferenciação para com as outras organizações. Por isso, é importante que haja harmonia entre a cultura, a estratégia e o estilo administrativo.

Para Dias (2007) a cultura organizacional possui alguns preceitos que se moldam de acordo com os indivíduos e se mantêm durante a existência da organização. Esses preceitos devem transmitir um sentimento de identidade aos colaboradores, faz com que os membros assumam um compromisso com o todo - que é maior do que eles mesmos, para que possam assim, contribuir para esse sistema social (o todo) e oferecem um conjunto de regras e normas

que são reconhecidas e respeitadas por todos para que assim todas as decisões tomadas estejam de acordo com os seus membros. Para o referido autor, cada organização tem a sua própria cultura e é isso que a distingue das outras e principalmente “É intangível em seu todo. Mas se manifesta em todas as partes e elementos da organização, a qual afeta e constitui” (DIAS, 2007, p.56). O autor supracitado mostra que a cultura organizacional só se forma com o surgimento de um grupo. Se a rotatividade da organização é alta, dificilmente o sistema de valores e crenças permanecerá dentro do ambiente.

Podemos afirmar que, à medida que se constitui um grupo, vão manifestando-se determinadas formas de pensamento, valores, que são o resultado da experiência compartilhada no modo de fazer as coisas. No entanto, é importante assinalar-se que a cultura do grupo surge a partir dos valores individuais que baseiam a sua formação. (DIAS, 2007, p. 57)

Muito antes da formação da cultura organizacional ocorrer nos grupos, o fundador é o maior responsável pela sua origem. Schein (1992) aponta que a cultura organizacional se origina a partir das crenças, valores e estimativas do fundador, das experiências do grupo com o passar do tempo na organização e em novas crenças e lideranças que os novos membros que se incorporam à organização trazem para a mesma. Portanto, muito além de desenvolver as missões básicas da organização, o fundador deve desenvolver e orientar o seu grupo de pessoas.

Dias (2007) aponta algumas funções da cultura organizacional. Entre elas estão: estabelecer limites entre uma organização e outra, transmitir senso de identidade, facilitar o compromisso dos indivíduos, dar estabilidade ao sistema organizacional e influenciar o comportamento dos seus integrantes. A identidade do indivíduo na organização está articulada com a cultura interiorizada, a partir da sua identificação com a estrutura organizacional e deve ser respeitada e orientada.

A cultura organizacional se expressa dentro do grupo e da sociedade. Para entendermos como isso se aplica, elencaremos alguns desses elementos baseados em Dias (2007).

i. Os **valores** são parte fundamental da personalidade do indivíduo e dentro das organizações são fundamentais no processo de tomada de decisão, pois são os valores que fazem as pessoas decidirem o que é certo ou não. Os valores definem o que se aceita ou não, o certo e o errado e o modo correto de comportamento do grupo.

ii. As **crenças** são a aceitação coletiva de uma ideia não concreta, geradas e transmitidas com o decorrer do tempo. São de grande valia no ambiente organizacional, pois desenvolvem

o pertencimento do grupo e geram a conscientização de que o indivíduo faz parte do desenvolvimento da organização.

iii. Os **rituais** são todas as atividades planejadas, eventos especiais em que os gestores exemplificam os valores que a organização preza.

iv. A **linguagem** apresenta as formas de comunicação com significados importantes para o grupo. Deve expressar e comunicar diferentes situações para que se materializem as práticas organizacionais.

v. Os **slogans ou lemas** organizacionais são a cultura organizacional resumida, ou seja, a ideia central da organização. Refletem o valor das organizações e representam sua identidade.

vi. As **condutas** são as práticas cotidianas do grupo. São os modos de comportamento (alimentação, descanso, vestuário, fala etc.) dos indivíduos que transmitem a cultura de determinada organização.

vii. Os **hábitos** são os comportamentos adquiridos pelo grupo após a repetição dos mesmos. Eles variam de acordo com os cargos e funções e regulam a forma de ser da organização.

viii. As **normas** podem ser codificadas (leis, regulamentos, manuais) ou não (costumes). Devem ser institucionalizadas, pois instruem os indivíduos a como agir e fortalecem sua identidade.

ix. As **comunicações** são a maneira com que a organização se comunica com seu público. Podem ser feitas formalmente de maneira oral, escrita, com jornais, memorandos, telefonemas, reuniões ou até mesmo de maneira informal. A estrutura física da organização também comunica (ser mais aberta ou fechada).

x. Os **elementos materiais** são os recursos físicos (decoração, mobiliário, instalações e produtos). Esses elementos estimulam sensorialmente as pessoas na execução de suas atividades.

xi. Os **elementos estruturais** estão relacionados ao organograma da organização, aos níveis hierárquicos, estratégias, estabelecimento de normas e políticas etc. Junto à definição da missão organizacional, esses elementos devem se fazer presentes no dia-a-dia da organização, para identificação e transmissão de valores aos interessados.

Para estudar mais a fundo a cultura das organizações, tomaremos como base o conceito de Schein (2004). Para ele, a partir de uma visão conservadora, a cultura organizacional é

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foi aprendido por um grupo para resolver problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, conseqüentemente, ensinados a



novos membros como o jeito certo de perceber, pensar e sentir em relação a aqueles problemas (SCHEIN, 2004, p.17).

Esses pressupostos apresentam a forma de como a organização vai desempenhar seus papéis e sua posição para estabelecer um padrão de comportamentos no dia-a-dia da organização. Para que a cultura seja tomada como a maneira correta de se comportar, deverá estar de acordo também com as ordens do mercado competitivo. Assim, as práticas que antes eram tomadas apenas pelos fundadores ou antigos colaboradores da equipe, passam a fazer parte da rotina dos mais novos também. O autor acima citado apresenta também três níveis em que a cultura organizacional se manifesta:

- Artefatos: é o que se vê, a estrutura organizacional (layout, decoração) e seus processos;
- Valores: são as estratégias, objetivos, filosofias, formas de organizar o trabalho, tomadas de decisões, formas de comunicação, autoridade, etc;
- Pressupostos tácitos compartilhados: estão relacionados com o histórico da organização, e por isso, estão nos níveis mais profundos da cultura organizacional. Nesse nível encontram-se os chamados valores inegociáveis, que determinam o fracasso ou sucesso da organização, que são estabelecidos pelos próprios fundadores;

Para melhor compreensão da cultura organizacional, Schein (2004) apresenta algumas dimensões que influenciam na missão, visão, estratégias, assuntos de integração interna e na sobrevivência externa. São essas:

a) Pressupostos sobre a realidade e a verdade: nesta dimensão estão os conceitos compartilhados sobre o que é verdade ou não, que podem ser estabelecidas de várias maneiras, dependendo do ramo e cultura da organização. Ou seja, podemos identificar dentro dessa dimensão empresas pragmáticas ou moralistas. A primeira diz respeito a organizações em que uma ideia só é aceita após apresentação de dados comprobatórios ou debates para se convencer de que a mesma pode ser utilizada. Já em uma empresa moralista, o status de um superior pode ser suficiente para aprovar a ideia. As concepções do que é realidade ocorrem em todos os níveis hierárquicos, variando de grupo para grupo a experiência empírica para que seja aceita ou não como verdadeira. Por isso, o autor afirma que é importante haver um grau de ambiguidade nas organizações, pois de acordo com seus estudos, elas tendem a ser mais abertas a novas ideias e as debatem abertamente para testar sua realidade e verdade, o que produz mais ideias e discussões;

b) Pressupostos sobre o tempo e o espaço: os pressupostos sobre o tempo abordam o quanto a organização encara o tempo como um recurso produtivo. Está relacionado com a simetria temporal e classifica a utilização do tempo de forma monocrônica (uma tarefa de cada vez) ou policrônica (várias tarefas ao mesmo tempo). Trata também da questão da pontualidade, da organização de dias úteis, feriados e fins de semana, além de avaliar se a organização possui um planejamento prévio ou é mais voltada a solucionar as tarefas instantâneas. Dessa forma, as organizações podem estar voltadas ao passado, presente ou futuro. Schein (2004) também classifica as empresas em relação à necessidade de controle, sendo as *Planning time*, em que se manipula as coisas a fim de atingir os objetivos, e as *Development time*, em que se assume um ritmo natural de acontecimento de ações e eventos na organização, não necessitando acelerar ou diminuir esse ritmo. Em relação ao espaço, Schein (2004) o interpreta tanto como o layout da organização como os níveis de hierarquia, privilégios, intimidades, maneiras de se vestir e como isso é sentido pelos colaboradores. Pode-se entender então que uma organização com visão monocrônica passa a adotar um layout onde a privacidade é valorizada e a eficiência é relacionada ao bom aproveitamento do tempo enquanto que a organização com visão policrônica adota espaços amplos e abertos, incentivando a interação;

c) Pressupostos sobre a natureza humana: trata de interpretar o ser humano como bom ou mau, e a partir disso, desenvolver as políticas organizacionais. Traz as abordagens da Teoria X e Y. De acordo com Schein (2004), com a postura da Teoria X, a organização terá sistemas rígidos de controle da jornada de trabalho, na sistemática de recompensas, na forma de contratação, nos estilos de treinamentos etc. Fica evidente a falta de confiança existente no ambiente de trabalho entre os subordinados e superiores. Adotando a postura da Teoria Y, haverá na organização, uma maior flexibilidade no trabalho, em que os próprios trabalhadores podem monitorar suas atividades, refletindo também nas formas de recompensa de trabalho, nos treinamentos etc.

d) Pressupostos sobre o relacionamento do homem com a natureza: define se a organização é agressiva e toma sua parte no mercado ou se busca a integração a um nicho de mercado sem necessitar de agressividade. A organização pode ter o caráter de dominação, em que se torna agressiva para buscar a liderança a todo o custo; pode ser simbiótica, em que a empresa se molda ao mercado e procura seu nicho, com fácil adaptação e sempre respeitando

as orientações do mercado e; pode ser passiva, em que é voltada aos aspectos de personalidade, dando muito valor aos sentimentos e emoções.

e) Pressupostos sobre os relacionamentos humanos: procura desenvolver as melhores formas de desenvolver os relacionamentos dentro da organização, mantendo as equipes produtivas e seguras. Nesse pressuposto, Schein (2004) analisa a identidade individual e grupal, satisfação de necessidades, objetivos mútuos e intimidade. Assim, pode-se compreender como o poder e a influência se originam dentro dos grupos informais e limites que os indivíduos esperam no tratamento informal/formal. Também é possível verificar a questão de interesses individuais/coletivos - quem se sacrifica por quem. E além disso, pode-se perceber a distância entre os níveis hierárquicos, abertura para o diálogo e novas ideias vindas de qualquer colaborador ou se a organização é mais fechada e mantém uma distância maior e definida entre os níveis.

A partir do conhecimento destas dimensões estudadas e apresentadas por Schein (2004), é possível realizar um mapeamento da cultura organizacional e detectar os elementos que moldam e são moldadas por ela. Por isso, a cultura organizacional é aberta e mutável, em permanente interação com o seu entorno. A mudança é gradativa e tenta ser imperceptível ao grupo, pois a cultura dá certa estabilidade à organização. Como relata Dias, em suma, (2007, p. 55)

[...] podemos definir cultura organizacional como um sistema de significados compartilhados mantidos pelos membros que distinguem uma organização de outras organizações. O sistema de significados compartilhados é um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

É a partir da identificação da cultura organizacional, que a comunicação pode ser planejada e estruturada, que os processos podem ser organizados com mais eficácia e assim, a equipe terá sua identidade firmada e aprovada.

### 3 COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA E GESTÃO FAMILIAR

O presente capítulo aborda conceitos e estudos acerca da comunicação organizacional e dentro dela, a comunicação interna. Entendemos que uma empresa, para vivenciar sua cultura organizacional necessita de uma estrutura de comunicação. Também buscamos entender o que é e como ocorre a liderança, o que a caracteriza e a diferencia de gestão e, dentro do conceito de gestão, falaremos da gestão familiar, visto que a pesquisa realizada aconteceu em uma empresa familiar.

#### 3.1 Comunicação organizacional e comunicação interna

A comunicação é uma necessidade que vem desde os primórdios. Nas organizações ela se torna imprescindível, pois, através do bom relacionamento com seus públicos, almeja alcançar as metas da organização, que dependem basicamente de sua cultura. Ou seja, a comunicação organizacional é a comunicação que ocorre tanto interna quanto externamente à organização. É a comunicação corporativa, que compreende todas as atividades de forma estratégica, sendo um elemento amplo e passível de diversas finalidades comunicacionais. Além de considerar os aspectos básico da comunicação como fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, é necessário darmos bastante atenção aos relacionamentos, pois como afirma Hall (1984, p.133),

[...] as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

Pelo fato de a comunicação dentro das organizações ser entendida também por seu viés relacional, indica-se que a mesma ocorre por fluxos, que podem se dar nos mais variados meios de comunicação. Kunsch (2003) relaciona-os assim:

- Fluxo descendente: conhecida como comunicação administrativa oficial. É a comunicação de cima para baixo, em que são transpassadas as normas, diretrizes e filosofia da organização;

- Fluxo ascendente: é a comunicação de baixo para cima, em que os subordinados expressam sua opinião aos superiores, podendo ser através de caixa de sugestões, pesquisas de clima organizacional, reuniões etc;

- Fluxo horizontal: é a comunicação no mesmo nível hierárquico, seja entre setores, departamentos ou unidades de negócio. Essa comunicação permite a troca de informações para o alcance dos objetivos;

- Fluxo transversal: ocorre em organizações flexíveis e orgânicas, permitindo que as fronteiras tradicionais da comunicação se rompam. Torna a organização mais participativa e integrada e cria condições para que as pessoas interajam entre os diversos setores e níveis hierárquicos;

- Fluxo circular: ocorre em organizações informais e permite a efetividade do trabalho em equipe. Pode abranger temas amplos ou específicos e ocorre entre os diversos níveis hierárquicos.

Toda a comunicação precisa de um meio para ser efetivada, independente dos fluxos. Entre eles, Redfield (apud Kunsch, 2003) aponta alguns meios, como os meios orais (conversas, reuniões, rádio etc.), escritos (cartaz, quadro de avisos, manuais, relatórios etc.), pictográficos (mapas, diagramas, fotografias etc.), escrito-pictográficos (cartazes, gráficos etc.), simbólicos (sinais visuais e auditivos como bandeiras, luzes etc.), audiovisuais (vídeos institucionais, televisão corporativa, documentários etc.), meios telemáticos (meios virtuais e interativos como a intranet) e o presencial pessoal (face-a-face), que se caracteriza como participativo.

Dentro da comunicação organizacional, encontramos a comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna, caracterizada por Kunsch (2003, p. 154) como um “setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”. É uma comunicação que visa compatibilizar os interesses da organização e dos seus colaboradores, com intuito participativo. Para Andrade (2007) a comunicação interna tem como objetivos informar e integrar os membros da organização, tornar acessível o conhecimento das transformações organizacionais aos colaboradores, engajar a equipe no desenvolvimento organizacional e facilitar a comunicação na organização. Pinho (2006, p. 015) acrescenta dizendo que “a comunicação interna é constituída pelos processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é permitir que seus membros cumpram tarefas estabelecidas”. Porém, visto que as organizações mudam e a comunicação abrange atender as necessidades dos seus públicos e facilitar o diálogo mútuo, Argenti (2006, p.169) afirma que “[A] comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

Portanto, para que seja possível um relacionamento adequado e uma comunicação eficaz, Ruggiero (2002) aponta que um esforço deve ser feito pela própria organização/direção, pelos colaboradores e pelo profissional de comunicação, ou seja, a organização deve encarar a comunicação uma das prioridades e como um dos objetivos organizacionais. A alta direção deve dar abertura ao profissional de comunicação para busca de informações e diálogo aberto, deve-se ter objetividade e velocidade na comunicação, e acompanhar a evolução tecnológica, para que o profissional tenha disponíveis ferramentas e instrumentos para aprimorar os meios e formas de comunicação para toda a organização. Entre os colaboradores, busca-se ter autenticidade e proatividade entre os colegas, e o profissional de comunicação deve levar em conta as diferentes competências dos colaboradores, ser veloz e objetivo em suas atividades. Dessa forma, como cita Kunsch (2003, p. 161), precisamos entender a comunicação como “um ato de comunhão de id[é]ias e o estabelecimento de um diálogo”.

Marques (2004) compara de uma maneira muito interessante o processo de comunicação interna que assumimos dentro de empresas familiares. Ele a compara com o pai na educação dos filhos, em que primeiro deve-se dar o exemplo nas ações e práticas do dia-a-dia e então ensinar e influenciar o comportamento do filho. Na organização, a comunicação deve ter credibilidade em seus discursos e ações, mostrando efetividade para que então se possa praticar tudo o que foi planejado, tomando como exemplo seus gestores.

Para que a comunicação seja assertiva, Ruggiero (2002) aponta que a mensagem deve ser bem direcionada, devem-se usar múltiplos canais para que o público tenha mais meios de acesso à informação. A comunicação deve ser de mão dupla e a partir do diálogo, respeitar as individualidades e diferenças culturais e de gênero dentro da organização. Dentro dessa lógica, Marques (2004) acrescenta ainda, os 5 C's de uma comunicação interna eficaz. São eles:

- 1- Clara: é necessário que se tenha objetividade e foco nas mensagens comunicadas. A clareza também deve ser aplicada à linguagem, pois o público deve compreender o objetivo e o que está sendo comunicado.
- 2- Consistente: a mensagem deve ter conteúdo, condizer com a realidade da organização e ser coerente em sua aplicação. O que for comunicado necessita ter embasamento (diagnóstico) e ser cumprido.
- 3- Contínua: todas as ações devem ter uma continuidade, ou seja, não pode se interromper o cumprimento das propostas no meio do caminho. A quebra na continuidade resulta na quebra da confiabilidade dos públicos, prejudicando a reputação da organização.

- 4- Curta: para evitar problemas com a continuidade, a comunicação pode ser de curta duração ou rápida, com várias ações ou mensagens diretas e eficazes. Assim, evita-se que o público se perca no meio do caminho e saiba claramente o objetivo e o que está sendo executado.
- 5- Completa: não importa o tamanho da mensagem a ser transmitida, a comunicação deve ser completa, ou seja, conter o máximo de informações que supram a necessidade do público. Não se pode presumir que as pessoas tenham o mesmo conhecimento que o emissor da mensagem ou o promotor de uma ação comunicacional. E para que a comunicação seja completa, deve ser planejada, executada e avaliada.

Para que a organização possa planejar a comunicação organizacional, Torquato (2002) distingue quatro dimensões: 1- Comunicação cultural, que a partir da cultura, abrange os climas internos, valores, costumes, ideias e clima organizacional; 2- Comunicação administrativa, que estabelece as relações entre os setores, departamentos, chefias e colaboradores a partir do fluxo de informação interna; 3- Comunicação social, que envolve atos de comunicação públicos, indiretos e unilaterais e; 4- Sistema de informações, que visa agregar e gerenciar em bancos de dados, as informações da organização.

Desse ponto de vista, entende-se a comunicação organizacional como integrada, pois todas as dimensões influem nas outras e dependem umas das outras para o bom desempenho organizacional. Kunsch (2003) afirma que apesar das diferenças, a comunicação integrada deve ser harmoniosa, pois a partir de uma política global, convergindo as atividades de todas as comunicações, juntamente com os objetivos definidos, ações estratégicas poderão ser traçadas, pensadas e trabalhadas. Para isso, indica-se o profissional de relações públicas no gerenciamento da comunicação organizacional. Como Freitas (1995, p.66), acreditamos também que

Relações públicas é uma importante especialização da comunicação social, pois define, no plano estratégico das organizações, a política de negócios. Analisa a organização na sua totalidade e não significa apenas espaços nos jornais. Entende que a imagem e o conceito da organização dependem primeiramente de seus empregados, pois sabe que verbas publicitárias fantásticas podem significar perda de investimentos se o público interno dissemina informações negativas e tem atividades erradas perante o público externo.

No que tange à função do comunicador ou mais especificamente do profissional de relações públicas, deve-se ter o objetivo de informar os públicos e integrá-los, para que o relacionamento ocorra com um sentimento de equipe, engajando todos em prol do alcance de objetivos mútuos. E para que isso ocorra, o comunicador deve utilizar os mais variados meios

de comunicação, com uma linguagem clara, concisa e completa, com ações contínuas e coerentes, não esquecendo jamais que a comunicação deve ser uma via de mão-dupla.

Assim, a necessidade de sobrevivência no mercado exige bons relacionamentos e alcance de objetivos e uma comunicação bem administrada oferece presteza e efetividade em suas ações. Torquato (2002) afirma que a comunicação contribui para o desenvolvimento do clima organizacional positivo, facilitando o cumprimento das metas e contribuindo para a expansão das atividades organizacionais. Como aponta Varey (2006, p. 194),

Comunicação pode ser mais bem compreendida como atos de interação, não como objetos e artefatos. Nós nos comunicamos em algumas das nossas interações. A comunicação é mais bem compreendida como constitutiva – interesses devem ser entendidos como produtos sociais, freqüentemente produzidos pelas decisões e oportunidades [...] Interação não pode mais ser a expressão e transmissão de significado (um processo de informação). Tem de ser sobre construção e negociação de significados (um processo de comunicação).

Compreendemos assim, que a comunicação é um processo de construção de significados, de troca. Esta comunicação deve estar alinhada com os objetivos organizacionais, e para isso, deve-se haver um processo de gestão consolidado, em que a liderança seja reconhecida e efetiva.

### **3.2 Gestão e liderança**

Gestão de acordo com Maximiniano (2008) é associada à palavra administração e conceituada como a realização dos objetivos organizacionais a partir da tomada de decisões acerca da boa utilização dos recursos disponíveis (humanos, financeiros, materiais etc.), sendo, portanto um processo dinâmico. O processo de gerir os recursos organizacionais envolve quatro etapas: o planejamento, que está ligado ao futuro da organização e suas ações; a organização, que é a estruturação dos recursos; a direção, ou seja, a execução do que foi planejado; e o controle, processo de comparação do que foi previsto e executado, imprescindível para assegurar a realização dos objetivos. A principal atribuição do gerente é a de tomada de decisões, podendo esta ser em conjunto com a equipe ou não, além do processamento de informações e relacionamento com a sociedade e sua equipe. Ser gestor é ser um símbolo da organização com capacidades intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais.

Likert (1975) caracteriza a administração de empresas, sua gestão em dois estilos: sistema autoritário e participativo. O sistema autoritário se desmembra em dois:

a) Sistema autoritário-forte – autocrático, coercitivo e autoritário. O gestor controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado, em



que concentra as decisões institucionais na figura do gestor. Não há autonomia e liberdade por parte dos colaboradores. A comunicação ocorre de maneira vertical, de cima para baixo, como ordens pré-estabelecidas. Não é permitida a existência de grupos informais e os laços de amizade são praticamente inexistentes;

b) Sistema autoritário-benevolente - autocrático, mas comparado ao sistema autoritário-forte, consiste em um sistema mais flexível e menos rígido. Algumas decisões podem envolver a participação de outros colaboradores, além da gestão. A comunicação é vertical, de cima para baixo, ocorrendo de baixo para cima em raras exceções. As tarefas são rotineiras, para evitar a complexidade, por isso as relações interpessoais são mínimas, desempoderando a existência dos grupos informais.

Já o sistema participativo prevê o contrário e também é desmembrado em dois:

a) Sistema participativo-consultivo - mais participativo do que autocrático, apresenta um equilíbrio da arbitrariedade organizacional. O processo de tomada de decisão é um pouco aberto, não significando que a opinião dos colaboradores será levada realmente em conta. A comunicação é tanto ascendente como descendente e já se percebe comunicação lateral entre os departamentos da empresa. As relações interpessoais estão presentes e há confiança entre os colaboradores, estimulando a existência dos grupos informais;

b) Sistema participativo-grupal - democrático, aberto e flexível. O processo de tomada de decisão é descentralizado, porém as políticas gerais são tarefas da gestão. A comunicação ocorre em todos os sentidos, de maneira que se cumpram os objetivos estabelecidos e o trabalho em equipe é muito estimulado.

Esses estilos não podem classificar se uma organização é ou não autoritária, sendo uma abordagem mais geral. Apropriamo-nos dessa classificação, pelo fato de estarmos estudando uma organização a partir do olhar comunicacional.

Notamos que muitas vezes, o processo de gestão é relacionado ao papel de liderança. Porém, nem todo gestor é considerado líder e vice-versa, pois a liderança como dizem Sobral e Peci (2008, p. 216), “é um conceito controverso e de difícil definição”, por envolver pessoas, poder e influência. O líder não necessariamente é uma autoridade formal e tem como papel motivar as pessoas a realizarem tarefas além do que lhes é incumbido. Ou seja, sem a percepção dos liderados o líder não existe, diferentemente do gestor, que possui a autoridade formal e tem o dever de gerir pessoas e tarefas em prol do cumprimento dos objetivos da organização. A liderança envolve habilidades e senso muito mais humanos e muito além de gerir, é caracterizada principalmente pelo poder de influenciar. Como cita Chiavenato (1999, p. 558) “podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada

situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.” Para Schein (2004), o mais importante para a liderança é compreender os níveis mais profundos de cultura. Os valores e o modo de pensar dos líderes são determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências vividas. Se os valores dos fundadores não estiverem em acordo com o ambiente da organização, a empresa nunca desenvolverá uma cultura inicial.

Segundo Robbins (2007), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo essa liderança atribuída por meio de um cargo formal na organização ou informal dentro da estrutura. Bergamini (1994) destaca que a liderança está ligada a uma questão grupal, depende de mais pessoas, e é necessariamente um processo de influência intencional do líder para com seus liderados. Desta maneira, o líder tem como objetivo facilitar o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus liderados, desenvolvendo neles as capacidades crítica e criativa, conquistando-os com confiança e respeito.

Há vários tipos de líderes, entre eles os autocráticos, democráticos e liberais. Maximiliano (2007) os caracteriza assim:

- Liderança autocrática: a ênfase está no líder, que impõe suas ideias e decisões sobre o grupo.
- Liderança democrática: a ênfase está no líder e no grupo, em que há a orientação do líder para a participação de todos.
- Liderança liberal: a ênfase está no grupo e o líder quase não participa das tomadas de decisões, deixando o grupo livre a realizar suas escolhas.

Já SantAnna (2011) aprofunda um pouco mais seu estudo e caracteriza os líderes em seis estilos, como podemos ver no quadro a seguir.

<b>Estilo</b>	<b>Características do Líder</b>	<b>Característica do Grupo</b>
<b>Autoritário</b>	Dominador e centralizador. Elogios e críticas são feitos pessoalmente.	Age com medo, é hostil e agressivo.
<b>Indeciso</b>	Não assume responsabilidades e não orienta seus liderados.	Desorganizado, inseguro e com facilidade de desentendimento entre a equipe.
<b>Democrático</b>	Estimula a participação de todos, é bom ouvinte e orienta seus liderados.	Interativo, participativo e entrosado.

<b>Liberal</b>	Quase não participa das tomadas de decisões.	Perdidos, desorientados e desestimulados.
<b>Situacional</b>	Toma as decisões de acordo com a situação, não pesando sua personalidade. É de fácil adaptabilidade.	Seguro e motivado.
<b>Emergente</b>	Resolve as questões de imediato, possui habilidades emocionais de tomadas de decisões rápidas.	Participativo, colaborativo e seguro.

**Quadro 1: Tabela referente a estilos de liderança de acordo com SantAnna (2011)**

Não há uma convenção de que um estilo de liderança seja o correto e os outros não, variando de acordo com a cultura organizacional, que molda o líder e por ele é moldada. Gardner (1990) aponta que acima de tudo, o líder deve conhecer as necessidades de seus liderados, auxiliá-los, orientá-los e incentivar sua confiança de que são capazes de realizar suas tarefas e atingir seus objetivos.

Como afirma Chiavenato (2006, p.18-19),

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Vemos assim, que o papel do líder torna-se cada vez mais fundamental para o desempenho máximo dos colaboradores, pois exercem um papel motivador e de reconhecimento, além de dar direção a eles para que os objetivos sejam alcançados, tanto os individuais, como os da organização. Esse é o caminho que o líder deve almejar: a satisfação da organização e dos colaboradores para com seus objetivos, para que eles possam se reconhecer a partir de uma identidade única, presente e forte.

### **3.3 Um estudo sobre Identidade Organizacional**

Todo indivíduo possui uma identidade, que é construída a partir da cultura e do contexto social. Para Dias (2007, p.80),

uma parte do conteúdo da identidade do indivíduo são as normas e valores compartilhados e foram interiorizados no processo de socialização. Por outro lado, a outra parte do conteúdo da identidade se configurará e afirmará na comparação com os outros, os quais serão sempre um ponto de referência constante na afirmação de sua individualidade.

Segundo o mesmo autor, para que um indivíduo ou um grupo se diferencie dos outros, há sempre a busca pela afirmação da identidade. Isso gera a semelhança com alguns e ao mesmo tempo a diferença com outros. Desta forma, podemos definir identidade como “um sistema organizado de representações que se produzem no sujeito sobre si mesmo” (DIAS, 2007, p. 80), que faz um indivíduo se sentir único mesmo com o passar do tempo, porém o perfil dessa identidade pode ser modificado com as diferentes representações vividas.

Dentro de uma organização, a identidade é percebida da mesma maneira, pois quando um indivíduo ingressa nela, interioriza, ao longo do tempo, sua cultura organizacional e passa a adotar como certo ou errado os valores, normas e crenças que são implícitas em sua cultura. Isso, o diferencia de outros indivíduos fora daquele espaço. Porém, como aponta Dias (2007), dentro da organização também ocorre o processo de identificação do sujeito, pois dentro dos subgrupos de trabalho são estabelecidos valores e práticas comuns, que formam a subcultura da organização. Nota-se que identidade e cultura são fatores intrínsecos dentro da organização, que se influenciam e se correlacionam. Assim, entende-se que a identidade não é construída apenas pela iniciativa do sujeito, mas sim pelas relações sociais, e dentro das organizações, pela influência da cultura organizacional.

Para Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional possui três caracteres. O caráter central revela as características essenciais da organização a partir do seu comportamento, maneiras de agir e seus produtos e serviços oferecidos. O caráter distintivo destaca os elementos que distinguem uma organização das outras e pode ser percebido nos objetivos organizacionais, missão, ideologias e valores. Já o caráter de continuidade temporal, que apresenta as características que permanecem ao longo do tempo.

Segundo Dias (2007), a identidade organizacional é construída a partir do espaço social em que a organização está inserida e suas relações com ele. Assim, busca-se estimular, confirmar e legitimar a identidade perante os indivíduos da organização, a partir de sua estrutura hierárquica e responsabilidades organizacionais. Dessa forma, nas empresas familiares, a identidade tende a ser mais específica e deve ser mantida, pois pode servir como um fator que contribui para gerar e fortalecer o sentimento de pertença à organização.

### **3.4 Empresas familiares**

As empresas familiares possuem suas peculiaridades e suas inquietações, pelo fato de algumas darem certo e outras não persistirem por muito tempo no mercado. No Brasil,

segundo uma pesquisa feita pelo SEBRAE em 2014, elas representam 90% das empresas, por isso são de importante relevância para estudo e desenvolvimento do país, além de participar ativamente na formação do Produto Interno Bruto (PIB). Porém, segundo a mesma pesquisa, de cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira e 4 à quarta geração.

Lodi (apud Santos, 2004, p. 8) caracteriza as empresas familiares por serem constituídas em dois sistemas institucionais que se interconectam: a família e a empresa. Para ele, o que as caracteriza são os laços familiares, em que pelo menos um ou dois membros da família detêm o capital da empresa e, por conseguinte, faz determinar a sucessão dos cargos. Elas possuem uma cultura organizacional, ou seja, um sistema de crenças, valores e hábitos que traduzem os valores da família, caracterizando-as propriamente como empresas familiares. Esses valores identificados na instituição podem estar explícitos nos materiais formais da organização ou implícitos em suas políticas e ações diárias.

A empresa familiar é aquela em que sua hierarquia, planejamento, prioridades e perfis de cada membro estão configurados. Ou seja,

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada a fatores hereditários e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. (LODI, apud SANTOS, 2004, p. 15).

Geralmente a figura do líder centra-se no fundador da empresa, que é membro da família, influenciando e muitas vezes determinando a cultura organizacional.

Bernhoeft (1987) diz que conceituar uma empresa familiar apenas como aquela que tem origem e história vinculadas à família ou pelo fato de manter membros da família na administração dos negócios por mais de duas gerações é algo muito vago. Para ele, a empresa familiar vai além da formação/sucessão da família com seus membros na administração ou gerência dos negócios, ela apresenta um vínculo emocional entre o fundador e a empresa, e isso muitas vezes torna a profissionalização dos cargos e funções mais difícil. Desta maneira, podemos acordar e tomar como base a ideia de que a empresa familiar é aquela em que um ou mais membros da família participam do controle administrativo da empresa por possuírem uma parcela da propriedade do capital. Existe estreita relação ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade. Assim, como Gracioso (1998), entendemos que a propriedade não é suficiente para definir uma empresa familiar, mas também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria destes cargos é preenchida pelos membros da família. Porém, para não generalizarmos o conceito de empresa familiar, nos embasamos no que diz Garcia (2001), em que aborda a

empresa familiar a partir da existência de um fundador com herdeiros. Essa sucessão necessita estar ligada ao fator hereditário, os valores institucionais devem relacionar-se com o sobrenome familiar ou com a figura do fundador e a cultura da empresa deve ser influenciada pela cultura familiar.

Segundo Bernhoeft (1987), algumas variáveis auxiliam a caracterizar as empresas familiares, como por exemplo, capacidade de confiança mútua entre gestor e colaborador, laços afetivos muito aprofundados, que podem dificultar as tomadas de decisões, valorização da antiguidade, causando dificuldade em inovar ou renovar, exigência de dedicação, pois se subentende que a empresa é um laço familiar e deve ser conservada, alta expectativa de fidelidade e grande dificuldade em separar o lado emocional e afetivo do lado racional e empresarial. No quadro a seguir, podemos analisar, de acordo com Ricca (apud LEONE, 2005) alguns pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares.

<b>EMPRESAS FAMILIARES</b>	
<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Carisma do fundador	Dificuldade de delegar
Lealdade à tradição	Administração voltada para o dia-a-dia
Cultura organizacional forte	Dificuldade em planejar a longo prazo
Nome do fundador = símbolo	Conservadorismo
Segurança no emprego	Insegurança em relação à continuidade das políticas
Relações mais pessoais	Deixar empregar profissionais não competentes
Objetividade	Dificuldade em diferenciar amizade de negócios
Direção firme	Paternalismo
Liderança definitiva	Possibilidade de sucessão de "vícios"
Confiança	Conflitos de interesses pessoais e empresariais
Mais humana	Centralização do poder
Relações informais entre os níveis	Dificuldade em inovar

**Quadro 2: Tabela referente a pontos fracos e pontos fortes das empresas familiares segundo Ricca (apud LEONE, 2005)**

Lanzana e Constanzi (1999) categorizam as empresas familiares em dois grupos, as de pequeno e médio porte, em que o capital é fechado e o controle centralizado; e as de maior porte, cujo capital é mais aberto e a profissionalização da gestão é um elemento fundamental e tido como importante para as empresas. Chua, Christman e Steier (2003, p. 331) apontam que para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo do século XXI deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa. A empresa

precisa ter um desempenho de forma que crie valor para a família e a família precisa criar valor para a empresa. A atuação se torna impossível sem o envolvimento familiar.

É justamente pela cultura organizacional específica que as empresas familiares marcam seus perfis e suas particularidades e vêm crescendo nos últimos anos. Silva (2006) afirma isso e justifica com dois motivos o crescimento avançado na gestão e estrutura dessas empresas: 1- a família ganha novos contornos, sendo mais diversificada e menor, possibilitando a abertura de novas oportunidades e negócios; 2- mudança na relação do homem com o trabalho, devido ao crescimento da competitividade no mercado de trabalho.

Tendo-se em mente que as empresas familiares são formadas pela família e seus colaboradores - familiares ou não - e que elas possuem uma cultura organizacional específica pelo fato de seus hábitos, crenças, valores e normas misturarem-se nos âmbitos familiar e empresarial, não ficando claro muitas vezes suas hierarquias e elementos institucionais, principalmente em pequenas empresas, a comunicação tem um papel fundamental. Além do mais, apesar de manifestarem os laços familiares, as empresas visam o lucro e a competitividade. Como aponta Bueno (1995, p. 9), “[H]oje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação”.

Compreendendo então que a comunicação deve estar alinhada aos objetivos da organização e que ela deve estar ao lado da gestão, entendemos que as empresas familiares têm um papel fundamental na economia do país e devem ser pautadas nas pesquisas acadêmicas. Por isso, realizamos um estudo em uma empresa familiar na cidade de Santa Maria-RS.

## METODOLOGIA

Pelo fato deste trabalho tomar como ponto de partida um olhar a partir dos Estudos Culturais e seus conceitos, a metodologia adotada terá seu início na análise cultural. Baseado no que escrevem Lisboa Filho e Machado (2015), a análise cultural tem origem nos Estudos Culturais atentando aos agentes de práticas que dão significação e movimento à vida social. A análise cultural

[...] como concebida pelo campo dos Estudos Culturais, atenta para os processos socioculturais, nos quais os agentes são tomados como epicentros das práticas que dão significação e movimento à vida social. Uma análise da cultura, não leva em consideração somente aspectos que envolveriam uma atmosfera da cultura no sentido das manifestações artísticas de um povo. Sempre mais complexa, a cultura permeia todo o modo de vida de sujeitos, entendidos como agentes nos processos sociais. (LISBOA FILHO, MACHADO, 2015, p. 2)

Para analisar a cultura, não se deve levar em conta apenas as demonstrações artísticas como manifestação social e sim, todo o modo de vida dos sujeitos nos processos sociais. A análise cultural também estuda as relações humanas no contexto midiático, em como se recebe e se dá a ação cultural dos sujeitos. Está baseada no que fundamenta o campo dos Estudos Culturais: formas, instituições, relações e práticas culturais, assim como suas mudanças.

A análise cultural, a partir de Escosteguy (2010), é uma metodologia de investigação social e cultural que deve ser mensurada e pode servir como suporte ao pesquisador para entender o mundo. Ela investiga os processos humanos nos processos de interação entre comunicação, mídia, sociedade e cultura. Pesquisadores da área da comunicação utilizam essa metodologia, pois a análise cultural aborda relações socioculturais em interação, seja entre a própria sociedade, dentro da cultura, com os meios de comunicação ou entre os indivíduos. Atenta seus estudos nas diferentes formas que os sujeitos sociais negociam suas vivências e experiências culturais.

Dessa maneira, a análise deve levar em conta formas e práticas culturais, suas relações com a sociedade e as possíveis mudanças. Os traços empíricos do sistema social de significação são o ponto de partida da análise cultural, pois traduzem aspectos próprios de cada sociedade. Williams (1979) aponta que a análise cultural é completa ao levar em consideração as instituições hegemônicas de cada sociedade e não apenas as instituições formais, assim como deve analisar a recepção e compreensão por parte dos sujeitos perante essas instituições. Também recomenda que a cultura seja dividida em três categorias na análise cultural: a ideal, na qual a cultura é como um processo de perfeição humana, em que a



análise visa descobrir e descrever os valores atemporais que são referências para a condição humana universal; a documental, em que a cultura é pensada através de obras intelectuais registrando a experiência do homem, sendo a análise de grande importância por produzir provas específicas sobre o objeto estudado e; a social, que descreve determinado modo de vida, significados e valores. Essas três categorias servirão como passo metodológico para o presente trabalho, a partir do entendimento de que a cultura como ideal é a cultura analisada como um todo, a documental a partir de documentos, textos que produzam sentido e significado no determinado contexto e a social entendida como o contexto social de relacionamentos, pessoas, políticas e questões econômicas.

Para que a análise seja completa, a pesquisa conta com mais três percursos metodológicos, a pesquisa bibliográfica, a aplicação de questionários fechados e entrevista semiestruturada na realização de estudo de caso baseados em um dos pesquisadores de cultura organizacional, Edgar Schein (2004).

Para Schein (1992), a organização pode apresentar uma cultura organizacional forte que prevaleça sobre as outras várias subculturas existentes em cada setor, como, por exemplo, a cultura dos gerentes, dos mecânicos, das vendedoras. Porém, destaca que o papel mais importante na formação da cultura são os fundadores, que desenvolvem maneiras de resolver problemas, manifestam e influenciam os outros através de sua visão de mundo e também o papel que a organização possui no local em que estão inseridos. Por isso, sugere que com os líderes ou fundadores, sejam realizadas entrevistas, pois são elementos-chave das organizações. Assim, o autor propõe que na entrevista sejam abordados tópicos como:

- Histórico da organização, para que exponha a natureza da organização, metas, objetivos, papel do fundador e formação de elementos simbólicos presentes na mesma;
- Processo de socialização com os novos membros, para compreender as estratégias de integração, valores e comportamentos que devem ser repassados aos novos membros;
- Processo de comunicação, pois para o autor, a comunicação é um dos elementos fundamentais na formação e manutenção da cultura organizacional. Dessa maneira, é preciso identificar os meios formais e informais de comunicação para poder compreender o universo simbólico da mesma;
- Organização do processo de trabalho, para identificar as relações de poder entre os níveis hierárquicos e os elementos que caracterizem a identidade da organização;
- Políticas de Recursos Humanos, para compreender como funcionam as políticas de gestão de pessoas e como isso caracteriza a identidade organizacional a partir da valorização do capital humano;

Após a análise dos tópicos sugeridos por Schein (1992), estruturamos a entrevista da seguinte forma, podendo sofrer alterações durante a conversa:

Histórico da organização

1. Como, quando e por que surgiu a Superauto?
2. Os objetivos e a missão da empresa continuam os mesmos?
3. A empresa é preparada para acontecimentos dos próximos 5 anos? Existe algum planejamento estratégico?
4. Você considera o período atual um momento difícil de dirigir os negócios? Por quê? Mais ou menos do que quando decidiu abrir a Superauto?

Processo de socialização com os novos membros

5. Como acontece o processo de socialização/integração com os novos membros da equipe? Quem é o responsável?

Processo de comunicação

1. Existe uma estrutura para o setor da comunicação?
2. Qual é a importância da comunicação do seu ponto de vista?
3. A comunicação é um setor operacional ou estratégico? Por quê?
4. Quais são os meios de comunicação utilizados? Há comunicação informal?

Organização do processo de trabalho

1. Como se dá a relação entre os níveis hierárquicos diferentes?
2. Há regras de conduta em algum manual?
3. As decisões sobre os rumos da empresa são elaboradas apenas pela direção ou há abertura e incentivo para que os colaboradores pensem e sugiram estratégias?
4. Há reuniões periódicas com os gerentes para discutir o trabalho? Como elas ocorrem?
5. Como você vê os concorrentes? Grandes inimigos? Há muita disputa por clientes, podendo dar brecha para questões antiéticas?

As políticas de RH

1. Qual a característica principal que um colaborador deve ter?
2. O que vale mais, conhecimento técnico ou aspectos comportamentais?
3. Há diretrizes de gestão de pessoas? Se sim, quem é responsável?
4. Há uma hierarquia bem definida na empresa, ou considera mais importante ter um clima informal e todos sentirem-se iguais?

Empresas familiares

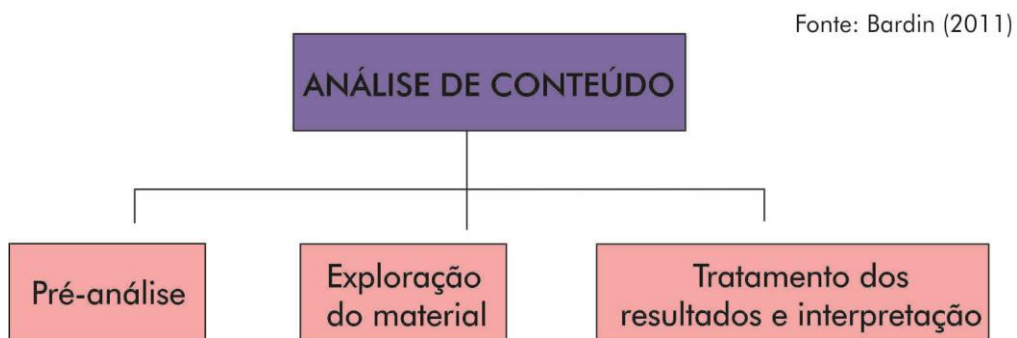
1. Você acredita que o fato de a Superauto ser uma empresa familiar influencia positiva ou negativamente? Ou não faz diferença ser familiar?

**Quadro 3: Estrutura da entrevista, elaborado pela pesquisadora**

A entrevista será aplicada ao Diretor Geral e fundador da Superauto, Carlos Costabeber e aos gerentes de marketing e administrativo. A escolha por apenas dois gerentes se dá em primeiro lugar por se tratar de uma monografia de graduação, pelo tempo hábil que se teria para aplicar e analisar todos os dados, e por presumirmos que os setores de marketing e o administrativo são os que devem compreender totalmente o funcionamento e cultura da organização, se alinhados a ela e ao gestor.

Para podermos avaliar os resultados das entrevistas, utilizaremos o método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, a partir de Bardin (2011) consiste em um conjunto de técnicas utilizadas para analisar comunicações, a partir de procedimentos sistemáticos, da descrição do conteúdo das mensagens e de indicadores que permitam a conclusão do sentido das mensagens reproduzidas ou recebidas.

Ou seja, busca-se compreender características, modelos e estruturas que estão por trás da mensagem analisada. Deve-se então entender o sentido da comunicação como um simples receptor, mas acima de tudo, ir além e esforçar-se em reparar em conteúdos ou sentidos por trás da mensagem, buscando outros significados que não seriam notador a priori pelo receptor comum. Assim, o autor acima citado prevê três fases para a análise de conteúdo, apresentadas na figura abaixo:



1. A pré-análise consiste na organização da análise. Consiste na escolha dos documentos, na formulação da(s) hipótese(s) e do(s) objetivo(s) e na elaboração de indicadores para a interpretação das mensagens.

a. Leitura flutuante: é o primeiro contato com os documentos a serem analisados. Deve-se atentar a impressões e orientações durante essa primeira leitura, para começar a clarear o restante dos procedimentos.

b. Escolha dos documentos: é o universo a ser analisado. Seguiremos nesta etapa, a regra da homogeneidade apresentada por Bardin (2011), que diz que os documentos devem respeitar os mesmos critérios de escolha e não apresentar grande singularidade entre si.

c. Formulação das hipóteses e objetivos: são as formulações feitas para se chegar a análise e a definição do que nos propomos a descobrir com a análise.

d. Referenciação dos índices e elaboração de indicadores: a elaboração de índices e indicadores é a categorização de temas ou palavras referenciais para se analisar as mensagens.

e. Preparação do material: Antes de realizar a análise, o material deve ser preparado, organizado e até mesmo editado. Se a entrevista é gravada, o material deve ser transcrito e se necessário, editado em um formato que auxilie na análise do conteúdo.

## 2. Exploração do Material

Esta etapa consiste na análise em si, caso todas as outras etapas da pré-análise tenham sido elaboradas com atenção.

## 3. Tratamento dos resultados obtidos e interpretação

Nesta etapa ocorrem a interpretação e conclusão das informações acerca do conteúdo analisado. Assim, reuniremos as informações e concluiremos os resultados para saber se os três entrevistados estão alinhados e têm conhecimento dos fatores da organização.

Optou-se também pela aplicação de questionários, uma metodologia quantitativa, para possibilitar que opiniões e informações fossem classificadas e analisadas, através do uso de recursos e técnicas estatísticas. Conforme Miranda (2008, 0.1),

A investigação quantitativa caracteriza-se pela atuação nos níveis de realidade e apresenta como objetivos a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população.

As questões foram baseadas na pesquisa de dissertação de mestrado de Jocimar Donizeti do Prado, defendida no ano de 2009 pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (podem ser conferidas no apêndice), que assim como Schein (2004), compreendeu que diagnosticar uma cultura organizacional não é uma tarefa fácil, pois os comportamentos formais que observamos podem não ser a essência de sua cultura, e sim, apenas sua manifestação. Por isso, baseou-se nos pressupostos desenvolvidos pelo autor citados no capítulo 2 para identificar alguns traços da cultura. São eles:

- a. Pressupostos sobre a realidade e a verdade;
- b. Pressupostos sobre o tempo e o espaço;
- c. Pressupostos sobre a natureza humana;
- d. Pressupostos sobre o relacionamento do homem com a natureza;
- e. Pressupostos sobre os relacionamentos humanos.

A partir desses pressupostos e das questões elaboradas por Prado (2009), fizemos algumas alterações e adaptações para o tipo de negócio – familiar – considerando o tempo hábil de aplicação do questionário e a profundidade pretendida em uma monografia, resultando em 67 questões, divididas em seis blocos, sendo os cinco primeiros partindo dos pressupostos de Schein (2004) e o sextoº, elaborado por nós, referente à empresa familiar.

<b>Blocos</b>	<b>Assertivas</b>
Bloco 1: Pressupostos sobre a realidade e a verdade	Questões 1 a 14
Bloco 2: Pressupostos sobre o tempo e o espaço	Questões 15 a 34
Bloco 3: Pressupostos sobre a natureza humana	Questões 35 a 41
Bloco 4: Pressupostos sobre o relacionamento do homem com a natureza	Questões 42 a 48
Bloco 5: Pressupostos sobre os relacionamentos humanos	Questões 49 a 60
Bloco 6: Empresas familiares	Questões 61 a 67

**Quadro 4: Blocos de análise x assertivas**

A partir do organograma da empresa, decidimos aplicar os questionários para os setores de vendas novos e seminovos, pelo fato da aplicabilidade e tempo hábil de análise, e por, assim como o fundador da Superauto, entender que o setor de vendas é o carro-chefe da organização, é quem está em contato direto com universo interno e externo da organização. Dessa forma, foram aplicados 20 questionários, em todos os colaboradores desses setores, entre gerentes e vendedores dos setores localizados na mesma sede da empresa.

Para melhor leitura e interpretação das questões, separamos os blocos e inserimos *emotions* a fim de facilitar e agilizar o preenchimento do questionário e não interferir no rendimento organizacional. As aplicações foram realizadas durante o expediente de forma informal, sendo abordados os colaboradores de acordo com a disposição de tempo durante duas semanas. O modelo de questionário aplicado segue no anexo 1.

Assim como as questões do questionário, utilizamos a mesma metodologia da pesquisa de dissertação de mestrado de Jocimar Donizeti do Prado, já referenciada, para análise dos resultados. O questionário é classificado como uma escala de Likert com quatro opções.

Decidiu-se que não haveria uma assertiva com posicionamento neutro, e seguimos também nessa linha. Das 104 questões do questionário tido como base, deixamos 60, e incluímos 7 no bloco de empresas familiares a fim de cumprir nossos objetivos.

Os conceitos de Schein (2004) foram utilizados na elaboração das questões, porém os conceitos de todos os outros autores citados no trabalho foram levados em conta e utilizados na análise dos dados, em que contabilizaremos os dados por questão, após analisarmos os resultados dos blocos e também faremos uma comparação entre as entrevistas e os resultados dos questionários.

#### **4.1 Objeto de estudo**

O objeto de estudo é a Superauto, uma empresa familiar do ramo automobilístico, consolidada no mercado santa-mariense e região. A Superauto foi fundada em 02 de janeiro de 1978, e nomeada como franqueada pela *Ford Motor Company* em 25 de abril do mesmo ano com sede própria. Durante a crise econômica de 2008/2009, a Superauto foi a única distribuidora do Brasil que a venceu e vendeu em apenas quatro meses mil carros novos - no auge da retração de mercado. A partir daí, se tornou líder de mercado e uma referência nacional na distribuição de veículos. Atualmente a Superauto possui duas filiais próprias em Bagé e Santiago, e mais cinco franqueadas nas cidades de Santana do Livramento, Rosário do Sul, Alegrete, São Gabriel e Dom Pedrito, todas localizadas no Rio Grande do Sul. Com mais de 120 funcionários, a empresa vendeu em 2014 mais de dois mil carros novos e setecentos e trinta e cinco carros seminovos. Em janeiro de 1990 foi criado o Consórcio Conesul, para dar suporte de vendas, e gerar mais uma oportunidade de resultados para a empresa. Hoje, é o único consórcio próprio operando em Santa Maria - RS. A partir desses dados podemos considerar a Superauto uma empresa de sucesso, outro motivo pela escolha como objeto de estudo.



**Figura 1: Foto da Matriz Superauto Santa Maria-RS**

Fonte: Google

A partir desses dados, podemos considerar a Superauto uma empresa de sucesso, outro motivo pela escolha como objeto de estudo. A empresa tem como missão “Tornar a experiência Ford um prazer” e como visão “Ser o melhor distribuidor Ford no Rio Grande do Sul até 2020”. Alguns valores norteiam a organização como: “harmonia organizacional, busca pela excelência, foco na verdade, responsabilidade pelo todo, equilíbrio de interesses e orientação para resultados”. Para compreendermos a relação da família nos cargos de liderança e chefia, descrevemos a partir do organograma a seguir: A diretoria é formada pelo Diretor Geral, ocupado pelo pai, Carlos Costabeber, e pelo Diretor Executivo, ocupado por um dos filhos, Carlos Augusto Costabeber. Como Gerente Comercial de Veículos Novos está a outra filha, Giovana Costabeber e no cargo de Gerente Administrativo o terceiro filho, Rafael Costabeber. Os demais cargos de gerência e outros níveis são ocupados por colaboradores que não fazem parte da família. A seguir, apresentamos a imagem abaixo, com o organograma da empresa.



**Figura 2: Organograma Corporativo Superauto**

Fonte: Diretor da Marketing da Superauto

## RESULTADOS

A partir da análise cultural, observamos o layout da organização e utilizamos da observação em conversas informais e reuniões. Para complementar a pesquisa, realizamos três entrevistas, que foram gravadas e transcritas. Uma análise do conteúdo e de comparação entre elas foi feita, assim como também comparamo-nas com os resultados dos 20 questionários aplicados. Para melhor dispor os dados, organizamos este capítulo em duas subseções. Uma traz a análise das entrevistas e a outra, a análise dos questionários.

### 5.1 Análise das entrevistas

A análise das entrevistas se deu a partir da análise de conteúdo em suas três fases. Seguem as etapas e como procedemos em relação a cada uma para chegar às conclusões sobre a cultura organizacional da Superauto a partir das entrevistas realizadas com o fundador da empresa, Carlos Bostabeber, o seu filho gerente administrativo, Rafael Costabeber e o gerente de marketing Cesar Manzoni.

#### 5.1.1 Pré-análise

a. Leitura flutuante: o primeiro contato com as entrevistas nos alertaram de juntarmos os documentos em um só para facilitar a análise.

b. Escolha dos documentos: Seguindo a regra da homogeneidade apresentada por Bardin (2011), que diz que os documentos devem respeitar os mesmos critérios de escolha, no presente trabalho, foram realizadas três entrevistas com as mesmas perguntas a três colaboradores da organização. A análise se dará na resposta de cada pergunta contida na entrevista, avaliando as respostas dos três entrevistados. A escolha desse corpus se deu pelo fato de ser fundamental saber o ponto de vista do fundador, e por compreendermos que os gerentes de marketing e administrativo devem ter conhecimento de todas as informações a respeito da empresa por desempenharem funções-chaves. As questões foram elaboradas a partir de tópicos sugeridos por Schein (1992), com algumas alterações, devido à necessidade do presente trabalho.

c. Formulação das hipóteses e objetivos: o propósito ao realizar as entrevistas foi o de analisar se o que o fundador da empresa pensa e crê é o mesmo que os colaboradores da organização, consolidando ou não sua cultura organizacional. Dessa forma, ao realizarmos as entrevistas, partimos de algumas hipóteses:



- Os três entrevistados devem saber dar as mesmas informações sobre as perguntas, pois um é o fundador, e os gerentes de marketing e administrativo são cargos que devem ter o conhecimento integral da empresa para que cumpram bem suas funções;

- O que o fundador da empresa diz é diferente do que o gerente de marketing;

- O que o fundador diz condiz com o que o gerente administrativo, seu filho, diz;

- As respostas das três entrevistas não devem se contradizer;

d. Referenciação dos índices e elaboração de indicadores: As categorias foram criadas a partir dos temas apresentados na entrevista. Assim, organizamos uma tabela de categorização de análise:

Tema	Tópicos	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Conclusão
<b>Tempo de entrevista</b>					
<b>Tamanho da resposta</b>					
<b>Histórico da organização</b>	Surgimento				
	Objetivos e missão				
	Planejamento Estratégico				
	Cenário atual				
<b>Socialização de novos membros</b>	Processo de integração/ socialização				
<b>Comunicação</b>	Estrutura de Comunicação				
	Importância				
	Estratégica x Operacional				
	Meios de comunicação				
<b>Organização do trabalho</b>	Relação entre os níveis hierárquicos				
	Manual				
	Tomada de decisões				
	Reuniões				
	Concorrência				
<b>Políticas de RH</b>	Característica principal de um colaborador				
	Conhecimento técnico x Aspectos comportamentais				
	Diretrizes				
	Hierarquia				
<b>Família</b>	Influência da família na organização				

**Figura 3: Tabela de categorização da análise de conteúdo**

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

e. Preparação do material: organizamos as respostas dos entrevistados uma ao lado da outra para facilitar a análise.

### 5.1.2 Exploração do Material

A exploração do material se deu na concretização da tabela apresentada nos indicadores da pré-análise, que segue, em conjunto com as análises realizadas.

A primeira observação foi em relação ao tempo de entrevista de cada um. Notou-se que o entrevistado 1 dá as respostas pertinentes às perguntas, o entrevistado 2 quer mostrar que sabe e fala de vários assuntos no meio das respostas necessárias e o entrevistado 3 responde praticamente "sim" ou "não".

Tema	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<b>Tempo de entrevista</b>	16 minutos	35 minutos	7 minutos
<b>Tamanho da resposta</b>	Objetivo e razoável	Sempre contando outras histórias	Curto e direto

**Quadro 5: Análise de conteúdo - tempo e tamanho das respostas**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em relação ao histórico da organização, percebeu-se que os entrevistados 1 e 2 têm pleno conhecimento do surgimento da organização. Já o entrevistado 3 tem uma noção básica desse surgimento.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<b>Histórico da organização</b>	Surgimento	"-Comprei de barbada a Azul Tratores de um amigo meu em 1977; -Dividia meu tempo entre a Uglione, que eu era diretor e a Tratores; -A Ford Automóveis de SM quebrou e aí foi automático, já conhecia os caras da Ford e em 1982 fechei a negociação"	"-Pelo interesse do Carlinhos; -Já tinha interesse na área automotiva, em ter uma concessionária só dele, pois a outra era com outros sócios, a Uglione; - Em 1983 surgiu uma oportunidade, na época eu era aluno dele do curso de Administração da UFSM e ele me convidou para conhecer a abertura de uma empresa; -Estagiei 90 dias por vários setores, e acho que ele teve uma afinidade; -Ele sempre foi empreendedor; -Você ter um negócio ligado a uma montadora tradicional como a Ford, muitas pessoas tem esse desejo e ele felizmente conseguiu realizar; -Acho que por isso:"	"-Bah, o que eu sei? -O pai era sócio da Uglione e viu a oportunidade de comprar a Ford, porque parece que o antigo dono queria vender e o pai queria a bandeira Ford; - Assim começou, isso em 1982, 1983;"

**Quadro 6: Análise de conteúdo - surgimento da organização**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em relação os objetivos e missão da organização, notou-se que os entrevistados 1 e 2 conhecem os objetivos e sabem que mudaram, pois os objetivos de uma organização não são fixos. Já o entrevistado 3 não diz o mesmo, para ele os objetivos e missão continuam os mesmos durante os 32 anos de empresa e não os conhece.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<b>Histórico da organização</b>	Objetivos e missão	"-Mudaram. No momento em que nos mudamos aqui para a matriz em 1999, enterrei o passado e comecei a focar nas pessoas; -Criei a máxima do cliente em segundo lugar e todos os objetivos, a missão, tudo focou nas pessoas. -É bem interessante, mudei toda a orientação do cliente para o funcionário, toda a linha de atuação."	"-Conheço; -Quando surgiu eu não sei dizer exatamente quais eram. É uma coisa que você vai mudando com o tempo. -Em 1983 com certeza as aspirações eram outras, por causa das limitações que se tinham em função de produto e tamanho da empresa. -Hoje se tem uma linha ampla e em qualidade houve aprimoramento, teve uma evolução. Em termos de objetivos, missão e valores, com certeza evoluiu também."	"-Continuam os mesmos; -Não sei decor quais são."

**Quadro 7: Análise de conteúdo - Objetivos e missão da organização**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Observou-se que não há um planejamento estratégico definido, apenas planos e metas a serem atingidos. Porém as respostas dos 3 entrevistados divergem.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<b>Histórico da organização</b>	Planejamento Estratégico	"-No Brasil é difícil fazer isso; - Nossa tendência é nos próximos anos sobreviver à crise em primeiro lugar e tomar conta de toda a fronteira oeste do RS."	"- A montadora tem uma visão a longo prazo, porque é uma indústria; -Em 2006 quando eu entrei aqui a linha de produção não era a mesma, fui pesquisar e vi no que estávamos ficando para trás; - Hoje os desejos dos clientes evoluíram, mudaram, então temos estudos, pesquisas para acompanhar as mudanças."	"- O pai é bem visionário quanto a isso, sempre preocupado em se manter informado; - Somos bem planejados para isso."

**Quadro 8: Análise de conteúdo - Planejamento Estratégico da organização**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em relação ao cenário atual, percebeu-se que os entrevistados 1 e 3 concordam que o momento não é fácil, porém, pelas suas experiências afirmam e apresentam tranquilidade de que tudo irá passar e o momento não é dos piores. Já para o entrevistado 3, o momento atual é muito difícil de dirigir os negócios, comparado ao passado.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<b>Histórico da organização</b>	Cenário atual	"-Pela minha experiência, hoje é mais fácil, porque já passei e sobrevivi a todos os outros planos econômicos do passado; -Mas em termos de conjuntura pra mim é mais difícil; -Mas no geral é mais fácil."	"-Dificuldade sempre vai existir; -Essa não é a primeira crise, já vi e passei por muitas outras; -Cada empresa vai ter que fazer sua parte, trabalhar e se dedicar mais para competir nesse cenário; -Esse cenário é para todos, tem que achar alternativas para superar."	"-Não está fácil, a economia não está ajudando; -Embora estejamos vendendo mais, hoje é mais difícil, o momento é mais difícil."

**Quadro 925: Análise de conteúdo - cenário atual**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em relação ao processo de socialização de novos membros à equipe, notou-se que, para os 3 entrevistados o processo é integrado, porém o 3º afirma que apenas o Cesar é o responsável pela socialização/integração, quando os entrevistados 1 e 2 dizem que é o Carlinhos e o Cesar.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<b>Socialização de novos membros</b>	Processo de integração/socialização	"-O processo de seleção começa por mim; -É uma coisa meio integrada; -O Cesar faz a integração profissional e os treinamentos; -Acabou um pouco aquele pragmatismo, e a rotação aqui é mínima, então não preciso desses passos a passos."	"-Não existe nenhuma formalidade; -O Carlinhos faz a entrevista, que já vê se a pessoa se encaixa no perfil da cultura da empresa; -As informações sobre processos, treinamentos acontecem comigo; -O vendedor novo fica pelo menos 1 dia com todos os outros vendedores para observar como cada colega atua."	"-Eles são apresentados para toda a empresa; -O novo funcionário é levado em todos os setores; -O responsável é o Cesar."

**Quadro 1026: Análise de conteúdo - processo de socialização da organização**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em relação a estrutura de comunicação, percebeu-se que, para os 3 entrevistados existe uma estrutura de comunicação, que está mais relacionada ao marketing do que propriamente dita à comunicação mesmo.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Comunicação	Estrutura de Comunicação	"-Existe uma estrutura, em 2009 fomos eleitos com a melhor comunicação das vendas; -Está no meu estilo estar junto; -Todos recebem e-mails meus todo o dia, não temos salas, sei o nome de todos; -Saí dos manuais para uma gestão que eu chamo de horizontal. É um "up" de RH."	"-Sou o gerente de marketing e tenho um assessor que cria as artes para nossas peças gráficas; -Tem uma jornalista, que a partir de agora vai alimentar a Fan Page da Superauto;	"-Existe."

Quadro 11: Análise de conteúdo - estrutura de comunicação

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Notou-se que todos afirmam que a comunicação tem um papel importantíssimo, porém para o entrevistado 3, fica evidente que é a propaganda que é mais importante.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Comunicação	Importância	"-Total, faz parte do gene da empresa; -Sem comunicar, integrar, gera fofoca, desconfiança e o clima organizacional não fica bom; -Aqui tu sente o clima bom, porque a gestão é aberta, não existe regra escrita."	"-É super importante e no caso da Superauto tem um ponto positivo, porque nos comunicamos muito bem, tanto interna quanto externamente; -A direção sempre faz reuniões, sempre que surge algo novo o Carlinhos reúne o pessoal e passa a posição da empresa perante a novidade; - Externamente temos site, Facebook, mídia tradicional que utilizamos de forma intensa; -Procuramos sempre estar comunicando o que acontece, criando e participando de eventos, sempre ativos."	"-Muita; -Temos que fazer propaganda de todas as lojas, temos setores só para isso; -Há 2 anos atrás, tínhamos um informativo para comunicação interna, aí trocou o pessoal da comunicação e acabamos não fazendo mais."

Quadro 12: Análise de conteúdo - importância da comunicação

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Quando questionados sobre a comunicação ser estratégica ou operacional, observou-se que o entrevistado 1 não afirma com palavras sua posição, mas diz "A Superauto é o

Carlinhos", ou seja, entende-se que é a personalização da organização. Para os entrevistados 2 e 3 a comunicação é estratégica, mas as justificativas não referem-se a uma comunicação estratégica, mas sim operacional e de marketing.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Comunicação	Estratégica x Operacional	"-Depende do perfil, eu sou um comunicador nato, então facilita, tanto interna, quanto externamente; -A Superauto é o Carlinhos."	"-Estratégico com certeza, porque o consumidor hoje mudou; - O Carlinhos é conhecidíssimo na cidade, então todo mundo sabe que a postura dele faz parte da cultura da Superauto; -A parte social é importante, então o marketing vai contribuir nisso; -O colaborador tem como sabe das coisas, tem tudo no site, basta ele olhar, é ele querer, está disponível."	"-Estratégico, porque é o nosso diferencial; -A gente tem que bolar alguma coisa para se diferenciar, sempre estar na frente."

**Quadro 13: Análise de conteúdo - comunicação estratégica x operacional**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Os meios de comunicação usados pela organização são a mídia tradicional e um pouco das redes sociais, não sendo de importância para todos os entrevistados. Internamente, usa-se a comunicação informal, reuniões e e-mails (comunicação unilateral).

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Comunicação	Meios de comunicação	"-Internamente temos as reuniões sempre, e-mail, <i>whats app</i> , uma comunicação mais informal; -Todo o dia todos sabem o que vendemos, como estão os concorrentes, todos sabem tudo."	"-Site, Facebook, mídias tradicionais - TV, rádio e jornal; -Internamente: reuniões e e-mail."	"-Jornal, revista, TV, mas mais jornal; -Internamente só através de reuniões, uma comunicação mais informal."

**Quadro 1427: Análise de conteúdo - meios de comunicação**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Sobre a relação entre os níveis hierárquicos, notou-se que, para os 3 entrevistados as relações são boas e abertas, sendo unânimes as respostas.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Organização do trabalho	Relação entre os níveis hierárquicos	"-É mais próxima, a relação minha com eles é diária; -Sou um coaching diário nessa relação, então as coisas fluem, o processo, a decisão é tudo rápido."	"-Uma relação sem barreiras, um trânsito livre; -Qualquer funcionário pode falar com qualquer diretor em qualquer horário."	"-É boa, muito boa a relação."

**Quadro 15: Análise de conteúdo - relação entre os níveis hierárquicos**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Sobre a existência de manuais, os 3 entrevistados afirmaram que não há manuais escritos, que as regras fazem parte da cultura e são implícitas e informais.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Organização do trabalho	Manual	"-Não tem nada escrito, isso faz parte da cultura organizacional da empresa, que vai sendo passada informalmente para os novos membros; -Quem não se enquadra, não faz parte da equipe; -A Superauto é um <i>case</i> diferente de gestão, não se enquadra em manuais, mas os números estão aí, com a maior lucratividade da rede Ford do Brasil."	"-Uma coisa que o Carlinhos diz aqui que faz parte da cultura organizacional da Superauto é que aqui não tem regras, fica no bom senso de cada um; -Cada um sabe o que é certo e errado, então fica no bom senso de convivência."	"-Não tem, é bem informal."

**Quadro 1628: Análise de conteúdo - manual**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em relação ao processo de tomada de decisões, percebeu-se que é unânime a resposta de que se ouvem os funcionários, porém quem realmente toma as decisões é a alta direção. Ocorrem reuniões uma vez por semana.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Organização do trabalho	Tomada de decisões	"-Tem abertura e incentivo para todos, mas é a cultura; -O processo anda, estou sempre disponível, há uma confiança mútua."	"-De um modo geral é feita pela direção da empresa, mas em algumas oportunidades já se deu abertura para opiniões; -Os gerentes opinam, os vendedores também, a empresa pergunta às vezes; -Tem decisões que ficam a cargo da direção porque cabe somente a eles."	"-A decisão final é da direção, mas a gente ouve ideias dos funcionários nas reuniões."
Organização do trabalho	Reuniões	"-Segundas-feiras tem reunião com a equipe de vendas; - O Guto faz com o pessoal da oficina; -Todos fazem uma vez por semana; -Tem o <i>meeting</i> das 09h todo o dia com o pessoal das vendas."	"-Toda a segunda-feira temos reuniões com a equipe de vendas e com todos os gerentes."	"-Sim, toda a semana."

Quadro 17: Análise de conteúdo - tomada de decisões e reuniões

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em relação à concorrência, para os 3 entrevistados ela acontece de forma leal e ética, em que cada um faz o seu trabalho e não há desrespeito entre as concessionárias.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Organização do trabalho	Concorrência	"-Em Santa Maria a ética é muito respeitada, porque o mercado aqui é feito de empresas locais; -Tem uma cultura do respeito; -A gente briga no varejo, mas se respeita no atacado."	"-Cada um tem que fazer a sua parte; -Se você não fizer nada, o tampouco que o concorrente fizer já vai se destacar; -Quanto maior a concorrência, mais tem que trabalhar e o consumidor ganha com isso; -Não adianta se estagnar."	"-Cada um faz o seu trabalho; -Não vejo nada antiético, cada um na sua, faz sua propaganda, uns mais outros menos."

Quadro 1829: Análise de conteúdo - concorrência

Fonte: elaborado pela pesquisadora



Em relação às características ideais que um colaborador deve ter variaram para cada entrevistado, mas no geral todas convergem para aspectos semelhantes. Para todos os entrevistados o que mais importa são os aspectos comportamentais, indo de encontro ao tema anterior que remete às características de uma pessoa.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Políticas de RH	Característica principal de um colaborador	"-Atitude."	"-Uma única não teria como coloar; -Existem algumas: honestidade, comprometimento, gostar do que faz e ter vontade de aprender; -Ter uma equipe que gosta do que faz, faz muita diferença."	"-Tem que ser honesto, bem aberto com os gerentes e diretores e transparente."
	Conhecimento técnico x Aspectos comportamentais	"-Aspectos comportamentais."	"-O conhecimento técnico você aprende, o comportamental é mais difícil de mudar; -A rotatividade aqui é baixa."	"-Aspectos comportamentais com certeza."

**Quadro 19: Análise de conteúdo - características do colaborador**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Nota-se que não há diretrizes estabelecidas oficialmente, pois os entrevistados 1 e 3 afirmam que não há diretrizes específicas. Já o entrevistado 2 diz que há, mas não nada escrito, fazendo parte da cultura, implícita. Caracterizam a Hierarquia como horizontal e com boas relações interpessoais.

Tema	Tópico	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Políticas de RH	Diretrizes	"-Não, está na cultura."	"-Existem diretrizes, mas não manuais impressos que se dê para os funcionários; -Estão implícitas, fazem parte da cultura da empresa; -Não se promete o que não se pode cumprir, isso a Superauto tem de bom."	"-Não tem nada específico."
	Hierarquia	"-Há e é horizontal; -Todos sabem quem é o chefe, o gerente, quem decide, mas não tem formalidades."	"-Tem hierarquia definida, mas a relação interpessoal é muito legal, aberta, sem formalidades."	"-Tem uma hierarquia, mas ao mesmo tempo a gente se sente igual; - Não tentamos diferenciar diretor de funcionários; -O pai sempre foi assim, ele se preocupa com isso."

**Quadro 20: Análise de conteúdo - diretrizes e hierarquias**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em relação à característica familiar da empresa, os 3 entrevistados garantem que nota-se que é uma empresa familiar, porém isso só vem a contribuir, pelo clima positivo gerado, pelas boas relações e confiança mútua entre direção e colaboradores.

<b>Tema</b>	<b>Tópico</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>
<b>Família</b>	Influência da família na organização	"-Depende, uma empresa nova que ainda não tem filhos nem disputas é uma coisa; -Aqui é altamente favorável, porque meus filhos conquistaram o espaço por eles: o Guto começou como mecânico e lavador, a Giovana começou do meu lado e o Rafael também começou por baixo, então é uma sucessão natural, nada imposto; -Aqui é uma exceção, graças a deus."	"-Se percebe que é familiar pelas suas características, mas são positivas; -É uma empresa familiar que tem uma maneira de se relacionar muito peculiar, aberta, tranquila e boa; - Tem as características boas de uma empresa familiar, como a confiança e abertura."	"-É positivo, o pessoal se sente mais à vontade para falar com a gente, para dar sugestões; -É bem positivo."

**Quadro 21: Análise de conteúdo - característica familiar**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

### 5.1.3 Tratamento dos resultados obtidos e interpretação

Os dados foram interpretados a partir da tabela e assim, pudemos chegar às seguintes conclusões a respeito da cultura organizacional da Superauto a partir da visão do fundador e dos gerentes de marketing e administrativo:

- O entrevistado 1 é direto e objetivo, sabe do que está falando e personifica todas as respostas para o eu. Tem conhecimento pleno da organização e mostra certeza no que diz;

- O entrevistado 2 tem conhecimento de tudo o que acontece na organização, porém sempre complementou as respostas com histórias ou outros fatos ocorridos, dando a impressão de que “quanto mais falar, melhor” para mostrar que é um bom profissional. As respostas dele vão de acordo com as respostas do entrevistado 1, fazendo sentido e assim, confirmando que é verdadeiro o que ambos falam;

- O entrevistado 3 não demonstrou convicção no que falava, suas respostas eram incompletas e algumas não batem com o que os outros entrevistados afirmam. O que chama a atenção é que os entrevistados 1 e 3 possuem laços familiares, e por ser uma empresa familiar, se encaixa em algumas características como o paternalismo e a impressão de não se ter a necessidade de conhecer todo o histórico da organização.

## 5.2 Análise dos questionários

Para analisar de forma eficaz os questionários, não generalizando as respostas, buscamos por opções mais qualitativas de tabulação e reflexão. O questionário possui quatro opções para escolha de resposta: 1- Discordo totalmente; 2 - Mais discordo do que concordo; 3 - Mais concordo do que discordo; 4 - Concordo totalmente.

Para avaliarmos os resultados a partir dessa qualificação, formulamos uma tabela em que contabilizamos as 20 respostas de cada questão. Os resultados obtidos podem ser conferidos no anexo 2.

Para termos conhecimento das características gerais dos colaboradores, incluímos na pesquisa alguns dados de identificação. Assim, notamos que a maioria dos colaboradores possuem ensino médio completo, enquanto os outros iniciaram uma faculdade de graduação, mas não a concluíram. Outra observação importante é que a maioria dos colaboradores possui de 5 a 10 anos na profissão dentro da Superauto. Os setores escolhidos para realizarmos a pesquisa foram Venda Novos e Venda Seminovos, ou seja, a maioria dos respondentes são vendedores ou consultores de vendas. Esses dados podem ser conferidos no anexo 3.

Após esse cruzamento de dados específicos, tabulamos os resultados por bloco, em que somamos as respostas das questões pertencentes aos blocos e fizemos uma média com as porcentagens referentes às questões. Além dos blocos, as questões foram divididas, seguindo o modelo aplicado por Prado (2009), para que se tenha certeza das respostas.

A seguir seguem os resultados juntamente com a tabela comprobatória.

Nota-se que 66% dos colaboradores concordam totalmente que a empresa apresenta um maior nível de ambiguidade para novas ideias, sendo que 24% também acreditam nessa facilidade em aceitação de mudanças e novas ideias.

Bloco 1 - Realidade e verdade													
Questões	1		2		3		4		5		6		% total bloco
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
<b>Discordo totalmente</b>	1	5	1	5	0	0	0	0	1	5	0	0	3,00%
<b>Mais discordo que concordo</b>	1	5	1	5	1	5	1	5	2	10	0	0	5%
<b>Mais concordo que discordo</b>	3	15	6	30	6	30	6	30	4	20	4	20	24%
<b>Concordo totalmente</b>	15	75	12	60	13	65	13	65	11	55	16	80	66%
<b>Sem resposta</b>									2	10			2%

Quadro 22: Tabulação do Bloco 1 do questionário

Percebe-se que 63% dos colaboradores concordam totalmente que a empresa evidencia um tipo pragmático de organização, e 28% concordam também, ou seja, para que novas ideias sejam aceitas, necessita-se de dados, bases comprobatórias e não apenas o cargo ou função que convencerá o aceite.

Bloco 1 - Realidade e verdade																		
Questões	7		8		9		10		11		12		13		14		% total bloco	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Discordo totalmente</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	6	30	4.4%
<b>Mais discordo que concordo</b>	0	0	0	0	2	10	2	10	1	5	0	0	0	0	0	2	10	4.4%
<b>Mais concordo que discordo</b>	1	5	6	30	6	30	7	35	6	30	4	20	7	35	8	40	28%	
<b>Concordo totalmente</b>	19	95	14	70	12	60	11	55	13	65	16	80	12	60	4	20	63,20%	
<b>Sem resposta</b>																		

Quadro 23: Tabulação do Bloco 1 do questionário

Nota-se que 56% dos colaboradores concordam totalmente e 29% acredita também que a organização valoriza muito o tempo como recurso produtivo.

Bloco 2 -Tempo e espaço												
Questões	15		16		17		18		19		% total bloco	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Discordo totalmente</b>	0	0	0	0	3	15	0	0	0	0	3%	
<b>Mais discordo que concordo</b>	0	0	0	0	8	40	2	10	0	0	10%	
<b>Mais concordo que discordo</b>	9	45	2	10	6	30	8	40	4	20	29%	
<b>Concordo totalmente</b>	11	55	18	90	3	15	10	50	14	70	56%	
<b>Sem resposta</b>									2	10	2%	

Quadro 24: Tabulação do Bloco 2 do questionário

Entende-se que 60% dos colaboradores acredita que a organização entende que há baixa valorização do tempo como recurso produtivo, porém apenas 30% concordam totalmente com essa baixa valorização.

Tempo e espaço					
Questões	20		21		% total bloco
	n	%	n	%	
Discordo totalmente	1	5	0	0	2.5%
Mais discordo que concordo	2	10	1	5	7.5%
Mais concordo que discordo	12	60	12	60	60%
Concordo totalmente	5	25	7	35	30%
Sem resposta					

Quadro 25: Tabulação do Bloco 2 do questionário

Em relação a realização de tarefas, 45% dos colaboradores concordam totalmente que na organização, deve-se fazer uma tarefa de cada vez, seguido de 40% que apenas concordam.

Tempo e espaço					
Questões	22		23		% total bloco
	n	%	n	%	
Discordo totalmente	0	0	2	10	5%
Mais discordo que concordo	1	5	3	15	10%
Mais concordo que discordo	8	40	8	40	40%
Concordo totalmente	11	55	7	35	45%
Sem resposta					

Quadro 26: Tabulação do Bloco 2 do questionário

50% dos colaboradores acreditam que pode-se fazer várias tarefas ao mesmo tempo, seguido de 33% que concordam com essa visão policrônica.

Questões	Tempo e espaço						
	24		25		26		% total bloco
	n	%	n	%	n	%	
Discordo totalmente	1	5	4	20	0	0	8.3%
Mais discordo que concordo	1	5	3	15	0	0	6.7%
Mais concordo que discordo	9	45	8	40	3	15	33.3%
Concordo totalmente	8	40	5	25	17	85	50%
Sem resposta	1	5					1.7%

Quadro 2730: Tabulação do bloco 2 do questionário

Em relação ao planejamento da organização, 50% dos colaboradores concordam totalmente que a organização deve focar no futuro da organização, seguido de 27.5% que também concordam com essa tendência.

Tempo e espaço					
Questões	27		28		% total bloco
	n	%	n	%	
Discordo totalmente	0	0	2	10	5%
Mais discordo que concordo	1	5	6	30	17.5%
Mais concordo que discordo	6	30	5	25	27.5%
Concordo totalmente	13	65	7	35	50%
Sem resposta					

Quadro 28: Tabulação do Bloco 2 do questionário

Em relação ao planejamento também, 52% dos colaboradores acreditam que a organização possui tendências a focar no presente, porém 20% não concordam muito com essa afirmação.

Tempo e espaço					
Questões	29		30		% total bloco
	n	%	n	%	
Discordo totalmente	3	15	3	15	15%
Mais discordo que concordo	6	30	2	10	20%
Mais concordo que discordo	9	45	12	60	52.5%
Concordo totalmente	2	10	3	15	12.5%
Sem resposta					

Quadro 29: Tabulação do bloco 2 do questionário

Sobre a relação com o tempo, 45% dos colaboradores concordam totalmente com o fato e a empresa manipular as coisas a fim de atingir os objetivos, seguido de 42.5% que concordam também com esse posicionamento "Planning time".

Tempo e espaço					
Questões	31		32		% total bloco
	n	%	n	%	
<b>Discordo totalmente</b>	1	5	0	0	2.5%
<b>Mais discordo que concordo</b>	3	15	0	0	7.5%
<b>Mais concordo que discordo</b>	7	35	10	50	42.5%
<b>Concordo totalmente</b>	8	40	10	50	45%
<b>Sem resposta</b>	1	5			2.5%

**Quadro 30: Tabulação do bloco 2 do questionário**

Também sobre a relação com o tempo, 45% dos colaboradores acreditam que a organização deve seguir um ritmo natural no acontecimento das ações e eventos na organização, não necessitando acelerar ou diminuir esse ritmo, e com isso 22.5% concordam totalmente que a empresa deve seguir esse posicionamento "Development time".

Tempo e espaço					
Questões	33		34		% total bloco
	n	%	n	%	
<b>Discordo totalmente</b>	0	0	2	10	5%
<b>Mais discordo que concordo</b>	2	10	8	40	25%
<b>Mais concordo que discordo</b>	12	60	6	30	45%
<b>Concordo totalmente</b>	6	30	3	15	22.5%
<b>Sem resposta</b>			1	5	2.5%

**Quadro 3131: Tabulação do Bloco 2 do questionário**

Aproximadamente 37% dos colaboradores concordam totalmente com o fato de a organização tender a ter a postura X, seguido de 30% que também acreditam nisso.

Postura X ou Y							
Questões	35		36		37		% total bloco
	n	%	n	%	n	%	
<b>Discordo totalmente</b>	2	10	2	10	5	25	15%
<b>Mais discordo que concordo</b>	1	5	0	0	10	50	18.3%
<b>Mais concordo que discordo</b>	7	35	8	40	3	15	30%
<b>Concordo totalmente</b>	10	50	10	50	2	10	36.7%
<b>Sem resposta</b>							

Quadro 3232: Tabulação do bloco 3 do questionário

Aproximadamente 44% dos colaboradores concordam totalmente que a empresa tenha postura Y em seu comportamento, somado a 35% que também concordam.

Postura X ou Y									
Questões	38		39		40		41		% total bloco
	n	%	n	%	n	%	n	%	
<b>Discordo totalmente</b>	2	10	0	0	6	30	0	0	10%
<b>Mais discordo que concordo</b>	1	5	1	5	5	25	2	10	11.25%
<b>Mais concordo que discordo</b>	7	35	9	45	4	20	8	40	35%
<b>Concordo totalmente</b>	10	50	10	50	5	25	10	50	43.75%
<b>Sem resposta</b>									

Quadro 3333: Tabulação do Bloco 3 do questionário

Nota-se que 40% dos colaboradores concordam totalmente no fato de que a organização apresenta postura menos agressiva no mercado, seguido de 36% que confirmam essa concordância.



Relacionamento Homem e natureza											
Questões	42		43		44		45		46		% total bloco
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
<b>Discordo totalmente</b>	1	5	0	0	7	35	2	10	0	0	10%
<b>Mais discordo que concordo</b>	1	5	0	0	5	25	6	30	1	5	13%
<b>Mais concordo que discordo</b>	11	55	5	25	5	25	9	45	6	30	36%
<b>Concordo totalmente</b>	7	35	15	75	2	10	3	15	13	65	40%
<b>Sem resposta</b>					1	5				1	1%

Quadro 3434: Tabulação do Bloco 4 do questionário

Percebe-se que 65% dos colaboradores concordam totalmente que a organização apresenta uma postura mais agressiva no mercado, seguido de 30% que confirmam essa tendência.

Relacionamento Homem e natureza					
Questões	47		48		% total bloco
	n	%	n	%	
<b>Discordo totalmente</b>	0	0	0	0	0%
<b>Mais discordo que concordo</b>	1	5	1	5	5%
<b>Mais concordo que discordo</b>	9	45	3	15	30%
<b>Concordo totalmente</b>	10	50	16	80	65%
<b>Sem resposta</b>					

Quadro 35: Tabulação do Bloco 4 do questionário

Aproximadamente 36% dos colaboradores concordam totalmente que há na organização maior valorização da hierarquia, seguido de 34% que confirmam essa tendência.

Relacionamentos humanos													
Questões	49		50		51		52		53		54		% total bloco
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
<b>Discordo totalmente</b>	0	5	0	0	7	35	1	5	2	10	8	40	15.4%
<b>Mais discordo que concordo</b>	2	10	0	0	3	15	1	5	5	25	6	30	14%
<b>Mais concordo que discordo</b>	6	30	2	10	7	35	12	60	10	50	4	20	34%
<b>Concordo totalmente</b>	12	60	17	85	3	15	6	30	3	15	2	10	35.8%
<b>Sem resposta</b>			1	5									0.8%

Quadro 3635: Tabulação do bloco 5 do questionário

Em relação à hierarquia na organização, 70% dos colaboradores concordam totalmente que há baixa valorização da hierarquia dentro da organização, seguido de 30% que também afirmam ser assim.

Relacionamentos humanos					
Questões	55		56		% total bloco
	n	%	n	%	
<b>Discordo totalmente</b>	0	0	0	0	0%
<b>Mais discordo que concordo</b>	0	0	0	0	0%
<b>Mais concordo que discordo</b>	6	30	6	30	30%
<b>Concordo totalmente</b>	14	70	14	70	70%
<b>Sem resposta</b>					

Quadro 37: Tabulação do Bloco 5 do questionário

Aproximadamente 69% dos colaboradores concordam totalmente com a hipótese de ter-se alta subordinação dos interesses pessoais aos da organização, seguido de 30% que também concordam com essa tendência.

Relacionamentos humanos									
Questões	57		58		59		60		% total bloco
	n	%	n	%	n	%	n	%	
<b>Discordo totalmente</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
<b>Mais discordo que concordo</b>	0	0	0	0	1	5	0	0	1.25%
<b>Mais concordo que discordo</b>	8	40	2	10	8	40	6	30	30%
<b>Concordo totalmente</b>	12	60	18	90	11	55	14	70	68.75%
<b>Sem resposta</b>									

Quadro 3836: Tabulação do Bloco 5 do questionário

Em relação à característica familiar da empresa, nota-se que 70% dos colaboradores discordam totalmente que haja relações ruins entre os funcionários, 60% dos colaboradores concordam totalmente que há profissionalismo por parte da família na empresa e 50% dos colaboradores concordam totalmente que há alto grau de profissionalismo de todos na empresa, seguido de 35% que também afirmam haver profissionalismo dentro do ambiente organizacional. Também percebe-se que 40% dos colaboradores acredita não haver nepotismos, privilégios ou favorecimentos a amigos e parentes da alta direção, seguidos de 20% que afirmam que certamente não há. Porém 30% acreditam que ocorram privilégios e/ou nepotismos. Ocorre também que 60% dos colaboradores concordam totalmente que há um grande sentimento de pertença e confiança na empresa, seguido de 25% que também sente um clima positivo na organização. Em relação à direção da empresa, 40% dos colaboradores acreditam que não há uma direção firme, seguidos de 15% que afirmam totalmente que não há. Porém 20% discordam totalmente e acreditam que sim, há uma direção firme, seguidos de 15% que também afirmam que há firmeza na direção. Por fim, 35% dos colaboradores acreditam que há facilidade em a empresa inovar e aceitar mudanças, seguidos de 30% que concordam totalmente com esse pensamento de fácil aceitabilidade de mudanças e inovações na empresa.

Empresas familiares														
Questões	61		62		63		64		65		66		67	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
<b>Discordo totalmente</b>	14	70%	0	0%	1	5%	4	20%	0	0%	4	20%	1	5%
<b>Mais discordo que concordo</b>	1	5%	2	10%	0	0%	8	40%	1	5%	3	15%	4	20%
<b>Mais concordo que discordo</b>	2	10%	4	20%	7	35%	4	20%	5	25%	8	40%	7	35%
<b>Concordo totalmente</b>	1	5%	12	60%	10	50%	2	10%	12	60%	3	15%	6	30%
<b>Sem resposta</b>	2	10%	2	10%	2	10%	2	10%	2	10%	2	10%	2	10%

Quadro 3937: Tabulação do Bloco 6 do questionário

### 5.3 Compilação dos resultados

Para poder compreender melhor a cultura organizacional da Superauto, comparamos e compilamos todos os dados obtidos. Nos questionários, tivemos questões pontuais não respondidas. Entendemos que não prejudicaram o resultado final da análise e que podem ter sido por questões pessoais. Porém o que chamou a atenção é que, no bloco das empresas familiares dois colaboradores deixaram em branco, um identificado como gerente e outro funcionário de 14 anos na empresa. Esse fato pode ser compreendido como uma questão de não comprometimento com os resultados ou não concordância com as afirmativas, dando preferência ao nulo.

Como as questões foram divididas dentro dos blocos para se ter certeza das respostas, observamos que houve bastante contradição nas respostas, em porcentagens muito semelhantes.

Com todas essas observações, refletimos acerca das respostas e comparamo-nas com os resultados das entrevistas, de modo a obter as seguintes afirmações sobre a cultura organizacional da Superauto:

- ✓ A empresa apresenta grande grau de aceitação para novas ideias e abertura para mudanças, porém elas devem seguir padrões e devem ser embasadas para que sejam aprovadas. A decisão final e estratégias em longo prazo são tomadas pela direção.

- ✓ Para a Superauto, o tempo é encarado como recurso produtivo, porém isso não é levado ao pé da letra ao ponto de ocorrerem punições. Ou seja, o tempo não é encarado como um recurso financeiro e sim de aproveitamento e qualidade.
- ✓ Em relação à visão policrônica ou monocrônica, a empresa não possui um posicionamento fixo. Podem-se fazer várias coisas ao mesmo tempo, desde que bem feitas, ou se preferir, pode-se fazer uma coisa de cada vez. Isso vai do perfil de cada colaborador, o que importa é a qualidade na execução das tarefas.
- ✓ A empresa entende que se deve dar valor ao presente, cumprir com seus deveres, realizar suas tarefas bem feitas, mas acima disso, mostra que é preocupada com o futuro, com seus objetivos e crescimento. Há planos, porém não há planejamentos, não há um processo metódico para o futuro, pois quem visiona isso é o fundador e apenas ele possui esse conhecimento pleno.
- ✓ A Superauto apresenta o posicionamento “*Planning time*”, em que manipula as coisas para atingir seus objetivos, ou seja, está sempre em busca do melhor, do crescimento, mas jamais sendo antiética ou deixando de cumprir com suas obrigações internas.
- ✓ A empresa possui características organizacionais da Teoria Y da administração, em que o ser humano é valorizado. Prega-se bastante isso dentro da empresa, o funcionário em primeiro lugar. Porém, constatou-se que não há uma grande maioria dos colaboradores que afirma ser assim, ou seja, não podemos afirmar que a Superauto apresenta totalmente comportamentos da Teoria Y. Intenta, porém ainda não atingiu a todos os funcionários.
- ✓ A empresa está sempre em posição de ataque, sempre em busca de mais clientes, não se detém com crises ou problemas externos. Busca sempre estar ativa, mas não abre espaço para questões antiéticas.
- ✓ A organização apresenta uma hierarquia definida, entretanto demonstra-se horizontal, em que as relações interpessoais ocorrem de forma aberta, sem formalismos e entre todos. Ao mesmo tempo, abre mão dos interesses pessoais para os organizacionais. Ou seja, a cultura do compromisso é muito forte, em que se priva de alguns momentos pessoais para dar mais atenção aos interesses organizacionais. Isso não é percebido pelos colaboradores, mas sente-se no dia-a-dia.
- ✓ Em relação à questão familiar, percebemos que essa característica não prejudica os relacionamentos interpessoais, mas pelo contrário, facilita, pois há profissionalismo entre os colaboradores e a família. Acredita-se que não haja nepotismos ou privilégios aos familiares, o que não é sentido por todos. Uma empresa familiar que não chegou a

sua segunda geração de comando pode sentir sim esse sentimento por parte dos colaboradores, de que haja privilégios. Porém, os familiares começaram a trabalhar em cargos operacionais e foram crescendo, pois a efetivação deles é prevista por seus esforços. A direção não é severa, o que facilita o desenrolar dos trabalhos, há uma participação diária do fundador na rotina dos colaboradores, sempre atencioso às questões mais simples. Há uma grande preocupação dele para com isso. Assim, ideias, opiniões e críticas podem ser feitas abertamente a ele, sem resistência.

- ✓ Algumas outras características são bem presentes na Superauto, como o desafio em conciliar os interesses pessoais e profissionais, dificuldade no planejamento a longo prazo, a liderança definitiva, as relações mais pessoais, segurança no emprego, baixa rotatividade, cultura organizacional forte e mudança de políticas organizacionais.
- ✓ A Superauto é conhecida pelo nome do fundador e vice-versa, ou seja, a cultura da empresa é vista a partir dos hábitos, comportamentos e pensamentos do fundador.
- ✓ Não há presença de manuais, formalidades e rituais expressivos na organização. A cultura da Superauto é sentida nas informalidades, nas conversas diárias, nos hábitos e comportamentos simples. Não há nada formalmente estabelecido. Essa é a maior característica da cultura organizacional da empresa: o comportamento diário sincronizado dos colaboradores sem nenhuma expressão formal.
- ✓ A comunicação é vista como propaganda e marketing, em que se deve anunciar para o público externo, e se o público interno desejar, deve buscar essas informações nos locais devidos, ou seja, não possui caráter estratégico e sim operacional e de meio de informação, de mão-única.
- ✓ A Superauto apresenta como visão: “Ser o melhor distribuidor Ford no Rio Grande do Sul até 2020” e missão: “Tornar a experiência Ford um prazer”. A missão e a visão não são conhecidas por todos, e não é exposta a todos.
- ✓ Os valores: “Harmonia Organizacional, Busca pela Excelência, Foco na Verdade, Responsabilidade pelo Todo, Equilíbrio de Interesses, Orientação para Resultados”, condizem com o que se analisou no mapeamento da cultura organizacional, uns com maior proporção de verdade, outros nem tanto.

Dessa forma, passamos às conclusões do trabalho.

## CONCLUSÃO

A partir da perspectiva dos Estudos Culturais, pudemos observar e concluir que a cultura organizacional da Superauto apresenta uma posição central dentro da organização, pois ela é percebida e reproduzida nos comportamentos diários, hábitos simples, no introspectivo, no layout da organização, na informalidade e abertura da direção e do clima positivo entre os colaboradores e profissionalismo da família dentro da organização. Assim, notamos aspectos da cultura nos elementos subjetivos de identidade.

Como refletimos ao decorrer do trabalho, a cultura organizacional é formada por pessoas, que sentem, agem e pensam de maneira distinta. Porém, com o tempo, convivendo entre si e percebendo o que tem na organização, os indivíduos começam a se adaptar e encontrar afinidades entre seus valores e comportamentos com os que a organização considera importantes e relevantes para o seu desempenho eficaz e alcance dos objetivos.

A Superauto é uma empresa familiar, conhecida e caracterizada pelo seu fundador, que acompanha ativamente o crescimento da cidade, os eventos e é formador de opinião. Dessa forma, os próprios colaboradores acabam tendo como certo o que pensa o seu chefe, facilitando o aprimoramento da cultura organizacional em sua equipe.

A partir do que caracteriza Dias (2007) sobre as funções da cultura organizacional, compreendemos que na Superauto ela estabelece limites entre uma organização e outra, caracterizando unicamente a Superauto e diferenciando-a das outras, transmitindo senso de identidade, o que facilita e incentiva o compromisso dos indivíduos, dá estabilidade ao sistema organizacional e influencia o tempo todo o comportamento dos seus integrantes.

Uma grande característica das empresas familiares é apresentar uma cultura organizacional forte. As características familiares na Superauto são vistas como extremamente positivas por parte dos colaboradores, em que sentem um clima mais agradável e de confiança, lealdade, segurança, liderança, humanidade, informalidade, entre outras. Porém a empresa também encontra alguns desafios, como por exemplo, a dificuldade em planejar em longo prazo, administrar as ações apenas para o dia-a-dia, diferenciar amizade de negócios, que por alguns pode ser sentido como positivo, para outros não e um pouco de paternalismo.

A centralização do poder é evidente na empresa, pois, mesmo dando abertura para ideias, ouvindo os funcionários e realizando reuniões, a palavra final é da direção, mais especificamente do fundador. Essas características batem contra o pensamento dos Estudos Culturais, em que o olhar deve ser para o colaborador, para as minorias e características

particulares. Porém, essa é uma grande característica das empresas familiares, que dificilmente será mudada.

O interessante de se observar é o que clima é muito positivo e familiar, os colaboradores se dão bem, há muito profissionalismo, mas nota-se que parte dos familiares empregados na organização não possui conhecimento pleno do histórico da empresa e de questões organizacionais relevantes aos sucessores. Ou seja, por mais profissional que seja a organização, os laços familiares continuam fortes e presentes, dando a sensação de relaxamento, pois de qualquer maneira, eles sucederão a chefia.

Como não há documentos formais, manuais e nem uma comunicação estruturada internamente, o processo de integração e socialização também é informal. Na cultura da Superauto, destaca-se a informalidade dos procedimentos, o bom senso e a confiança mútua entre gestores e colaboradores. A comunicação na empresa é confundida com marketing, que se preocupa com a venda, mas não com o relacionamento. Aí vem o grande desafio da comunicação em empresas de perfis familiares, comunicar, ser estratégica, fazer os colaboradores vivenciarem a cultura organizacional, sem que seja rejeitada ou imposta. Fazer com que a cultura esteja inserida dia-a-dia, seja por métodos informais ou manuais e regras estabelecidas. A maneira adequada de comunicar será a que convier ao estilo, identidade e cultura da organização.

Assim, compreendendo a particularidade das empresas familiares e diagnosticando sua cultura organizacional, a comunicação atua com um papel extremamente estratégico em busca da efetividade das atividades e relacionamentos da organização, pois devemos entender que uma empresa necessita de sua identidade (familiar) singular, efetivando sua profissionalização estrutural, valorizando seus colaboradores e assim, mantendo uma boa imagem perante a sociedade. Porém para isso, precisamos ter em mente que a alta direção deve dar abertura e estar disposta a encarar a comunicação como um processo estratégico e como um objetivo importante para o alcance de metas e desenvolvimento da organização. Cuvello (2002) traz aos gestores a afirmação de que a comunicação pode transformar a empresa e sua gestão, pois permite uma mudança de atitude, deixando de ser reativa e passando a ser proativa. Assim, a postura da organização torna-se estratégica e melhora sua competitividade.

Por fim, mesmo apresentando características positivas na cultura organizacional entre os colaboradores, a comunicação deve transcender o caráter operacional dentro das organizações e assumir um caráter estratégico, com planos e ações que visem o bem comum e



a obtenção de resultados e atingimento dos objetivos tanto da organização, como dos seus colaboradores.

Portanto, entendemos que é um grande desafio exercer a comunicação dentro das empresas familiares. Não existem fórmulas prontas nem conceitos fixos para que a cultura organizacional da organização seja positiva e efetiva. Esse é o encanto da profissão, encarar os desafios, diagnosticar a situação e profissionalizar os processos de gestão e comunicação dentro dessas organizações, ouvindo e dialogando com todas as partes. Assim, cada vez mais a comunicação será entendida como um elemento vital dentro de setores estratégicos das empresas, podendo contribuir mais para o sentimento de pertença e o desenvolvimento e manutenção da cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L., STAW, B. (eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985, v.7.
- ANDRADE, Luciana de Paula. **O papel da Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/24/LUCIANA%20DE%20PAULA%20ANDRADE.pdf>. Acesso em 12 de julho de 2015.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**. A construção da identidade, imagem e reputação. Trad. Adriana Riechi. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar** – sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecom, 1987.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRESLER, Ricardo R. B.. **Organizações e Programas de Integração - um Estudo sobre a Passagem**. São Paulo: FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1993. p. 45.
- BUENO, Wilson. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo; Manole, 2003.
- CASSAR, Mauricio. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. Campinas: Alínea, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. \_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHUA, J.; CHRISMAN, J.; STEIER, L.. **Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research**. Inglês (EUA), Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, 2003.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003. (Coleção Administração & Sociedade / organizador Reinaldo Dias). 2ª impressão, 2007.

Du GAY, Paul. Introduction. In: Du GAY, Paul; HALL, Stuart; JANES, Linda; MACKAY, Hugh; NEGUS, Keith. **Doing cultural studies: the story of the Sony walkman**. London: Sage Publications Ltd, 1997.

EAGLETON, Terry. **A idéia de cultura**. São Paulo: Editora Unesp, 2003.

ESCOSTEGUY, Ana C. **Os Estudos Culturais**. Cartografias, Porto Alegre/RS, Jan. 2011. <[http://www.pucrs.br/famecos/pos/cartografias/artigos/estudos\\_culturais\\_ana.pdf](http://www.pucrs.br/famecos/pos/cartografias/artigos/estudos_culturais_ana.pdf)>. Data de acesso: 24 de maio de 2015.

\_\_\_\_\_. Estudos Culturais: Uma introdução. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **O que é, afinal, Estudos Culturais?** Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

FLEURY, Maria T. L. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Folha de Londrina. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em 08 de outubro de 2015.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Gestão comercial: um enfoque de relações públicas. In: CORRÊA, Tupã Gomes (org). **Comunicação para o mercado: instituições, mercado, publicidade**. São Paulo: Edicon, 1995.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GARDNER, J. W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GRACIOSO, Fernando. Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira. **Revista Marketing**, ano 31, n. 301, p.43-47, fev. 1998.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Trad. de Vilma Ribeiro. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

JOHNSON, Richard. Estudos Culturais: Uma introdução. O que é, afinal, Estudos Culturais? In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **O que é, afinal, Estudos Culturais?** Belo Horizonte: Autêntica, 2010. (p.07-131)

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 5ª edição revista. São Paulo: Summus, 2003.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio, 1999.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as Mudanças para Garantir Sobrevivência no Mercado Globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana.** São Paulo: Atlas, 1975.

LISBOA FILHO, Flavi Ferreira; MACHADO, Alisson. **Comunicação e cultura: reflexões sobre a análise cultural como método de pesquisa.** *INTERCOM*, Joinville/SC, 04 a 06/06/2015.

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação interna.** RH.com.br. 2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html#>. Acesso em 13 de julho de 2015.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Introdução à Administração. **Organizações e administração.** 7 ed. ver. e ampl. – 2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, B. **Método quantitativo versus qualitativo.** <http://adrodomus.blogspot.com/2008/06/mtodo-quantitativo-versus-mtodo.html>. Acesso em 08 de outubro de 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Trad. de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações.** Viçosa: Ed. UFB, 2006.

Portal JH. **Pesquisa do Sebrae mostra que as empresas familiares são 90% do total.** Disponível em: <http://jornaldehoje.com.br/pesquisa-do-sebrae-mostra-que-as-empresas-familiares-sao-90-do-total/>. Acesso em 07 de outubro de 2015.

PRADO, Jocimar Donizeti do. **O alinhamento entre a cultura organizacional e a utilização das práticas do modelo COTEC de gestão de tecnologia:** um estudo em empresas do setor metal-mecânico da cidade de Ponta Grossa – PR. 179 f. Dissertação – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna.** RH.com.br. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html#>. Acesso em 13 de julho de 2015.

SANTOS, Paulo Domingos Chaves dos. **Cultura, poder e conflito nas organizações familiares.** Campo Grande, MS: Ed. UNIDERP, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

\_\_\_\_\_. **The corporate culture-** survival guide. Jossey-Bass: San Francisco, 1999.

\_\_\_\_\_. **Organizational Culture and Leadership.** 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHULMAN, Norma. O Centre for Contemporary Cultural Studies da Universidade de Birmingham: uma história intelectual. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **O que é, afinal, Estudos Culturais?** Belo Horizonte: Autêntica, 2010. (p.167-229)

SILVA, T. T. da. **Alienígenas em sala de aula:** uma introdução aos estudos culturais em educação. 4. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

SILVA, Jader Cristiano de Souza. **Gestão empresarial:** Administrando Empresas Vencedoras. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

VAREY, Richard. J. Accounts in interactions: implications of accounting practices. In: COOREN, F.; TAYLOR, J.R.; EVERY, E.J.V. **Communication as organizing**: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006.

WILLIAMS, Raymond. **Marxismo e literatura**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1979.

\_\_\_\_\_. **La larga revolución**. Buenos Aires: Nueva Visión, 2003.

\_\_\_\_\_, Raymond. **Cultura e materialismo**. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

## ANEXOS

### 1. Questionário aplicado aos funcionários da Superauto Santa Maria-RS





#### Questionário para mapeamento da cultura organizacional Superauto Santa Maria-RS

Cargo: \_\_\_\_\_ Tempo de atividade na empresa: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_





Esse questionário servirá como metodologia para mapear e caracterizar a cultura organizacional da Superauto. Por isso, é muito importante sua atenção ao responder ao e sua sinceridade. Este documento é sigiloso e nenhum dado pessoal será repassado aos responsáveis da organização, apenas os resultados gerais finais.

Por favor, assinale com o X o seu grau de concordância correspondente às afirmações abaixo seguindo a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	
<b>2</b>	<b>Mais discordo do que concordo</b>	
<b>3</b>	<b>Mais concordo do que discordo</b>	
<b>4</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	

**Bloco 1**





	<b>Assertivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Tudo está sempre mudando e esta é uma realidade que todas as empresas devem aceitar.				
2	Mudar a forma de produzir deve ser algo normal nas empresas na atualidade.				
3	Sempre é importante dar oportunidade para que clientes deem sugestões para melhorar os procedimentos da empresa em todos os sentidos.				
4	É importante ouvir o que os fornecedores têm a dizer sobre a empresa.				
5	É importante ter pessoas que pensem diferente no quadro de funcionários da empresa.				
6	É muito importante ouvir o que o funcionário tem a dizer sobre a empresa e seu trabalho.				
7	A participação dos gerentes para estabelecer metas a serem atingidas é fundamental para o sucesso da empresa.				
8	Novas ideias podem ser propostas por qualquer membro da empresa mesmo que este membro não tenha cargo de gerência ou de chefia.				
9	Os gerentes devem ouvir a opinião dos operários mais experientes.				
10	Quem propõe novas ideias deve estar preparado para provar aos outros que elas são boas o suficiente para serem aplicadas na empresa, caso contrário elas serão rejeitadas.				
11	Para se comprovar que uma ideia é boa é necessário que sejam apresentados dados concretos como valores e resultados de pesquisas de mercado.				
12	É necessário que todas novas ideias sejam discutidas entre os gerentes.				
13	Somente após os gerentes concordarem, as novas ideias devem ser aplicadas na empresa.				
14	Caso uma nova ideia seja dada por um membro da alta direção não haverá necessidade de discussão com outros gerentes para que seja aplicada na empresa.				

<b>1</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	
<b>2</b>	<b>Mais discordo do que concordo</b>	
<b>3</b>	<b>Mais concordo do que discordo</b>	
<b>4</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	



**Bloco 2**

	<b>Assertivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
15	Seguir um cronograma de produção é muito importante e nenhum trabalho deve ser iniciado sem que tudo esteja claramente planejado em termos de tempo e custos.				
16	Atrasar a entrega de um pedido a um cliente é algo a ser evitado a todo custo.				
17	Quando se tem de refazer um trabalho o pior é o tempo perdido e não o dinheiro com o material gasto.				
18	Reuniões ou encontros de negócios sempre devem ser agendados, pois o tempo de uma pessoa é muito precioso para ser desperdiçado.				
19	A pontualidade demonstra o caráter de uma pessoa.				
20	Os cronogramas de produção são estipulados como uma meta, mas, é mais importante fazer bem feito do que cumprir este cronograma.				
21	A pressa é inimiga da perfeição. É importante ter flexibilidade na produção e não se prender aos limites de tempo estipulado para se fazer um trabalho.				
22	O ideal é se concentrar em resolver um problema de cada vez.				
23	O ideal é que cada gerente tenha uma sala particular onde recebe os funcionários individualmente para resolver seus problemas				
24	É melhor que não haja salas particulares para os gerentes, afim de que eles possam estar ligados em tudo o que acontece ao seu redor.				
25	Atender mais de um cliente ao mesmo tempo é algo normal.				
26	Todo gerente deve ter meios de se comunicar rapidamente a qualquer momento com seus subordinados e outros gerentes e diretores.				
27	Dedicar tempo para planejar o futuro da empresa é papel de todos.				
28	Há a necessidade de se ter pessoas contratadas para verificar se o que se planejou está ocorrendo adequadamente.				
29	É mais importante a empresa se preocupar com os problemas que já existem do que com os que poderão acontecer nos próximos anos.				
30	O importante é a empresa se adaptar e sobreviver na situação atual deixando o passado para trás.				
31	A empresa acredita que após ser estabelecida uma meta ela poderá ser atingida no tempo marcado dependendo somente de seu empenho.				
32	Os gerentes têm obrigação de trabalhar para que tudo seja cumprido no tempo determinado no plano da empresa.				
33	Apesar de a equipe esforçar-se bastante, algumas vezes os atrasos no cumprimento das metas são inevitáveis.				
34	Algumas coisas acontecem no tempo que devem acontecer e a empresa deve aceitar isso.				





<b>1</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	
<b>2</b>	<b>Mais discordo do que concordo</b>	
<b>3</b>	<b>Mais concordo do que discordo</b>	
<b>4</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	

### Bloco 3

	<b>Assertivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
35	Os empregados devem cumprir rigorosamente sua carga horária de trabalho e para ter certeza de que todos cumprem é necessário um controle muito bom da marcação de ponto.				
36	É obrigação dos gerentes e encarregados de setores fiscalizarem se seus subordinados estão cumprindo a carga horária devida.				
37	Se não houver um controle muito rigoroso, os empregados naturalmente terão a tendência de não cumprir seu horário de trabalho devido.				
38	A maioria das pessoas se esforça para cumprir o horário não sendo necessário um controle muito rígido do ponto de trabalho.				
39	Cada funcionário conhece bem suas obrigações e pode se autogerenciar em relação ao tempo de trabalho.				
40	Na verdade, não haveria nem mesmo a necessidade de marcar ponto, pois a grande maioria dos funcionários da empresa é muito confiável em relação ao cumprimento da carga horária de trabalho.				
41	A maioria dos funcionários trabalha com empenho para cumprir suas obrigações.				





### Bloco 4

	<b>Assertivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
42	Conquistar clientes é muito difícil, por isso, a empresa deve dedicar-se primeiramente a manter os que têm antes de se lançar na busca por novos clientes.				
43	Descobrir um nicho de mercado e cuidar muito bem dele é o ideal para qualquer empresa.				
44	Ser líder no mercado nem sempre é necessário.				
45	A empresa acredita que os concorrentes lutam para sobreviver e por isso cada um cuida de seus negócios e não querem prejudicar-se uns aos outros.				
46	Apesar da luta pela sobrevivência, o mais importante é a harmonia entre todos os que trabalham na empresa – gerentes e funcionários – e o respeito pelas outras empresas que lutam para sobreviver.				
47	Para as empresas vale o ditado usado no futebol que diz que “o ataque é a melhor defesa”.				
48	Buscar novos clientes pode significar a sobrevivência da empresa no futuro.				

<b>1</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	
<b>2</b>	<b>Mais discordo do que concordo</b>	
<b>3</b>	<b>Mais concordo do que discordo</b>	
<b>4</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	

**Bloco 5**

	<b>Assertivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
49	A empresa apresenta uma estrutura de hierarquia (níveis de poder) adequada para ter sucesso.				
50	É muito importante que os subordinados respeitem os seus superiores.				
51	Para deixar claro quem manda, os chefes devem se vestir adequadamente para se diferenciarem dos seus subordinados.				
52	Uma ordem dada pelo superior deve ser cumprida sem questionamentos.				
53	Nas reuniões deve haver muito cuidado para se cumprir apenas o que está planejado, não desviando dos assuntos agendados.				
54	Numa reunião um gerente não pode opinar sobre questões de outros setores a não ser que seja permitido pela direção.				
55	É muito bom que haja espaço para que os subordinados possam falar abertamente aos seus superiores o que pensam a respeito da empresa e de seu trabalho.				
56	A informalidade entre superiores e subordinados é muito saudável para o bom clima de trabalho da empresa.				
57	Havendo necessidade, espera-se que os empregados trabalhem em horas extras durante a semana.				
58	Para se atender ao pedido de um cliente, gerentes e funcionários devem se dedicar ao máximo para cumprir os prazos prometidos.				
59	Se um cliente necessitar de algo urgente, os gerentes têm a obrigação de atendê-lo mesmo que seja fora do horário e do local de trabalho.				
60	Todos que ocupam cargos de gerência ou chefia devem manter seus telefones celulares ligados para receberem ligações urgentes da empresa.				

<b>1</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	
<b>2</b>	<b>Mais discordo do que concordo</b>	
<b>3</b>	<b>Mais concordo do que discordo</b>	
<b>4</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	

**Bloco 6**

<b>Assertivas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
61	Ser uma empresa familiar dificulta as relações entre os funcionários.				
62	Assuntos familiares nunca devem ser tratados dentro da empresa.				
63	O fato de ser uma empresa familiar não implica em nada, pois todas as relações dentro da empresa são extremamente profissionais.				
64	Há privilégios a membros ou amigos da família da alta direção.				
65	O clima é muito positivo, pois todos se tratam como membros de uma grande família.				
66	A exigência para se atingir os resultados é muito maior do que comparado a outras empresas.				
67	Mudanças e inovações são constantes na empresa.				



**Muito obrigada pela sua participação!**

## 2. Número de respostas dos questionários por questão

Bloco	1 - Realidade e verdade													
Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Discordo totalmente</b>	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	6
<b>Mais discordo que concordo</b>	1	1	1	1	2	0	0	0	2	2	1	0	0	2
<b>Mais concordo que discordo</b>	3	6	6	6	4	4	1	6	6	7	6	4	7	8
<b>Concordo totalmente</b>	15	12	13	13	11	16	19	14	12	11	13	16	12	4
<b>Sem resposta</b>					2									

Bloco	2 - Tempo e espaço																			
Questão	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
<b>Discordo totalmente</b>	0	0	3	0	0	1	0	0	2	1	4	0	0	2	3	3	1	0	0	2
<b>Mais discordo que concordo</b>	0	0	8	2	0	2	1	1	3	1	3	0	1	6	6	2	3	0	2	8
<b>Mais concordo que discordo</b>	9	2	6	8	4	12	12	8	8	9	8	3	6	5	9	12	7	10	12	6
<b>Concordo totalmente</b>	11	18	3	10	14	5	7	11	7	8	5	17	13	7	2	3	8	10	6	3
<b>Sem resposta</b>					2					1							1			1

Bloco	3 - Postura X ou Y						
Questão	35	36	37	38	39	40	41
Discordo totalmente	2	2	5	2	0	6	0
Mais discordo que concordo	1	0	10	1	1	5	2
Mais concordo que discordo	7	8	3	7	9	4	8
Concordo totalmente	10	10	2	10	10	5	9
Sem resposta							

Bloco	4 - Relac. Homem e natureza						
Questão	42	43	44	45	46	47	48
Discordo totalmente	1	0	7	2	0	0	0
Mais discordo que concordo	1	0	5	6	1	1	1
Mais concordo que discordo	11	5	5	9	6	9	3
Concordo totalmente	7	15	2	3	13	10	16
Sem resposta			1				

Bloco	5 - Relacionamentos humanos											
Questão	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Discordo totalmente	0	0	7	1	2	8	0	0	0	0	0	0
Mais discordo que concordo	2	0	3	1	5	6	0	0	0	0	1	0
Mais concordo que discordo	6	2	7	12	10	4	6	6	8	2	8	6
Concordo totalmente	12	17	3	6	3	2	14	14	12	18	11	14
Sem resposta		1										

Bloco	6 - Empresas familiares						
Questão	61	62	63	64	65	66	67
Discordo totalmente	14	0	1	4	0	4	1
Mais discordo que concordo	1	2	0	8	1	3	4
Mais concordo que discordo	2	4	7	4	5	8	7
Concordo totalmente	1	12	10	2	12	3	6
Sem resposta	2	2	2	2	2	2	2

## 3. Dados de identificação do questionário

Tempo na empresa		Escolaridade	
Até 1 ano	3 funcionários	Ensino Médio Completo	10 funcionários
1 a 5 anos	4 funcionários	Ensino Médio e Técnico Completo	1 funcionário
Mais de 5 anos a 10 anos	7 funcionários	Ensino Superior Incompleto	6 funcionários
Mais de 10 anos	6 funcionários	Ensino Superior Completo	3 funcionários

Cargo	
Serviços Gerais	1
Vendas	13
Entrega Técnica	1
Recepcionista	1
Secretária de Vendas	1
Auxiliar Administrativo	1
Gerente	2