



Prefeitura Municipal de Gurupi

**PREFEITURA MUNICIPAL DE GURUPI
FUNDAÇÃO UNIRG
FACULDADE UNIRG
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO
PRODUTIVO DA GRÁFICA AVENIDA DE GURUPI.**

**Acadêmico: Alessandro Damascena Lopes
Professor Orientador: Alexandre Ribeiro Dias
Cultura Organizacional**

Gurupi, junho 2007

ALESSANDRO DAMASCENA LOPES

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO
PRODUTIVO DA GRÁFICA AVENIDA DE GURUPI.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade UNIRG como
requisito para obtenção do Título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Alexandre Ribeiro Dias

Gurupi, junho 2007

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO
PRODUTIVO DA GRÁFICA AVENIDA DE GURUPI.**

ALESSANDRO DAMASCENA LOPES

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final junto à Faculdade UNIRG.

Prof. Alexandre Ribeiro Dias, MsC.
Coordenador do Curso de Administração

Profa. Donária Coelho Duarte, Dra.
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração

Apresentada à Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

Prof. Alexandre Ribeiro Dias, MsC.

Prof. Luiz Paulo Esteves Falleiro, Esp.

Prof. Rogério Marquezam.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos àqueles que acreditam que a ousadia e o erro são caminhos para as grandes realizações concedendo oportunidade de se realizarem ainda mais.

AGRADECIMENTO

Algumas pessoas marcam a nossa vida para sempre, umas porque nos vão ajudando na construção, outras porque nos apresentam projetos de sonho e outras ainda porque nos desafiam a construí-los.

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido a vida e a oportunidade de chegar onde estou, a todos os que deixei esquecidos por ter que me ausentar nos momentos de estudo.

Aos meus familiares que me deram força nesta jornada, em especial a minha mãe, avó e pai, por terem me ajudado quando mais precisei, sem eles tudo poderia ter sido mais difícil.

Aos meus colegas que não esquecerei jamais, aprendi muito na nossa convivência, hoje sou um homem mais feliz, seremos eternos amigos.

RESUMO

O atual trabalho tem como intenção examinar o contexto organizacional pelos meios de sua cultura, tendo a pretensão de estudar o processo produtivo da Gráfica Avenida de Gurupi sob o aspecto da cultura organizacional. Especificamente mapear o processo produtivo, identificar seus pontos críticos e caracterizá-la dentro dessa organização, a realização do estudo é mostrar aos indivíduos da organização qual a verdadeira cultura utilizada e sua influência no processo produtivo, verificando suas interferências no produto final. Para tal, recorreu-se aos estudos especializados na área com autores como Schein (2002), Tavares (2002), Maximiano (2004), Fleury e Fischer (1996), Motta e Vasconcellos (1997), Mintzberg (2004), Motta e Caldas (2002), Rebouças (2004), Bulgacov (1999) e Moreira (2002), que diz respeito à cultura e suas características, a organização como funciona e principalmente a cultura organizacional que é aquela utilizada dentro das organizações, sendo que no mundo globalizado esse meio é essencial para a simples sobrevivência ou o crescimento no mercado; há relatos sobre processo e sobre produção. Foram usadas as metodologias de observação, verificação e uma pesquisa do autor Charles Handy (1994), desta forma obtendo os resultados esperados nos objetivos, sendo assim observou-se como funciona o processo produtivo da Gráfica Avenida detalhando o início, meio e fim dessa operação, verificou-se os pontos em que a cultura organizacional interfere nesse ciclo de produção, por haver uma diferença de cultura entre a empresa e seus colaboradores há um certo desconforto no desenvolvimento da tarefa, identificou-se também algumas falhas na comunicação comprometendo em alguns momentos a realização do processo, na pesquisa realizada com base na metodologia de Charles Handy (1994), dez colaboradores do processo produtivo responderam a um questionário, através do seu livro o autor classifica quatro meios de cultura representados por deuses gregos. A cultura que mais representou a organização foi à cultura-de-clube representada pelo deus grego Zeus, nessa cultura a característica é a rapidez, também se encontrou a cultura existencial que é representada pelo deus Dionísio, ela é a cultura que os colaboradores acreditam representá-los.

Palavra chave: Organização; Cultura Organizacional; Processo Produtivo e Gráfica Avenida.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Composição das escolhas culturais das empresas no contexto da cultura abrangente.....	17
Figura 2: Fluxo de autoridade formal.....	23
Figura 3: Fluxo de comunicação informal.....	23
Figura 4: O processo de atendimento dos clientes da Belofio.....	29
Figura 5: Sistema da produção.....	32
Figura 6: Imagem da Organização.....	40
Figura 7: O processo produtivo da Gráfica Avenida.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	11
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	11
1.3	OBJETIVOS.....	12
1.3.1	Objetivo Geral	12
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	JUSTIFICATIVA.....	13
2	REVISÃO CONCEITUAL	14
2.1	ORGANIZAÇÃO.....	14
2.2	CULTURA.....	15
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.3.1	Valores	20
2.3.2	Símbolos	21
2.3.2.1	Linguagem	21
2.3.3	Cultura Formal e Informal	22
2.4	LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.5	PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.6	MUDANÇAS CULTURAIS.....	26
2.7	POCESSOS.....	27
2.7.1	Como enxergar os processos	28
2.7.2	Organizar por Processos	29
2.7.3	Os processos nas empresas	30
2.8	PRODUÇÃO.....	31
2.8.1	Fases do processo produtivo	33
2.8.1.1	Infra-estrutura.....	33
2.8.1.2	Projetos de produção.....	33
2.8.1.3	Planejamento e controle.....	33
2.8.1.4	Manutenção e melhoria da produção.....	33
2.8.2	Distinção entre Produtos e Serviços	34
2.9	MAPA DE RESULTADOS – GUIA DE PESQUISAS.....	34
3	CARCTERIZAÇÃO DA EMPRESA	42

3.1	HISTÓRICO.....	42
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
4.2	TÉCNICAS DE PESQUISA.....	44
4.3	ANÁLISE DE DADOS.....	45
5	ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	47
5.1	PROCESSO PRODUÇÃO GRÁFICA AVENIDA.....	47
5.2	PONTOS CRÍTICOS DO PROCESSO PRODUÇÃO GRÁFICA AVENIDA .	49
5.3	CULTURA ORGANIZACIONAL DA GRÁFICA AVENIDA.....	49
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
6.1	CONCLUSÃO	52
6.2	RECOMENDAÇÕES.....	54
6.3	LIMITAÇÕES.....	55
	REFERÊNCIAS.....	56
	ANEXO.....	58

1. INTRODUÇÃO

Levando-se em conta que o tema em questão é um fator determinante no procedimento do ambiente interno tendo interferência direta com o provável sucesso ou a simples sobrevivência da empresa no mercado, na organização existe uma cultura que é o indicador dos caminhos que o gestor acredita ser importante, essa cultura organizacional pode também traçar a imagem e ética profissional.

Neste sentido, o objetivo do presente trabalho foi estudar a cultura organizacional no processo produtivo da Gráfica Avenida de Gurupi, verificando assim se na mesma ocorrem divergências ou convergências na cultura adotada pela empresa, com intuito de verificar se ela é favorável para o desenvolvimento do processo produtivo.

No capítulo 1, além da introdução aborda-se a situação problemática, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa que demonstra porque o tema cultura organizacional foi abordado.

No capítulo 2, tendo em vista os aspectos culturais, recorreu-se aos estudos especializados na área com autores como Schein (2002), Tavares (2002), Maximiano (2004), Fleury e Fischer (1996), Motta e Vasconcellos (1997), Mintzberg (2004), Motta e Caldas (2002), Rebouças (2004), Bulgacov (1999) e Moreira (2002).

Há conceitos que definem organização, qual o seu papel e como se pode entender melhor, pois para que possamos analisar uma cultura organizacional é necessário que se esteja ciente desses princípios. É feita uma abordagem sobre determinados costumes culturais da humanidade comentando as comparações em relação à cultura existente dentro das organizações:

Mostra várias formas de organização, cada uma com seus objetivos e seus resultados, as organizações são criadas por indivíduos que impõem suas crenças e valores, sendo assim toda organização tem uma cultura que é moldada ou adaptada de acordo com sua estruturação.

Comenta-se o contexto de cultura e como ela é inserida dentro da sociedade desde a antiguidade, são feitas análises de suas regras e deveres, sendo também a forma em que são feitas as necessidades da sociedade, os indivíduos crescem dentro de uma cultura e acreditam nos valores que lhe são ensinados, não existe uma cultura certa ou errada, mas sim aquela que melhor se encaixa com às necessidades.

A cultura organizacional é comentada em diversas formas como valores, crenças, a forma de linguagem e suas influências nos aspectos culturais; é feita uma definição em busca de adquirir o conhecimento sobre o tema abordado. Discute-se também os meios de culturas

formais e informais, isso é abordado através de figuras onde se pode ver a diferença entre essas duas culturas distintas.

Debate-se também sobre liderança e poder, e quais as suas intervenções diante da cultura, relata-se também sobre a mudança organizacional e quando ela é necessária, e como se podem contornar problemas culturais sem precisar de um planejamento de mudança.

Relata-se que os processos são meios fáceis de produzir bens e serviços com condições bem melhores, lembrando que o processo é importante tanto no estudo quanto na prática, muitas empresas se organizam por processos para que haja maior eficiência nos resultados esperados, mostra-se uma figura onde se pode observar como é um processo.

Finalizando esse capítulo, há uma abordagem sobre produção mostrando o quanto é um dos fatores mais importantes dentro de uma organização, a mesma muitas vezes funciona como um processo mecanicista, mas em outros aspectos é bem flexível, mostra a transformação de insumos em bens e serviços e também as fases de um processo produtivo.

No capítulo 3, há a caracterização da empresa com um breve histórico e as mudanças mais importantes durante o tempo de existência da Gráfica Avenida de Gurupi, é exposta a característica da empresa de forma clara e simplificada mapeando o seu processo produtivo para que se entenda melhor o funcionamento e os caminhos percorridos até o produto final, assim formando o processo de produção.

No capítulo 4, apresenta-se o método de Charles Handy (1994) que se utilizou para recolher informações e as técnicas que serão usadas, depois desse procedimento haverá a análise das informações e desta forma serão montados os traços culturais da organização.

No capítulo 5, estão os resultados obtidos com a observação do processo produtivo detalhando todo esse ciclo, a verificação dos pontos críticos da cultura organizacional e a pesquisa realizada sobre a cultura que a empresa adota dentro do seu contexto geral, sendo que foi encontrada uma cultura relacionada à metodologia de Charles Handy (1994), onde o mesmo classifica as culturas que ele chama de tarefas e representa através de deuses.

Finalmente, no capítulo 6, pode-se ressaltar a conclusão dos resultados obtidos, sendo que se observou o mapeamento do processo produtivo chegando a uma definição do seu início, meio e fim, verifica-se também os pontos críticos dessa cultura em relação ao processo produtivo, identificou-se algumas falhas, há também a conclusão da pesquisa realizada através da metodologia de Charles Handy (1994). Tendo também algumas recomendações para os próximos estudos e naturalmente para organização, detalha-se as limitações que dificultaram em partes a execução do estudo.

1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

O termo cultura organizacional possui conceitos que tem suas próprias descrições, conforme os valores, crenças e significados para a empresa. Em uma empresa há um determinado convívio, e a cultura faz com que seus colaboradores tenham envolvimento na mesma forma que o crescimento da organização é esperado.

Desta maneira, quanto mais tempo uma cultura ou empresa existe, mais fácil será o seu compartilhamento com todos, a sua maior influência será nas atitudes e no comportamento do indivíduo, o choque cultural será o primeiro fator a ser observado pelo gestor, sendo que, uma nova cultura não se aprende em um dia, o controle sobre isso tem que ser analisado.

A cultura organizacional pode ser capaz de moldar e transformar as organizações, as formas de gestão e liderança sobre os comportamentos são importantes, implementando assim a prática de valores essenciais à empresa, estimulando o comprometimento de seus colaboradores, criando assim um ambiente que propicie e traga identificação ao funcionário e ao mesmo tempo transforme tudo isso em produtividade para a empresa, assim todos ganham, mas lembrando que cada organização deve sempre estar avaliando e planejando sua cultura fazendo com que seja entendida por todas as hierarquias do ambiente. (MENDES, 2006)

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O mercado de gráficas possui duas áreas de trabalho distintas: a gráfica convencional ou tradicional, voltada para o mercado editorial; e a gráfica rápida ou de conveniência, que aproveita os avanços da computação e da editoração gráfica para oferecer um serviço de primeira linha e, geralmente, em menor escala.

Quando questionados, os proprietários de pequenas gráficas têm pela frente um problema com soluções nada baratas, a necessidade de investir em tecnologias digitais para se manter na corrida por clientes que exigem cada vez mais velocidade. No Brasil, a impressão digital ainda está engatinhando, sobretudo entre as pequenas gráficas. Os equipamentos digitais são caros e o volume de impostos que incide sobre a importação desses equipamentos é elevado.

Espera-se que as leis de mercado se encarregarão de desenhar o mapa da indústria gráfica brasileira nas diferentes regiões do país. No Norte, a região que o Tocantins faz parte, o forte são formulários e panfletos, de menor custo, embora o aumento da concorrência tenha

forçado os preços para baixo, o faturamento na área promocional permanece estável desde 1998, em função da ampliação da demanda.

Em relação à digitalização de imagens e impressão em pequenas tiragens, necessitam de equipamentos avançados tecnologicamente, um exemplo é o computador, que está aumentando sua demanda e reduzindo os preços dos serviços que caíram cerca de 50% nos últimos dois anos, sendo levado em conta também o aumento da concorrência no Brasil.

O processo de produção escolhido varia muito de acordo com os equipamentos e o tipo de serviço. O ideal é observar o mercado que você pretende explorar, adequando sua produção ao capital disponível para investimento.

Estima-se que a previsão para uma pequena oficina gráfica dependerá da capacidade dos equipamentos e da mão-de-obra, por maior que seja o investimento, a tecnologia sozinha não gera grandes resultados. É preciso reciclar os recursos humanos, para que a gráfica seja dominada com eficiência. (SEBRAE, 2006)

Acredita-se que o fator humano é de vital importância para o crescimento ou a sobrevivência da empresa, neste sentido, claro que está relacionado também o fator cultural das organizações, sendo assim, é essencial para o desenvolvimento do processo produtivo, com isso surge à pergunta: **Como a cultura organizacional interfere no processo produtivo da Gráfica Avenida?**

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Estudar o processo produtivo da Gráfica Avenida sob o aspecto da cultura organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear o processo produtivo da Gráfica Avenida.
- Identificar os pontos críticos do processo produtivo da Gráfica Avenida.
- Caracterizar a cultura organizacional da Gráfica Avenida.

1.4 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento dessa pesquisa teve como fundamentação o interesse de se obter informações e analisar as possíveis características da cultura organizacional da empresa em estudo. Assim sendo, a pesquisa realizada na gráfica, uma micro empresa, que tem cerca de 20 anos no mercado de Gurupi, foi de valia, pois, pode-se entender e ponderar todo o processo dentro da organização. Sabendo que a cultura organizacional forma sua imagem em meio ao ambiente interno e externo, acredito que a análise esclareceu as falhas que ocorrem no processo produtivo.

Por estar inserido dentro da organização, atuando como um de seus colaboradores no desenvolvimento do processo produtivo e pelo convívio diário com conhecimento sobre o ambiente e o processo produtivo do material, decidiu-se então abordar o tema em questão.

A principal intenção da pesquisa é beneficiar a empresa em estudo, podendo assim com a análise mostrar o contexto cultural e suas influências nesse processo produtivo, pois, há um ciclo produtivo que começa com a criação ou elaboração da arte do material a ser fabricado, passando também por um processo de correção chegando à sala de impressão onde o material é produzido até chegar à fase final que é o processo de acabamento do próprio.

Esse caminho é sempre percorrido passando por todos esses módulos, se acaso em um desses houver uma falha, compromete todo o processo. Então, é uma oportunidade para a empresa liderar melhor e detectar se há conflitos existentes na cultura organizacional adotada, buscando a devida correção mantendo a empresa direcionada em seus objetivos.

Por concordar que o tema é de vital interesse para o sucesso ou sobrevivência da organização, significando que a pesquisa é útil para a melhoria da mesma, com os resultados obtidos pode-se então, identificar se a cultura implantada corresponde com as necessidades da organização, assim, verificando também se há necessidade do planejamento de mudança dessa cultura.

2. REVISÃO CONCEITUAL

Neste capítulo são apresentadas às referências literárias utilizadas para o desenvolvimento dessa pesquisa, sendo assim, os estudos foram direcionados a análise do tema e ao objetivo.

2.1 ORGANIZAÇÃO

Existem vários conceitos de organização, sendo que cada um deles visa um determinado objetivo, sempre em busca de resultados que possam ser favoráveis ao seu desenvolvimento ou crescimento, os modelos de organizações tem condições que alteram de um caso para o outro, eles são vistos de formas diferentes por diferentes indivíduos. Assim acrescentando uma idéia conceitual Schein (2001 p. 35) afirma que, “as organizações são criadas por indivíduos ou pequenos grupos que impõem suas crenças, valores e certezas às pessoas que contratam”. Os fundadores elaboram as organizações com sua visão do mundo, acreditando nos seus valores pessoais.

Para Tavares (2002 p. 57) a organização empresarial pode ser entendida como:

um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar, como sendo as da cultura. Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si repositório de cultura.

Sendo assim, pode ser destacado que nas organizações deve haver uma cultura para obter um melhor desenvolvimento produtivo no ambiente. Desta forma Schein (2001 p. 58) diz que, “uma empresa ou uma organização não nasce sendo uma cultura, ela se transforma ao longo do tempo, da mesma forma que nossa história evolutiva nos cunhou como espécies biológicas culturalmente adaptadas”. E de acordo com Tavares (2002), no âmbito das organizações, a sua cultura, modela a estruturação bem como sua interação com o ambiente interno.

Portanto a organização apresentará um melhor desenvolvimento nos setores relacionados à atividade exercida no ambiente interno, por isso existe à necessidade de uma cultura que auxilie e forme diretrizes servindo de apoio para sua evolução, facilitando assim o modelo de gestão.

2.2 CULTURA

A cultura sempre existiu dentro do contexto social desde a antiguidade, o interessante é que primeiramente deve-se entendê-la e depois praticar os seus conhecimentos. Ela pode ser analisada como um conjunto de regras ou deveres existentes que dita a forma que o indivíduo deve agir no ambiente beneficiando os interessados na mesma. Há definição que é destacada por Motta e Caldas (1997) e que, a cultura é um conceito antropológico e sociológico. A cultura também é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais.

Para Motta e Caldas (1997 p. 16) “a cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.” O crescimento dentro dessa cultura é que traz o amadurecimento no modo de pensar e agir do indivíduo.

Schein (2001) afirma que, em toda cultura crescemos com crenças e certezas sobre quando assumir que algo é real e verdadeiro. Acredita-se também que, uma forma melhor de pensar a cultura é perceber que ela existe em vários “níveis”, e que devemos compreender e administrar seus níveis mais profundos.

Para que haja a compreensão destes níveis mais profundos, você terá que pensar do ponto de vista histórico, sobre quais valores essa cultura foi criada. (SCHEIN, 2001). Esses níveis serão vistos no próximo subtópico.

A cultura está inserida em qualquer nível hierárquico da organização, ela pode ser totalmente elaborada e acompanhada, mas na maioria das vezes existem as intervenções de seus colaboradores por ter sua própria cultura predominante, há casos de a mesma sofrer pequenas alterações nos seus procedimentos devido essas interferências. Neste sentido Schein (2001 p. 29) comenta que, “é possível encontrar a cultura em níveis de pequenos times, famílias e grupos de trabalhos. A cultura também surge em departamentos, grupos funcionais e outras unidades organizacionais que tenha uma essência ocupacional e uma experiência em comum”.

Isso ocorre para que haja melhor desenvolvimento e desempenho, as conversas servem também para que seja sempre esclarecido qual o envolvimento do objetivo com a cultura, a explicação de Schein (2001, p. 39) é se, “quisermos realmente entender a cultura, devemos passar por um processo que envolve a observação sistemática e a conversa com os membros da empresa, para ajudar a tornar as certezas tácitas e explícitas”.

“Talvez o mais importante de tudo seja começarmos a perceber que não existe

cultura certa ou errada, melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer no ambiente em que ela opera”. (SCHEIN, 2001 p. 37)

Sendo assim todo indivíduo acredita em uma determinada cultura que pode existir dentro ou fora de uma organização, ele já nasce em meio há uma cultura, através dela é formado seu conceito, suas crenças e seus valores. Desta forma pode existir um choque entre a cultura do indivíduo com a da empresa, mas isso depende primeiramente de seus princípios.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Esse tema vem sendo estudado e discutido com mais intensidade nas duas últimas décadas por acadêmicos e especialistas no assunto, com a intenção de desvendar os caminhos, suas origens e quais os benefícios que a cultura pode trazer dentro das organizações. Com isso é possível descobrir quais as influências, as diretrizes e porque a cultura vem sendo considerada de vital importância para as organizações globalizadas e os indivíduos que nela estão. Sendo assim Tavares (2002 p. 65) coloca que, “as empresas podem ou não, ser uma cultura; todas, porém tem uma cultura, uma vez que fazem parte de um social maior, que é em si, uma cultura”.

Continuando a linha de raciocínio, Tavares (2002 p. 65) acrescenta mais, “que a empresa transforma-se numa cultura, cria sua maneira própria de ser, pensar ir, no processo de se constituir como um grupo organizado de pessoas em buscas de um fim”, mas para Smiirch, (1983); Morgam, (1996) apud Motta; Vasconcelos, (2002):

a organização não tem uma cultura, ela é uma cultura, ou seja, ela seria a expressão cultural dos membros da organização. A organização é vista assim como uma esfera simbólica e a cultura é utilizada como uma metamorfose – uma imagem que nos ajuda a compreender melhor os sistemas.

Na empresa há sempre uma cultura organizacional, essa cultura nunca é exatamente igual em todas as empresas, ela é moldada conforme suas necessidades e há formas diferentes de pensamento a respeito, mas todos os indivíduos têm o mesmo propósito que é entender a cultura organizacional. Tanto que Maximiano (2004) ressalta que, a cultura nas organizações compreende diversos elementos, elementos esses que são os valores, crenças, símbolos e suas formas de linguagem que foram desenvolvidas pelos antepassados e transmitidas aos

veteranos. Os novos integrantes da organização devem entender a cultura e aprender a comporta-se de acordo com os elementos culturais, para serem aceitos e sobreviverem. Desta maneira a relação dentro da organização terá o intuito de não haver divergências, esses elementos citados serão comentados mais adiante.

Maximiano (2004) diz mais, a cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo. A cultura padroniza a maneira como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz as incertezas.

Para Tavares (2002) pode se entender que, a cultura organizacional tem relação com as idéias de sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresas. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.

Como se pode ver na Figura 1, as empresas têm diversos campos culturais de escolha cada um com uma alternativa disponível dentro de uma cultura abrangente que se identifica com os princípios de cada organização, as escolhas dos parâmetros culturais são feitas através do objetivo e da missão da organização.

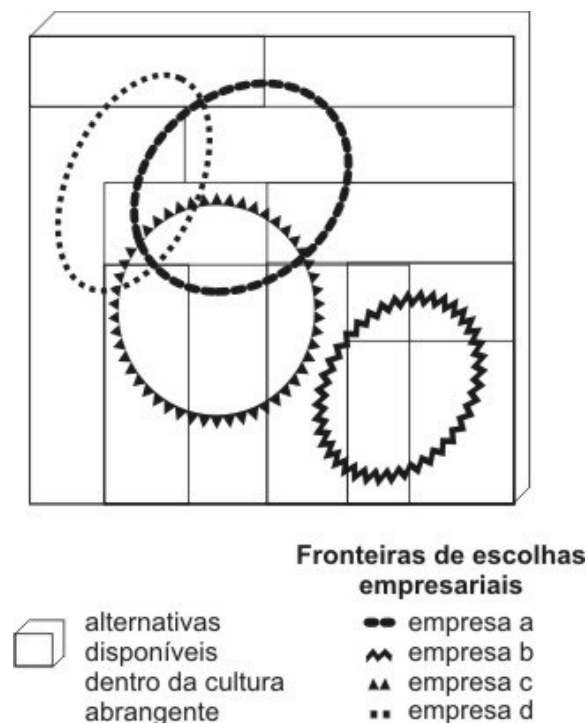


Figura 1: Composição das escolhas culturais das empresas no contexto da cultura abrangente
Fonte: Tavares (2002 p. 66)

Tavares, (2002 p. 59) observa que:

uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, pelos de dentro e pelos de fora, através da exteriorização em formas variadas, de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge, via uma estrutura inteira de poder, da configuração especial criada internamente, para responder às solicitações e peculiaridades apreendidas, reconhecidas no meio externo, pelas pessoas nas posições dirigentes.

Segundo Motta e Caldas (1997 p. 41) “cada organização, delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico e de seu mercado”.

As organizações que estão num contexto globalizado priorizam um modelo de cultura organizacional e observam que com as análises e pesquisas podem-se obter melhoras no planejamento estratégico trabalhando sempre com o foco direcionado ao objetivo da empresa, de tal modo, trazer benefícios para o controle produtivo e no desenvolvimento de um mecanismo de motivação aos colaboradores.

Schein (2001 p. 45) ressalta assim, “a primeira coisa que deve se notar é que as certezas culturais envolvem não só os funcionários internos de uma organização, mas também, o que é mais importante, a forma como a organização se vê com relação a seus vários ambientes”.

O grupo dentro de uma organização tem seu peso e sua importância com relação aos fatores existentes, diante desse aspecto, saber entender o grupo tem suas vantagens tanto no processo de integração com a empresa como a direção dos interesses para a missão da mesma.

Numa pequena contestação formalizada por Schein (2001 p. 73) ele afirma que, “através do grupo, pode-se descobrir não só quais são as áreas que interessam como as intensidades dos sentimentos em relação a elas e, portanto, a centralidade das diferentes certezas compartilhadas no perfil completo da cultura”. Continuando sua afirmação Schein (2001 p. 93) explica que, “a cultura pode ser avaliada por meio de processos de entrevistas individuais e em grupos”.

Para Fleury e Fischer (1996 p.36) a formação de uma cultura organizacional é:

um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma e valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional.

Algumas empresas têm por finalidade sua sobrevivência no ambiente em que atuam, pois o nível da concorrência está sempre em crescimento, então por isso, há uma preocupação com a cultura em relação a esses fatores. A origem dos elementos que compõem a cultura de uma organização está na luta pela sobrevivência da mesma. (SCHEIN apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002 p. 302)

A cultura organizacional se modifica conforme o tempo e principalmente com os problemas encontrados nas organizações apesar de que em alguns casos existe a percepção com a necessidade de mudança. A cultura é dividida em subculturas que interagem de forma integrada.

Assim como Schein (2001 p. 93) diz que, “em qualquer processo de avaliação cultural, é preciso ser sensível à presença de subculturas e estar preparado para avaliá-las separadamente e determinar sua relevância para o que a organização está tentando fazer”.

Maximiano (2004 p. 336) ressalva que, uma das principais funções da cultura é regular as relações entre os membros da organização: como deve interagir, que tratamentos devem dar e como devem resolver os conflitos.

Acredita-se muito que a cultura só serve enquanto traz resultados favoráveis para organização, mas se a empresa não está tendo retorno, a primeira análise que se faz é se a cultura utilizada é a mais correta para a organização. Schein (2001) faz o seguinte comentário, uma determinada cultura é considerada "correta" enquanto a organização continua a ter sucesso em sua tarefa principal. Se ela começar a falhar, isso significará que os elementos da cultura perderam sua funcionalidade e devem mudar.

A definição de Motta e Caldas (1997 p. 205) é a seguinte, “o que faz a diferença e explica o sucesso de uma organização é a clara visão de futuro, coerente com os valores desejados, envolvente, enxergada como um desafio (muito difícil, mas não impossível)”.

Motta e Caldas (1997) acrescentam mais, é verdade que boa parte das organizações modernas estão buscando fazer da "flexibilidade" seu valor principal, mas ser flexível em excesso é tão prejudicial quanto ser rígido, podendo o indivíduo existente na organização - inclusive - ser mais mortífero para a organização à medida que consolida nada, não referencia nada, não gera aprendizagem. Schein (2001 p. 179) afirma que:

uma vez que a organização tenha uma cultura, as certezas tácitas compartilhadas que criam influenciarão todos os aspectos do funcionamento da empresa. A missão, a estratégia, os meios utilizados, os sistemas de avaliação, os sistemas de correção, a linguagem, as normas de inclusão e exclusão do grupo, os sistemas de status e recompensas e de conceitos de tempo, espaço, trabalho e natureza humana estão refletidos na cultura. Ela influencia as tarefas e a estrutura, e não pode ser separada, como um elemento independente.

Enfim, pode-se considerar que a cultura organizacional é a caracterização da imagem e da ética da empresa, sendo assim a mesma é flexível, ou seja, de acordo com as necessidades existentes. A cultura é um fator de forte influência na organização, considerando que não existe um padrão correto mais sim de acordo com os princípios organizacionais.

2.3.1 Valores

A cultura organizacional é uma variável de conhecimento, princípios, valores e códigos que mudam com o tempo ou com a situação em que se encontra; e o resultado é aprendido e compartilhado, ela é que comunica quais são os comportamentos da organização.

Maximiano (2004 p. 335) cita que, “os valores estão no íntimo da cultura organizacional. Os valores compreendem crenças, preconceitos, ideologias e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização, a respeito de qualquer elemento interno ou externo”.

Sabendo que cada organização tem suas próprias características, Motta e Caldas (1997 p. 40) fazem à análise que, “culturas nacionais, subculturas, assim como culturas organizacionais são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos. São esses pressupostos básicos que criam os valores de nossos cotidianos”. Sabendo-se que cada valor na organização tem suas diferenças, pode-se se dizer que os mesmos podem sofrer influências por outros modelos de valores e crenças.

“Quando estão formando seus negócios, os fundadores ou famílias fundadoras muitas vezes defendem valores que não são puramente econômicos. Eles impõem esses valores às organizações e os incrustam na cultura”. (SCHEIN, 2001 p139)

Como fundamentação Motta e Caldas (1997 p. 40) mencionam que, “nas organizações, esses valores contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir; por isso; desempenham papel fundamental para o sucesso das organizações”.

Assim as organizações são criadas relativamente baseadas em valores e crenças de seus fundadores que utilizam sua visão do mundo para modelar a cultura da empresa, nesse procedimento o choque entre a cultura da organização e a do indivíduo pode existir de forma positiva ou negativa.

2.3.2 Símbolos

Nas organizações os símbolos têm seu peso de importância, a maioria das empresas são reconhecidas através deles, em conformidade Tavares (2002 p. 80) cita que, “o universo simbólico, das organizações não se compõem exclusivamente de símbolos de poder embora sejam os mais abundantes. Há também os de posições no mundo, tais como, logotipos ou logomarcas, cores identificadoras, uniformes (quando são usados no ambiente externo), *slogans*, a imagem da companhia e finalmente o produto”. Por meio disso se cria uma identidade ou imagem para a organização.

Para Maximiano (2004 p. 334) “os símbolos compreendem comportamentos e objetivos que carregam e transmitem mensagens e significados dentro de uma cultura organizacional [...] em certas organizações, esse componente da cultura é de grande importância, porque reforça valores organizacionais e o senso de identidade coletiva”.

Ressaltando que o “cartão de visitas” da empresa primeiramente é o seu produto, por meio dos símbolos é que há a caracterização, dando forma, cores e outros artefatos que possam vir de encontro aos interesses do consumidor, tudo isso relacionado ao seu público alvo, nesse processo há a intervenção da cultura adotada pela organização.

Como é mencionado por Tavares (2002 p. 80) “a análise simbólica do produto revela muito da empresa que o fabrica. Mas é preciso chegar ao conteúdo profundo, à essência do que realmente é produzido, do ponto de vista daquela cultura organizacional”.

Portanto, as formas de símbolos existentes são as que diferenciam uma organização da outra, também é essencial à apresentação do produto comercializado no mercado, através desses símbolos pode se perceber o posicionamento das empresas e seu público alvo.

2.3.2.1 Linguagem

A forma de uma organização se expressar constituiu-se pelos fatores de linguagem que são o principal símbolo de comunicação da empresa, ela pode ser de competência técnica, sendo mais rica em termos organizacionais, sendo observado também que a mesma pode sofrer alterações sobre as influências de culturas de seus colaboradores ou mesmo regionais.

Toda linguagem busca facilitar o entendimento dos indivíduos, tanto no ambiente interno como externo, Schein (2001) faz a seguinte citação, as manifestações mais óbvias de cultura são a linguagem e o modo de pensar comum. Isso é percebido com maior clareza,

assim chegando à definição de como é difícil lidar com pessoas de outros países se não conhecemos a língua ou o pensamento delas.

Nas idéias de Fleury e Fischer (1996) a linguagem, é um conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados; ela constrói campos semânticos, ou zonas de significados, asseguram, a linguagem constitui o mais importante instrumento de socialização.

“Todos os grupos desenvolvem uma linguagem, assim como a sociedade cria idiomas”. (MAXIMIANO, 2004 p. 330)

Com base nisso, a linguagem é importante para que a comunicação seja bem direcionada e objetiva sendo facilmente entendida, a cultura necessita de uma linguagem predominante de suas características no contexto organizacional podendo ser dividida por hierarquia ou coloquial.

2.3.3 Cultura Formal e Informal

As organizações interagem dentro de um ambiente organizacional podendo influenciar ou serem influenciadas por outros modelos, um dos fatores que tornam isso possível é por meio de seus colaboradores com o processo informal, interferindo assim, no processo formal que são as regras das empresas. Esses subsistemas existem em todas as organizações.

“**Um elemento formal**, ou seja, a cultura oficial da empresa – as regras, os padrões, os valores e as formas de comportamento propagadas pelos dirigentes e pelos meios de comunicação oficiais”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002 p. 301)

Um esclarecimento feito por Schein (2001 p. 126) é que, “para aprender novas maneiras de pensar novas atitudes e novas habilidades, você precisa ter acesso a todo treinamento formal necessário. Por exemplo, se a nova maneira de trabalhar for em equipe, deve ser providenciado um treinamento para reunir e manter equipes”.

Na Figura 2, pode-se ver a representação de organograma como fluxo de autoridade formal de uma organização, um sistema de poder onde se pode notar a hierarquia e como se organiza o nível de divisão de trabalho da empresa, sendo que cada departamento tem relação somente entre os membros pertencentes.

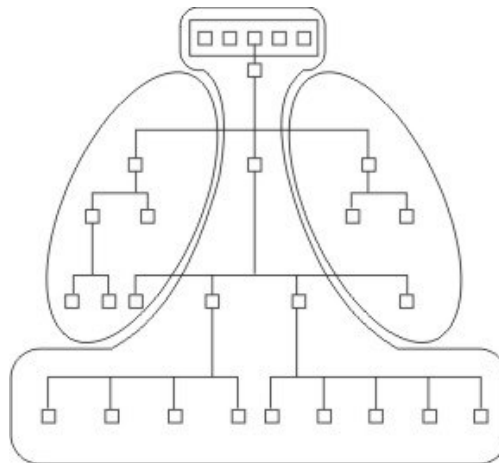


Figura 2: Fluxo de autoridade formal
 Fonte: Mintzberg (2003 p. 31)

Tavares (2002 p. 61) alerta, “essa rede não formal de relações é também um sistema de comunicações, que ocorre em paralelo, e às vezes, com muito mais eficiência, que o sistema institucional reconhecido publicamente”.

“Um elemento informal, ou seja, pelo conjunto de indivíduos que compõem a organização e pelos seus respectivos níveis hierárquicos ou ‘visões de mundo’”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002 p. 301)

A Figura 3 mostra um organograma com modelo de comunicação informal onde os indivíduos interagem entre eles independentemente dos departamentos ou da hierarquia, passando pelas regras estabelecidas pela estrutura formal, formando assim centros não existenciais de padrão.

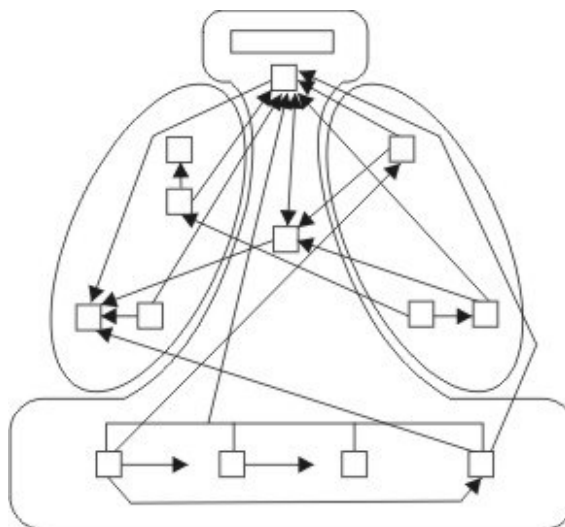


Figura 3: Fluxo de comunicação informal (adaptado de Pfiffner e Sherwood, 1960:291)
 Fonte: Mintzberg (2003 p. 31)

Cada indivíduo existente dentro da organização tem sua maneira de ver o mundo seus valores, modo de pensar, agir e sentir, isso é fruto de sua cultura. De acordo com Schein (2001 p. 126) “como as ceteras culturais estão arraigadas nos grupos, todos eles devem receber treinamento informal e exercícios, para que as novas normas e ceteras possam ser elaboradas em conjunto”.

Oliveira (2004 p. 86) alerta, “a estrutura informal é considerada como uma força negativa do grupo de trabalho, mas isso necessariamente ocorre se seus interesses e objetivos não estão integrados com os da empresa”.

Neste Sentido para Motta e Vasconcelos (2002 p. 314) uma empresa “excelente” teria as seguintes características culturais:

- a) Uma cultura voltada para a satisfação do consumidor;
- b) Uma cultura voltada para a excelência e para qualidade;
- c) Uma liderança voltada para a difusão de valores representativos da estratégia dos ideais da organização;
- d) Uma estratégia de concentração nos mercados em que a empresa tenha competência específica;
- e) Procedimentos simples e claros;
- f) Uma cultura forte baseada na difusão intensiva dos valores organizacionais, conservando-se, porém, o empreendedorismo e a autonomia de decisão dos indivíduos.

Portanto nesses aspectos, acredita-se que o principal desafio nesse conflito do processo formal e informal se dá com a integração das duas partes, fazendo com que elas trabalhem juntas procurando o entendimento das culturas, conhecendo-as para desta forma administrar esses dois conceitos distintos.

2.4 LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura tem seu começo na empresa geralmente com o líder que implanta as diretrizes a serem seguidas e de que modo isso aconteça, tem como base amenizar e lidar com os problemas, Schein (2001 p. 42) destaca que:

do ponto de vista cultural, portanto, a essência do trabalho do líder não é criar uma cultura organizacional, mas administrar a diversidade de forças subculturais já operantes, isto é, integrar e desenvolver uma organização altamente diferenciada, acentuar os elementos da cultura coerente com as novas realidades ambientais e, ao mesmo tempo, mudar aqueles não-funcionais.

Numa conjuntura explicativa Schein (2001 p. 61) completa, “as culturas organizacionais estão arraigadas na cultura do país onde a empresa opera. Assim, as certezas mais profundas da cultura nacional refletem-se na organização através de certezas e crenças de seus fundadores, líderes e membros”.

Na criação das organizações, a cultura sofre influências dos fundadores ou líderes, pois tudo é realizado devido os princípios que eles acreditam, Schein (2001 p. 30) analisa que “os valores e o modo de pensar de líderes e de gerentes seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pela experiência que compartilham”.

A cultura implantada pelos líderes e fundadores é resumida por Schein (2001 p.101) que, “quando se trata de criar e implantar uma cultura, os novos membros prestam muito mais atenção no que se faz do que no que se diz. É especialmente relevante o que o líder executa, as medidas que toma, o que ele não gosta, as recompensas e as punições”. Schein apud Fleury e Fischer (1996 p.20), ressalta seguir que:

a maior importância ao papel de fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais; os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir sua visão do mundo as demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Os fundadores e líderes têm que assumir as responsabilidades de serem os articuladores do desenvolvimento cultural e organizacional, sendo os solucionadores de problemas.

“Dirigentes e líderes desempenham um papel fundamental durante aqueles momentos em que o grupo se defronta com os novos problemas e devem desenvolver novas respostas, soluções e estratégias para as situações”. (SCHEIN apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002 p. 308)

Enfim, a liderança em meio a uma cultura organizacional tem seus fatores de influência em relação ao desempenho dos colaboradores, as decisões têm que ser tomadas de modo consciente com os valores, costumes e símbolos que não haja um reflexo negativo dentro da organização.

2.5 PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Através do tempo surgem mudanças, esse artifício interfere no poder das

organizações, dependendo da situação encontrada sugere que haja alteração na forma de se comandar. Segundo Fleury e Fischer (1996) constatam-se que, o poder é variável, amplo e complexo.

Um termo de várias idéias e afirmações dentro do contexto da cultura organizacional, sempre definido em níveis hierárquicos e o fator responsável pela ordem dentro das organizações.

É relevado por Tavares (2002 p. 61) que, “a correta interpretação da real estrutura de poder das organizações, nos possibilita estabelecer as definições que ligam pessoas a posições, atribuições de posições, recompensas, ciclo de vida (carreiras), não importando qual seja o discurso oficial”.

Algumas organizações têm a concentração de seu poder na pessoa de seu fundador, trazendo assim ao seu conhecimento tudo que se passa pela empresa, pois todas as decisões são tomadas por ele, desta forma Fleury e Fischer (1996 p. 35) relatam que, “o estágio em que o poder está centrado no proprietário corresponde historicamente a um período em que as pressões e constrangimentos externos sobre a empresa eram reduzidos”.

Acredita-se segundo Fleury; Fischer (1996 p. 41) que, outra relação possível entre poder e cultura é aquela em que o uso do poder é para instrumentalizar a manutenção da cultura organizacional.

Sendo assim, deve ser deliberadamente focalizado o poder como elemento importante na dinâmica interna da organização. É adicionado que o poder pode ser visto também como elemento de energia, por isso possui o atributo de moldar e transformar as organizações.

2.6 MUDANÇAS CULTURAIS

Para Schein (2001) mudar alguma cultura implica não só em aprender algo novo, mas desaprender algo que já existe e que possivelmente atrapalhará o processo. Então, no novo aprendizado ao indivíduo ou colaborador se deparar com os antigos conceitos que haviam se tornado rotineiros, para que a mudança ocorra é preciso abandonar os rituais referentes de mudanças na cultura organizacional usados anteriormente.

“Vincular as mudanças necessárias aos temas culturais existentes é muito mais fácil do que tentar mudar a cultura. Organizações eficientes são capazes de evoluir dessa maneira,

em torno de pequeno número de valores centrais de alto nível e certezas que não mudam”. (KOTTER e HESETT 1992; COLLINS e PORRAS, 1994 apud SCHEIN, 2001 p143)

Schein (2001) comenta que, a natureza da mudança cultural depende do estágio de crescimento da organização. Acomodação com determinadas situações, sempre fazendo as devidas mudanças depois que ocorrem os problemas não procurando detectá-los antes que se agravem, atua como um fator de ajuda no fracasso do negócio. Schein (2001 p. 97) diz ainda que:

a característica cultural mais saliente nas novas organizações é o fato de elas serem obra de seus fundadores e de famílias fundadoras. As crenças pessoais, as certezas e os valores do empreendedor ou do fundador são impostos às pessoas contratadas e – se a empresa tiver sucesso – possam ser compartilhados, vistos como corretos e, finalmente, tidos como certos.

Neste sentido, Schein (2001 p. 115) diz que, “a principal questão para líderes de mudança cultural é ficar à margem de sua própria cultura, para reconhecer quais das certezas organizacionais devem ser preservadas e quais das certezas se adaptam ao ambiente da empresa, necessitando serem modificadas”. Então Schein (2001 p. 138) define, “em termos de princípios de mudança transformadora, a ansiedade pela sobrevivência tem que ser maior do que a ansiedade do aprendizado”.

Assim sendo as mudanças organizacionais somente devem ser feitas se a necessidade de resolução do problema não for resolvida pela cultura implantada dentro da empresa, o planejamento desta mudança tem que ser bem focalizado nas diretrizes necessárias para que não precise ser modificada novamente, isso gera dúvidas entre os indivíduos da organização e pode acarretar a diminuição da produção.

2.7 PROCESSO

É a forma pela qual a empresa se organiza em meio à atividade de produção de bens físicos ou serviços, seria no caso um meio ou forma de produzir com condições bem melhores como qualidade, rapidez e produtividade entre outras, mas neste sentido há uma afirmação que é relatada de forma bem aberta e interessante por Wood (2001 p. 17) de que:

muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos e podem beneficiar-se de um raciocínio que ajude a decidir.

Sendo assim Wood (2001 p. 18) afirma que “a empresa é a forma pela qual nós organizamos nossos recursos de todos os tipos para realizar o trabalho que nos propusermos a fazer”. Então, de forma mais clara é a administração dos recursos com intenções de trazer benefícios ou melhoras dependendo das circunstâncias na produtividade, lembrando que a forma de processo ela é funcional e aplicada em outros departamentos.

Para Bulgacov (1999), o processo também é importante no estudo e na prática organizacional e administrativa é essencial para ganhar e evitar desperdícios de tempo, de material e de energias pessoais. Sendo um fator facilitador no gerenciamento do setor.

Continuando a linha de raciocínio, Gonçalves apud Wood (2001 p. 18) cita que, “as empresa estão procurando organizar-se por processos para terem maior eficiência na obteção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado”.

Uma das maiores dificuldades é saber qual o melhor processo a ser desenvolvido para determinado segmento ou mesmo se já implantado descobrir quais os pontos fracos desse mecanismo adotado, assim Dreyfuss apud Wood, (2001 p. 19) coloca que:

identificar o processo como a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos das empresas. O processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes.

Sendo assim os processos são importantíssimos para execução organizacional, os meios e fins são relativos, mas estruturados os objetivos culturais adotados pela empresa pode-se se tornar um fator estratégico na organização, podendo se destacar como ponto forte dentro da mesma.

2.7.1 Como enxergar os processos

A Figura 4 nos traz uma idéia real de como se pode enxergar os processos adotados por uma empresa, nesse caso, será ilustrado com meio específico do processo produtivo o da empresa industrial paulista fabricante de fios e malhas de algodão a “Belofio” onde se conseguiu observa o processo fabril de fabricação.

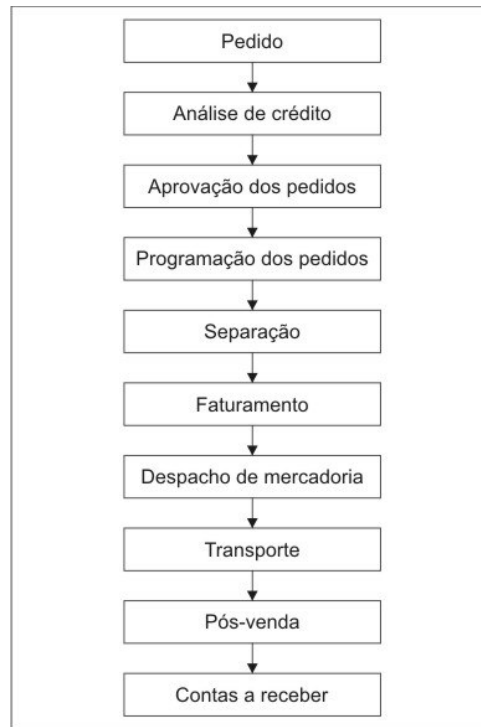


Figura 4: O processo de atendimento dos clientes da Belofio
Fonte: Wood (2001 p. 20)

Neste fluxograma se visualiza o funcionamento do processo de atendimento da Belofio, facilitando o fator analítico do meio usado, podendo assim até mesmo descobrir choques existentes, tempos do processo detalhado em cada instância e entre outros.

Wood (2001 p. 21) diz que “a análise dos processos da empresa implica a identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo, sequência das atividades, espera e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo”.

2.7.2 Organizar por Processos

O mecanismo de processos torna-se uma maneira eficiente e efetiva para o desenvolvimento organizacional de uma empresa, na forma de se entender melhor o sistema de gestão adotado, mas existem algumas indefinições em relação a real identificação desse processo Wood (2001 p.22) comenta que:

a organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente de forma ortogonal. Não se trata de uma estrutura matricial, embora existam relações de dupla subordinação nas organizações por processos. Muitas vezes, as mesmas pessoas participam de vários processos simultaneamente.

Wood (2001 p. 23) cita ainda que, “a organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado as tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor.”

Segundo Rummler e Brache apud Wood (2001 p. 23) outra forma de análise do processo seria uma, “visão horizontal das empresas é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte”.

A dedicação transforma tudo isso em eficiência e efetividade para a empresa, gerando em determinados momentos até uma alavancagem da mesma no mercado por adotar esse fatores, que podem trazer até mesmo a diferença no meio competitivo.

2.7.3 Os processos nas empresas

Para Wood (2001 p.24), “a importância dos processos essenciais na gestão das empresas parte da identificação e definição desses processos, passa pelo aperfeiçoamento de tais processos, pela priorização deles na gestão da empresa toda e chegar até a redefinição da estrutura organizacional e do fundamento da empresa em função dos seus processos básicos”.

Conforme Wood (2001) na etapa A, estão os indecisos, aqueles que ainda não elaboraram uma estrutura por processos; na etapa B, estão os que já tem o processo identificado, mas não estão com seus esforços direcionados às funções; na etapa C, estão aqueles que já tem seus processos identificados, existem melhorias no mesmo, mas se acomodam somente na unidade vertical e não avaliam a forma horizontal; na etapa D, já tomaram todas as providências anteriores, mas trabalham ainda com uma estrutura de processo antiquada com alto desconforto; e por fim na etapa E, que é a forma indicada, são as empresas capazes de se organizar e conseguir resultados favoráveis. Para melhor entender o que seria tudo isso, o quadro 1 mostrará de forma bem clara o que a citação quer transmitir.

Os estágios da evolução para a organização por processos.					
	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica de nossos processos essenciais
Comentários	As empresas sequer se deram conta. Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções. Os processos são enquadrados na estrutura funcional. A abordagem é ampla demais. A forma de trabalho é, provavelmente, ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos. O uso de case margens pode melhorar o contato com o cliente. O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada. As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com alto desconforto na organização. Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo. Áreas funcionais praticamente não existem. As metas e métricas são definidas para os processos
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhorias de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Quadro 1: Os estágios para a organização por processos
Fonte: Wood (2001 p. 28)

Mas Wood (2001 p. 31) alerta que, “antes de montar de repensar a organização em termos de estruturas, devemos nos preocupar-se em analisar o negócio da empresa, descobrir se a definição do negócio existente é adequada e se é o que a empresa quer”.

O processo é um fator extremamente necessário para a execução eficiente de uma produção, sendo que há uma variação de uma empresa para outra, cada uma se adequando a cultura adotada, o processo é indispensável para o planejamento tanto tático como estratégico.

2.8 PRODUÇÃO

A produção é um dos fatores mais importantes dentro de uma empresa, é também de fundamental importância para o processo organizacional, se ela não for bem de nada irá adiantar ter bons vendedores e outros componentes no conteúdo da mesma, sendo assim Bulgacov (1996 p. 286) diz que:

a administração de produção e Operações trata da maneira como as empresas organizam seus recursos e habilidades, tais como conhecimentos, equipamentos, e pessoas, para produzir bens e prestar serviços. Usualmente, associa-se ao termo 'produção' a fabricação de bens físicos, e a 'operação' a prestação de serviços. Contudo é bom lembrar que a produção de quaisquer bens envolve, obrigatoriamente, serviços internos e externos à empresa, os quais são compostos por operações.

Moreira (2002) acrescenta que, administração de produção e operações, dizem respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de serviços. Sendo assim, a palavra "produção" liga-se mais perto às atividades industriais, enquanto que a palavra "operações" refere-se às atividades desenvolvidas por empresas de serviços.

A produção é muitas vezes mecanicista com processos bem repetitivos, mas em outros aspectos ela é bem flexível, tornando-se assim bem melhor, Bulgacov (1999 p. 287) afirma que, "embora as tarefas da produção possam ser planejadas e operadas apenas com base no bom-senso e na experiência pessoal, elas podem ser realizadas com maior eficiência se empregarem métodos e procedimentos estudados no âmbito da Administração da Produção".

Na Figura 5, pode-se observar a transformação dos insumos que seriam as entradas em bens ou serviços que seriam a saída, o que o cliente utilizaria é nada mais que o fator produção, no gráfico poderemos entender melhor esse processo.

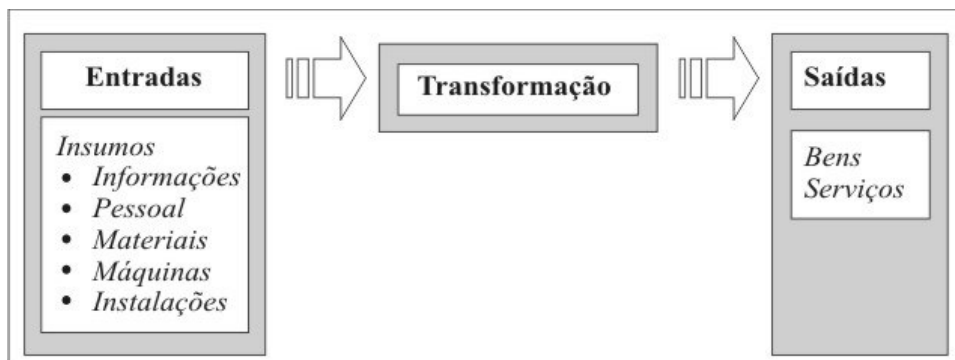


Figura 5: Sistema da Produção
Fonte: Bulgacov (1999 p.)

As entradas seriam os insumos acima que são transformados em bens de consumo através dos processos existentes, e a saída são os produtos ou serviços que chegam até o consumidor final.

2.8.1 Fases do processo produtivo

Segundo Bulgacov (1990), a administração de produção e operação pode ser estudada em diversas fases, desde o planejamento do tamanho da fábrica, até a programação de uma determinada máquina para a fabricação de um produto. Essas fases são: infraestrutura, projetos, programação e controle e manutenção e melhoria da produção.

2.8.1.1 Infra-estrutura

Para Bulgacov (1999) essa fase se ocupa da localização da unidade produtiva, do dimensionamento dos equipamentos, da determinação do pessoal necessário para a produção, do cálculo do tamanho das instalações e edifícios, dos investimentos em veículos, da aquisição de equipamentos de comunicação, da contratação de serviços fixos, da aquisição de seguros, etc.

2.8.1.2 Projetos de produção

Bulgacov (1999) afirma que, o projeto de produção define a sequência das operações de fabricação, a duração das operações, a escala das pessoas, a prioridade na utilização das máquinas disponíveis, etc.

2.8.1.3 Planejamento e controle

Este constitui o centro das atividades da Administração da Produção. Ele trata da operação dos recursos materiais, humanos e de capital, destinados à produção. (Bulgacov, 1999)

2.8.1.4 Manutenção e melhoria da produção

Na concepção de Bulgacov (1999) sua principal função é, garantir a continuidade e a efetividade das etapas anteriores, tendo por objetivo a continuidade das operações programadas e os programas de melhoria contínua procuram conferir níveis mais elevados de qualidade e competitividade aos produtos.

2.8.2 Distinção entre Produtos e Serviços

Apesar dos dois meios serem parte do processo produtivo, suas ligações são distintas, cada um trabalhado diferente, mas isso não implica aos dois funcionarem juntos no caso de uma gráfica, quando os mesmos fazem parte de um mesmo segmento.

Segundo Moreira (2002 p. 1) “a atividade industrial, em sua forma mais característica, implica na fabricação de produto físico, tangível. Por sua vez, um serviço é prestado, e a prestação desse serviço implica em uma ação, embora meios físicos possam estar presentes facilitando o serviço.”

Moreira (2002 p.2) afirma também que, “para que os produtos e serviços sejam oferecidos ao público, as atividades correspondentes devem ser planejadas, organizadas e controladas, e é aqui se justifica que ramos tão diferentes naquilo que colocam à disposição dos clientes possam ser estudados em conjunto.”

O Quadro 2 a seguir traz um modelo de diferenciação dos dois mecanismos de produção.

Característica	Indústrias	Empresas de serviços
Produto	Físico	Intangível
Estoques	Comuns	Impossível
Padronização dos insumos	Comum	Difícil
Influência da mão-de-obra	Média/Pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Difícil

Quadro 2: Diferença entre empresas industriais e de serviços
Fonte: Moreira (2002 p. 3)

Assim se pode visualizar as diferenças existentes entre trabalhar com produto ou serviço, foram utilizados alguns exemplos simples para facilitar o total entendimento, em outras palavras o produto são as funções tangíveis e os serviços são os intangíveis.

2.9 MAPA DE RESULTADOS – GUIA DE PESQUISA

Como a organização é fundada na maioria das vezes pelos proprietários, que adotam um modelo de cultura por acreditar nas suas crenças e valores, sabendo-se que a cultura sempre esteve inserida dentro da sociedade, através disto, pode se afirma que toda organização tem uma cultura, que muitas vezes é implantada pelo proprietário ou gestor da empresa, nessa cultura há as formas de linguagem utilizada, valores, crenças e os elementos

formais e informais.

Alguns fatores da cultura organizacional como a liderança e poder podem interferir de forma positiva ou negativa dependendo de como são usados, as mudanças podem acontecer, então a cultura tem que estar preparada para essas ocasiões, foram relatos os meios de processo e os meios de produção como os insumos se transformam em bens ou serviços.

Então, observou-se o processo de produção da Gráfica Avenida de Gurupi, como se inicia quais os procedimentos realizados para obtenção do produto final, verificando sua passagem por todo o processo no intuito de mapear o seu ciclo podendo assim facilitar o estudo e o entendimento do mesmo, o próximo passo é de identificar os pontos críticos da cultura adotada pela organização no que a mesma pode interferir no processo de produção, mas para isso é preciso caracterizar essa cultura, então se utilizou uma pesquisa de Charles Handy (1994), extraída do seu livro “Deuses da Administração”, nele o autor comenta sobre as culturas, onde as mesmas são identificadas também através de quatro deuses que dão nome a um *culto*, ou filosofia de administração e a uma cultura organizacional, as culturas são denominadas como Cultura-de-Clube (Zeus), Cultura-de-Função (Apolo), Cultura-de-Tarefa (Atena) e Cultura Existencial (Dionísio).

a) Cultura-de-Clube (Zeus)

Segundo Charles Handy (1994 p. 18) “a organização que usa essa cultura provavelmente terá, divisões de trabalho baseada em funções, ou produtos”. O autor assemelha essa cultura com o desenho de uma teia de aranha onde as linhas cruciais são as do poder.

Charles Handy (1994 p. 18) afirma ainda que, “Zeus é o deus patrono, os gregos escolhem ou criam seus deuses para representar certas características do mundo tal como o viam, Zeus era o rei de seus deuses, que reinava no monte Olimpo por meio de raios”.

A cultura-de-clube é muito usada em alguns empreendimentos, Charles Handy (1994 p. 19) diz que, “historicamente essa cultura é encontrada com mais freqüência na pequena organização empreendedora [...] a cultura-de-clube é excelente pela *rapidez de decisão*, qualquer lugar onde a rapidez seja vital será beneficiada com este estilo de administração”.

Para Charles Handy (1994 p. 19), a rapidez não garante a qualidade. Isso depende do calibre de Zeus é de seu círculo íntimo se for incompetente, idoso ou desinteressado rapidamente contaminará e lentamente destruirá a sua própria organização. No mercado

globalizado da atualidade a rapidez é necessária em todos os aspectos decisórios, sendo em algumas vezes até um ponto forte para organização se for eficiente.

Charles Handy (1994 p. 47) faz a seguinte afirmação em relação a cultura-de-clubes (Zeus):

os indivíduos de Zeus tendem a pensar por intuição e em blocos. Eles se movimentam depressa para uma solução possível e a testam, procedendo para outra solução se a primeira parecer inadequada. [...] Eles acreditam muito em dados mal-definidos (*soft*) e não valorizam os dados consistentes (*hard*) convencionais dos relatórios e análises.

Desta forma Charles Handy (1994 p. 49) diz que, a partir dessas bases de poder em recursos e carisma, a cultura de Zeus cria mudanças mudando *as pessoas*. Os indivíduos são os elos de ligação nessas culturas. Se um elo está fraquejando, substitua.

Sendo assim essa cultura é voltada aos aspectos de agilidade e rapidez, ele pode se tornar um complicador na hora de tomar decisões importantes, pois como em muitas vezes não há dados completos sobre o problema a solução pode resolver apenas em caráter provisório.

b) Cultura-de-Função (Apolo)

Charles Handy (1994) afirma que, a cultura-de-função é baseada na abordagem em torno da definição da função ou da tarefa a ser feita. “Apolo é o deus-patrono, o da ordem é da regras, essa cultura assume que o homem é racional e que tudo deve ser analisado de uma forma lógica”. O autor compara essa cultura a figura de um templo grego, onde os pilares são as sustentações do indivíduo.

Charles Handy (1994 p.21) relata o seguinte:

a tarefa de uma organização pode ser subdividida quadro a quadro até que monte um fluxo de trabalho organizacional um sistema de funções prescritas e integradas por um conjunto de regras. [...] O estilo Apolo é excelente quando se pode assumir que amanhã será igual a ontem, podendo ser examinado, desmembrado em pedaços e remontado na forma de regras e procedimentos melhorados para amanhã.

Sendo assim Charles Handy (1994 p. 23) diz que, “as culturas-de-função reagem às mudanças drásticas no ambiente, estabelecendo inúmeros grupos de ligação de funções

cruzadas na tentativa de preservar a estrutura, se essas medidas não funcionam a administração cai, a empresa pode falir”. Então nessa cultura acontece dos problemas gerarem soluções e as mesmas gerarem novos problemas, sendo assim as mudanças serão comuns, mas deve haver o cuidado com as organizações.

Charles Handy (1994 p. 53) afirma adiante que:

a cultura-de-função (Apolo) pensa diferente da cultura-de-clube e portanto fazem suposições diferentes sobre a influência, controle e motivação dos outros. [...] Os seguidores de Apolo consideram as pessoas de Zeus rudes, irracionais, imprevisíveis e assustadoras, um Zeus ficará impaciente sob o regime de Apolo e se esquecerá de confiar em sua intuição.

Sendo assim, o de Apolo é mais racional em relação aos de Zeus, busca tomar as decisões com maior número de informações, sendo mais cauteloso e paciente sendo menos intuitivo.

Desta forma Charles Handy (1994) cita que:

o pensamento de Apolo é lógico, seqüencial e analítico [...] gostam de acreditar em um mundo totalmente científico [...] gostam de proceder da definição do problema para a identificação do mecanismo de solução adequado, quanto mais desses mecanismos você conhece e pode usar, maior a quantidade de problemas você talvez seja capaz de lidar.

Então por se mais paciente o de Apolo tem maior facilidade em dominar os problemas, por pensar bem antes de implantar o sistema que solucione qualquer tipo de problema o contrário de Zeus que é mais intuitivo.

c) Cultura-deTarefas (Atena)

Para Charles Handy (1994 p. 26), “esta cultura assume uma abordagem muito diferente da administração, é vista basicamente preocupada com a solução contínua e bem-sucedida de problemas”. A figura que é representada pelo autor como a idéia dessa cultura é a rede, onde se interliga cada um através de pontos, mas com responsabilidades diferentes.

Assim sendo Charles Handy (1994 p.26) diz que é necessário, “primeiro, definir o problema, depois distribuir os recursos adequados à sua solução. [...] A organização é uma

rede de *unidade de comandos* vagamente interligados, sendo cada unidade independente, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global”. Então através da identificação do problema é que deve-se buscar soluções, é encontrando estudar se os recursos existentes podem ajudar nessa solução.

Charles Handy (1994 p. 26) comenta o seguinte:

seu deus é uma jovem mulher, Atena, a deusa guerreira, patrona de Ulisses, aquele arqui-solucionador de problemas, dos artesões e dos líderes pioneiros. [...] É uma cultura onde prospera a juventude e onde a criatividade é recompensada, sendo uma cultura para se trabalhar desde que se saiba qual o seu trabalho. Uma vez que o grupo tem um propósito em comum, existe um senso de entusiasmo e compromissos conjuntos.

Desta forma Charles Handy (1994 p. 59) afirma que essa é, “a cultura organizacional que melhor se adequa àqueles que foram racionalmente educados numa sociedade democrática. [...] É de fato a forma de administração que a maioria das pessoas aceita e pela qual aspiram”. Isso por ser uma cultura que o trabalho é melhor reconhecido, desde que sabendo de sua função ou dos mecanismos adotados para mesma

Segundo Charles Handy (1994 p. 56), “os de Atena são solucionadores de problemas. Os problemas são bem resolvidos, por uma combinação de criatividade e alguma lógica aplicada. Também fundamental no processo e solução é a capacidade de trabalhar com os outros, portanto é adquirir a capacidade de melhor resolver os problemas”. Por ter sua maior utilização com indivíduos mais jovens é que as soluções fluem em relação aos problemas, de forma lógica, racional e planejada tendo um maior número de demonstração de talentos no grupo.

Charles Handy (1994 p. 61) comenta da seguinte forma:

as culturas-de-tarefas funcionam melhor quando um grupo heterogêneo de talentos encontra homogeneidade através da identificação com uma causa, tarefa ou problema comum, ela é amada pelos novos profissionais, especialistas em comercialização, produção, planejamento e desenvolvimento nas corporações modernas.

Assim Charles Handy (1994 p. 62) diz ainda que:

na cultura-de-tarefas é em geral possível de identificar as suas principais preocupações examinando os títulos de seus atuais comitês ou grupos de estudos. Uma pessoa de Atena prefere que seja definida a tarefa, e não a função, pois ela deseja continuar exercendo os seus critérios sobre os meios para alcançar qualquer objetivo definido.

Portanto, a cultura-de-tarefas (Atena) é a que tem melhores resultados para a organização, pois os meios solucionadores são mais eficientes e eficazes em relação às demais culturas, sendo muitas vezes realizado em grupos talentosos e com objetivos bem definidos.

d) Cultura Existencial (Dionísio)

Charles Handy (1994 p. 30) cita que, “Dionísio, deus do vinho e das canções, preside esta cultura porque ele e mais ninguém representa a ideologia existencial entre os deuses”. A cultura de Dionísio é representada pela figura de um agrupamento de estrelas individuais, que são reunidas em círculo.

Segundo Charles Handy (1994 p. 30), “o existencialismo começa com a suposição de que o mundo não é parte de um propósito maior; não somos apenas instrumentos de algum deus, na cultura existencial a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito”.

Portanto, para Charles Handy (1994 p. 31), “a cultura existencial é excelente onde o recurso crucial da organização é o talento, ou habilidade do indivíduo, é uma tarefa enfadonha, [...] algo que precisa ser feito com tarefas domésticas, de fato a cultura de Dionísio é algo que faz tremer qualquer administrador ou organização mais comum”. Sendo um valorizador de talentos e habilidades individuais essa cultura é rica em precisão de tarefas.

Charles Handy (1994 p. 66) relata que, “os de Dionísio preferem aprender por imersão por novas experiências, é difícil influenciar os de Dionísio, uma vez que eles não reconhecem o poder da organização, ou se concebem como trabalhando para a organização, não existem armas organizacionais para opor a eles”. Tem seus objetivos bem direcionados em relação à cultura adotada, existencialmente são esforçados, mas se confundem com o poder da organização.

Charles Handy (1994 p. 68) cita que, “as organizações de Dionísio são administradas num estilo “uma de cada vez”. O “líder” interage com cada um individualmente e as reuniões

convocadas para a disseminação de informações ou para solicitar idéias numa situação de interesse comum.”

Sendo assim os gestores trabalham com paciência separando situações distintas, e se concentram em uma de cada vez, com isso conseguem com que suas implementações ou soluções tenham melhor rendimento.

Na Figura 6, há uma junção da problemática do estudo com as definições dos deuses gregos, sob os aspectos da cultura que é citada por Charles Handy (1994) e também o objetivo proposto.

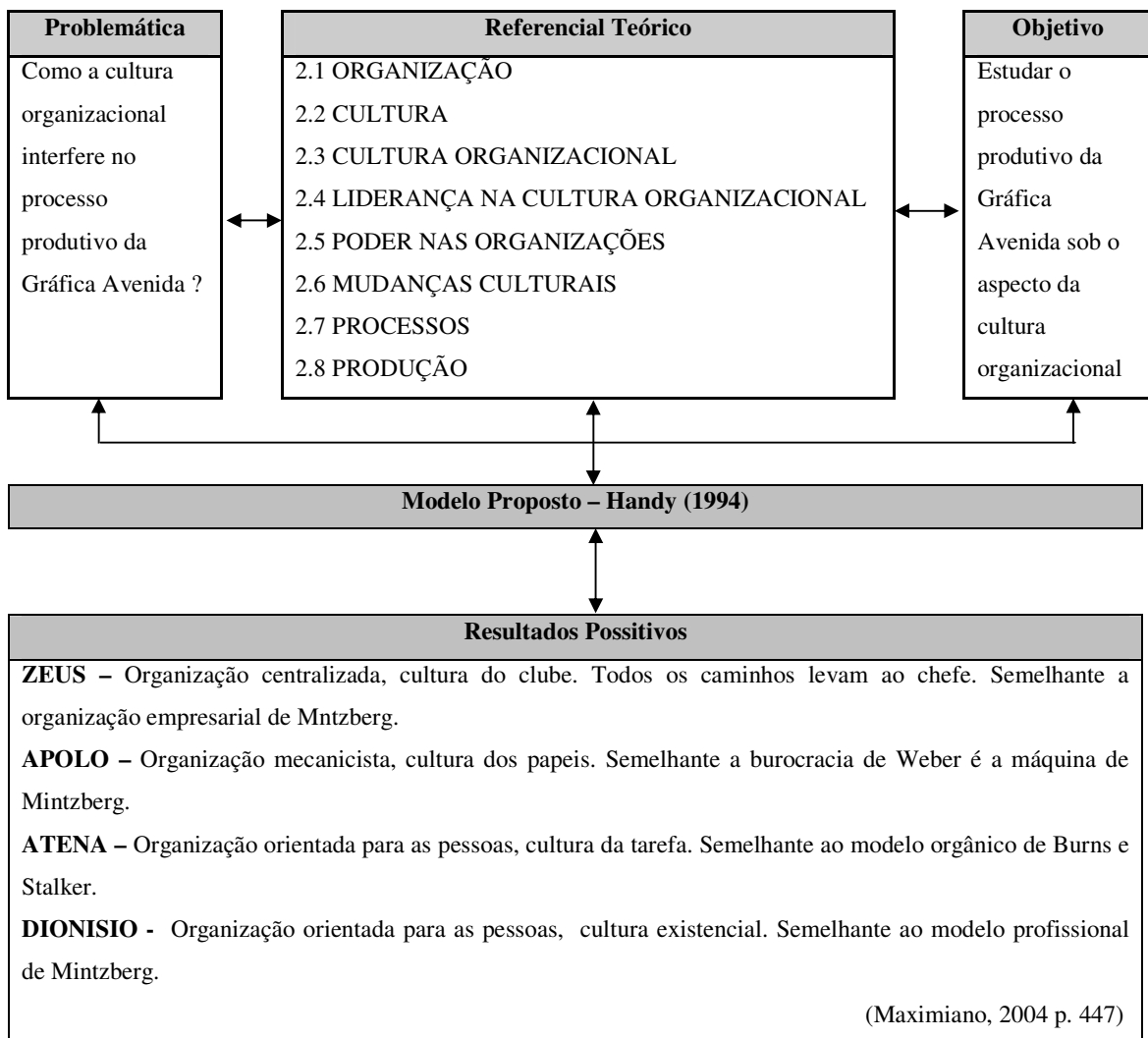


Figura 6: Imagem da organização
 Fonte: Elaborado pelo autor

Neste sentido, a problemática tem o intuito examinar se cultura organizacional sofre interferências, estando ligada diretamente ao referencial teórico do estudo e ao objetivo

proposto que é de estudar o processo produtivo sob o aspecto da cultura organizacional.

Então, Charles Handy (1994) propõe um modelo de cultura organizacional, sendo que são apresentados os possíveis resultados que possam vir a ser a representatividade da Gráfica Avenida de Gurupi em relação ao estudo.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome Fantasia: Gráfica Avenida

Razão Social: Gráfica e Editora Paranaense Ltda

Endereço: Rua Santana , 111 – Centro

Cidade / Estado: Gurupi - Tocantins

Segmento: Impressão em Papel

3.1 HISTÓRICO

A empresa foi criada e fundada há 23 anos pelo proprietário, e durante todo o tempo de existência sempre teve sua gestão. O trabalho realizado na Gráfica Avenida são os impressos em papel, sendo eles cartazes, panfletos, folderes, convites, rótulos e outros materiais. A Gráfica Avenida foi uma das pioneiras, ou seja, entre as primeiras nesse segmento na cidade de Gurupi-TO.

No começo antes se tornar uma gráfica a mesma trabalhava com a forma de impressos tipográficos que pode se dizer que é o período “pré-histórico gráfico” em relação à evolução tecnológica que se desenvolveu nos últimos anos.

Na cidade de origem as transformações aconteceram principalmente na década de 90, para ser mais preciso no início, isso quando os consumidores começaram a ser mais exigentes com a qualidade do material, vendo que os impressos eram a representação de imagem de suas empresas. A mudança para gráfica foi realizada lentamente, pois exigia muita tecnologia, as máquinas eram muito caras, assim havia uma certa resistência na aquisição das mesmas.

Nesse tempo a tecnologia com seus avanços já havia desenvolvido formas práticas de se produzir o material impresso com qualidade e rapidez que se esperava, facilitando em todas as formas a impressão do material. Isso se deu por meio de máquinas chamadas *Off-Set*, nas grandes cidades do país era comum haver esses modelos de máquinas nas gráficas.

A *Off-Set* é uma máquina de impressão de papel, onde a mesma é operada por profissionais treinados no seu manuseio. Essas máquinas substituíram os trabalhos tipográficos que praticamente eram realizados artesanalmente, sendo um processo de montagem manual que exigia muito tempo e era bem difícil de trabalhar. Então, a gráfica optou por realizar seus trabalhos em uma máquina *Off-Set*, principalmente por fornecer maior agilidade e qualidade do material impresso, que para o consumidor é considerado importante.

Hoje a Gráfica Avenida se tornou uma micro empresa, está entre as referências no segmento de impressão de papel dentro da cidade de Gurupi-TO e até mesmo na região sul do estado do Tocantins, tendo seu nome e sua imagem vinculados como uma excelente gráfica. A Gráfica Avenida é dividida em cinco departamentos sendo eles: financeiro, recepção, artes, produção e acabamento.

No departamento financeiro é efetuado todo o processo de contas a pagar e a receber, sendo que algumas transações são realizadas por intermédio de sistemas financeiros ligados diretamente ao banco por meio da Internet. Nesse departamento é controlado e repassado mensalmente para o gestor da empresa a movimentação financeira e o rendimento da mesma.

Na recepção trabalham pessoas que são responsáveis pelo início e o fim da produção do material impresso, pois é onde se realiza o pedido e a entrega do material. Quando é feito o pedido do produto são anotados todos os dados necessários para a realização do mesmo. Essas anotações se definem em tamanho e dados que irão no impresso. Fechado o pedido, é passada uma ordem de serviços para sala de artes.

No departamento de artes são colocados em prática os termos exigidos para realização do impresso. Tudo é feito através de programas especializados de design gráfico. Somente sendo realizada sua impressão depois da aprovação do cliente, pois antes desta aprovação pode haver mudanças exigidas pelo mesmo.

No departamento de produção é onde se localizam as máquinas *Off-Set*. Dentro desse departamento há um total de cinco máquinas, sendo elas em tamanhos diferentes, ou seja, cada uma tem um limite máximo de tamanho de impresso, sendo as dimensões em que as mesmas conseguem fazer a impressão. A operação dessas máquinas é bastante complicada, então exige profissionais qualificados para o serviço.

No departamento de acabamento é feita a conclusão do formato do material que foi impresso, dando forma ao produto. Nessa sala há várias máquinas com a realização de funções diferentes como a Guilhotina que tem como sua utilização o corte de papel, há também a Picotadeira que é a máquina responsável pelo os picotes realizados no impressos, sendo esses em sua grande maioria notas fiscais e por fim o Grampeador, não sendo o convencional, mas sim uma máquina que grampeia blocos com grande quantidades de folhas.

Então, para se chegar ao produto final é necessário percorrer por todos esses departamentos da Gráfica Avenida, para isso é preciso que nesse processo não haja erros, para desta forma trazer qualidade ao produto final.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa implicou no levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregados. Esse material-fonte geral é útil não só por trazer conhecimentos que servem de *background* ao campo de interesse. (LAKATOS, MARCONI, 2002)

O método é a forma lógica de se proceder na pesquisa, são os passos que foram tomados pelo realizador da mesma, tendo em consideração as fórmulas decorrentes. Para Cervo e Bervian (2002), o método científico quer descobrir a realidade dos fatos, e esses ao serem descobertos devem guiar o uso do método. Pelo método se entende o dispositivo ordenado, o procedimento sistemático, em plano geral, todo método depende do objetivo de investigação.

A pesquisa que foi realizada na empresa é de carácter diagnóstico, um estudo de caso para observação do contexto cultural, desta forma Cervo e Bervian (2002) confirmam que, toda pesquisa deve ser bem planejada se quiser oferecer resultados úteis e fidedignos. Esse planejamento envolve também a tarefa de coleta de dados, que corresponde a uma fase intermediária da pesquisa.

A amostragem da pesquisa foi realizada por departamento, ou seja, ela é um estudo de pesquisa de campo que está dividido em departamentos: o de criação e elaboração com dois funcionários, correção onde há um funcionário, o departamento de impressão que tem quatro funcionários e por último o acabamento com quatro funcionários, chegando-se assim num total de onze funcionários, sendo que dez funcionários passaram pelo mesmo processo de pesquisa.

4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Desta forma Lakatos e Marconi (2002) afirmam que, a técnica é um conjunto de processos que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar normas, a parte prática. Nesta pesquisa a técnica utilizada foi a entrevista de fator observatório.

Lakatos e Marconi (2002) explicam que, a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos da obtenção de determinados aspectos

da realidade existente, e o fato de observar e analisar a pesquisa desejada. Para ser mais objetivo, a pesquisa se deu no modo de observação direta intensiva que pode realizar-se através de entrevista.

Segundo Lakatos e Marconi (2002 p. 92) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma natureza de conversação profissional.” Em geral a entrevista refere-se a um meio de obter respostas as questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.”

As perguntas da entrevista foram relacionadas com as intenções do objetivo da pesquisa, assim de relevância individual ou seja cada colaborador da empresa respondeu individualmente, sendo que as perguntas iguais para todos.

“É necessário que se estabeleça, com critério, quais as questões mais importantes a serem propostas e que interesam ser conhecidas, de acordo com os objetivos. Devem ser conduzidas propostas para serem conduzidas facilmente às respostas de forma a não insinuarem outras colocações.” (CERVO; BERVIAN, 2002 p. 48)

A metodologia adotada foi por meio de observação e verificação do ambiente da organização e comportamento de seus colaboradores do processo produtivo, utilizou-se também uma pesquisa de autoria de Charles Handy (1994), extraída do seu livro “Deuses da Administração”, nele o autor comenta sobre as culturas, onde as mesmas são identificadas também através de quatro deuses que dão nome a um *culto*, ou filosofia de administração e a uma cultura organizacional, as culturas são denominadas como Cultura-de-Clube (Zeus), Cultura-de-Função (Apolo), Cultura-de-Tarefa (Atena) e Cultura Existencial (Dionísio).

A entrevista teve perguntas bem objetivas sendo de fácil entendimento, tendo em média o tempo de 50 minutos, com modelo quantitativo. Lakatos e Marconi (2002) explicam que são perguntas fechadas e abertas podem apresentar, uma série de possíveis respostas.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Enfim, os dados recolhidos foram tabulados. Para Lakatos e Marconi (2002) a tabulação é, disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na identificação das inter-relações. É uma parte do processo técnico de análise estatísticas, que permitem sintetizar os dados de observação e representá-los por gráficos.

A tabulação é a arrumação dos dados através de tabelas ou gráficos que permitem

verificar as relações que os entrevistados opinaram, é uma parte da técnica estatística de dados. Segundo Lakatos e Marconi (2002), os dados recolhidos são transferidos para a tabela podendo serem observados e analisados, a principal operação é o cálculo ou contagem, no intuito de determinar o número de casos que concordam com as várias categorias existentes nesse processo.

5. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 PROCESSO DE PRODUÇÃO DA GRÁFICA AVENIDA

O processo produtivo é realizado de forma mecanicista, ou seja, o processo é repetido em todas as formações de matéria-prima, que é a transformação do papel limpo em impresso, sendo que, pode-se dizer que se trata de um ciclo de produção. Abaixo há as seguintes etapas desse processo produtivo.

Pedido – O cliente efetua um determinado pedido de material impresso (serviço) na gráfica. São analisadas suas exigências em relação ao serviço que tem pretensão que seja executado, recolhe-se às informações necessárias para a criação ou elaboração do determinado impresso.

Criação e Desenvolvimento da arte - O início do processo produtivo acontece na área de criação ou elaboração da arte, a partir daí, é montado no computador através de um programa chamado *CorelDraw*. O *software* é operado pelo *design gráfico* ou arte finalista, termo que tem variação por regiões.

A arte é desenvolvida, em seguida é impressa em papel sulfite (mais conhecido como chamex). Esse impresso é chamado de layout, e é passado para a área de correção, e depois volta para que possa ser impresso em um laser filme que serve para produzir a matriz.

Correção - Esse departamento tem por tarefa fazer a análise primeiramente do *layout* em busca de possíveis erros de origens ortográficas, medidas e falhas do impresso. Sendo encontrados alguns desses erros são devidamente destacados e volta para a criação e elaboração da arte para que possam ser corrigidos. Depois desse processo é liberada a impressão no laser filme e enviado para a área de impressão.

Impressão - Esse é o departamento responsável pela impressão do material, é considerado como a parte principal do processo produtivo. A área de impressão através do laser filme grava a matriz chamada de chapa. A mesma é colocada na máquina de *Off-Set*, onde é transferida a imagem gravada para o papel. O impressor é quem controla a qualidade do impresso.

Corte e Acabamento - Depois do material impresso, ele segue para o processo final que é o

acabamento, tem a sua variação dependendo do que é produzido. Esse acabamento pode-se dar por um simples corte do papel, vinco que serve para facilitar a dobra, picote para facilitar o destaque e numeração caso o cliente tenha a necessidade de controle (essa numeração acontece principalmente com notas fiscais). Depois disso o material está pronto para ser entregue.

Embalagem – Nessa parte do processo o material é todo embalado para facilitar a entrega do mesmo. Dependendo da quantidade os impressos podem ser divididos em dois ou mais pacotes.

Entrega – E finalmente a entrega do material que pode ser feita em local determinado ou o próprio cliente pode retirar.

A Figura 7 abaixo é a ilustração mapeada de como funciona o processo produtivo dentro da Gráfica Avenida de Gurupi, em forma de fluxograma. Pode-se ver como se inicia e as fases em ordem de como é esse ciclo.

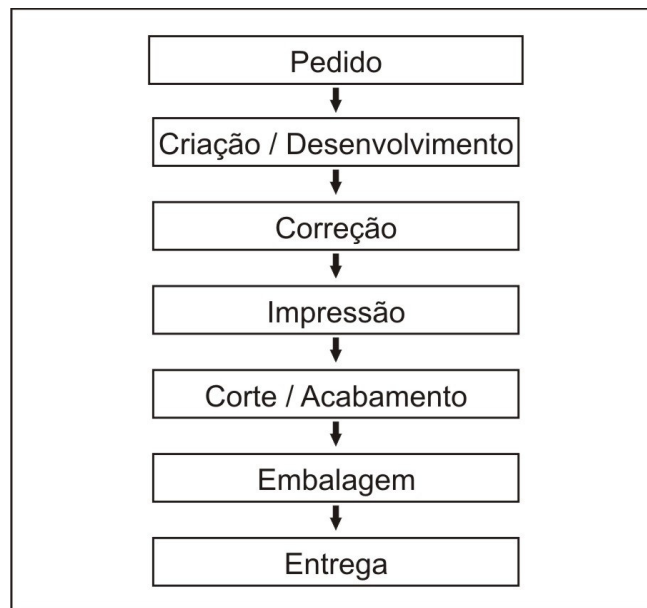


Figura 7: O processo produtivo da Gráfica Avenida
Fonte: Adaptado de Wood (2001)

A empresa em estudo não apresenta claramente um organograma. Por ser uma empresa simples, o proprietário é o principal gestor, ele é o poder maior da empresa, o mesmo é que organiza e administra a Gráfica Avenida. O processo produtivo é dividido nas áreas que foram detalhadas acima, na ordem de procedimento de criação e elaboração, correção,

impressão, acabamento, embalagem e entrega.

5.2 PONTOS CRÍTICOS DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DA GRÁFICA AVENIDA

Os pontos críticos da Gráfica Avenida de Gurupi foram identificados através da observação do mapeamento do processo de produção analisando assim todos os pontos de execução do produto até o final. Verificou-se também o ambiente organizacional, os meios e as condições propícias em que os colaboradores trabalham, buscando visualizar as eventuais dificuldades nesse processo, priorizando desta forma os meios de comunicação através da linguagem utilizada dentro da organização, observando se a mesma era entendida por todos os colaboradores e quais as dificuldades no entendimento.

Essa observação foi trabalhada em cada departamento, visando às definições dos pontos fracos e fortes da organização generalizando todo o processo produtivo, bem como sua funcionalidade para a organização.

Observou-se também no processo produtivo o comportamento dos colaboradores em determinadas situações nesse ciclo que se inicia com a produção de um novo material impresso. E qual a eventual resistência dos colaboradores nesse processo produtivo.

5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DA GRÁFICA AVENIDA

O questionário adotado supre um meio de analisar e codificar as preferências culturais da Gráfica Avenida de Gurupi. O interessante é a comparação das idéias a respeito da organização, ficando assim, claro os resultados que se pretendeu chegar.

Os procedimentos para a coleta dos dados e a interpretação do questionário se deram da seguinte forma:

As afirmações (a) representam uma cultura de “clube”, de Zeus;

As afirmações (b) representam uma cultura de “função”, de Apolo;

As afirmações (c) representam uma cultura de “tarefa”, de Atenas;

As afirmações (d) representam uma cultura “existencial”, de Dionísio.

Conforme o autor para se completar os questionários os procedimentos são estes:

Corresponderam nove perguntas no questionário sendo que cada uma delas havia

quatro afirmações como respostas, o procedimento de resposta de deu da seguinte forma na coluna “organização”, o entrevistado teve que responder qual a afirmação que mais representava a Gráfica Avenida, sendo que colocasse “1” para a primeira que mais identificasse a organização, “2” para segunda que mais identificasse e assim por diante até completar as quatro afirmações.

Do mesmo modo foi feito com a coluna “você”, o entrevistado respondeu às afirmações de acordo com o que mais o representava, seguindo o mesmo processo, colocando “1” para a que melhor lhe representava, “2” para a segunda colocada é assim por diante preenchendo as quatro lacunas de cada questão.

Desta forma, se chegou ao resultado da cultura da Gráfica Avenida de Gurupi, foram somados na coluna “organização” os pontos das alternativas (a) em cada questão, os das alternativas (b) e assim por diante. A que tiver menor pontuação é a que representa a organização, na coluna “você” usou-se o mesmo procedimento.

A tabela abaixo é o resultado das somas dos questionários da pesquisa:

	Todas as afirmações (a)	Todas as afirmações (b)	Todas as afirmações (c)	Todas as afirmações (d)	Total
organização	205	227	209	259	990
você	249	231	232	188	990

A tabela se originou através dos questionários, onde houve uma amostra no total de 10 (dez) colaboradores do processo produtivo da Gráfica Avenida de Gurupi, em relação à linha da “organização” a afirmação (a) foi a que teve o menor resultado entre as outras afirmações da mesma linha, com a quantidade de 205 pontos, sendo assim a cultura que mais se identifica e representa é a cultura-de-clubes (Zeus).

Sendo que os colaboradores não tiveram coincidência nas suas respostas, mostra que o resultado é consistente em relação às informações optadas, mostrando assim a cultura existente no ambiente organizacional.

A cultura definida dentro da organização através da pesquisa foi à cultura-de-clube que segundo o autor é representada pelo deus grego Zeus, o deus-patrono. Suas características são a ordem e as regras. Essa cultura é encontrada nas pequenas organizações, onde a direção da mesma é tomada pelo próprio líder. O autor afirma ainda que é excelente em relação a rapidez principalmente na tomada de decisões, mas essa rapidez não traz qualidade no serviço, depende muito de como a pessoa de Zeus reage as situações.

Se a pessoa que estiver no comando for um Zeus desinteressado ou mesmo incompetente, pode haver resultados negativos para organização, pois os indivíduos dessa cultura acreditam em informações mal-definidas e os dados convencionais como relatórios que não são considerados pelo mesmo. A maioria das empresas já foram organizações pequenas e tiveram que usar a cultura-de-clube (Zeus), através do crescimento as mesmas vão definindo outros padrões e outras culturas, naturalmente.

A afirmação (c) ficou bem próximo na pontuação em relação à afirmação (a), indicando que a organização também tem características da cultura-de-tarefas (Atenas), a deusa Atena é uma jovem mulher, o autor comenta que nessa cultura os objetivos concentram-se em um problema, nele procura-se a solução, um pouco diferente da administração que se preocupa primeiramente com as soluções.

Mas nessa cultura as pessoas têm habilidades de resolver problemas, nela há uma criatividade jovem, é considerada boa para trabalhar, claro que o indivíduo tem que saber bem qual é sua função dentro da organização, as decisões são normalmente em grupos.

O que pode se julgar é que há uma relação muito próxima entre as duas culturas, sendo que as mesmas podem estar se alterando normalmente, ocasionando mudanças na organização.

Na linha “você” representa o desejo dos colaboradores em relação à cultura que seria mais eficiente dentro da organização, sendo que a afirmação (d) obteve 188 pontos, demonstrando que a cultura representativa é a cultura existencial (Dionísio).

O autor afirma que a cultura existencial é a preferida pelos profissionais que buscam demonstrar seus talentos e habilidades. O deus é Dionísio ele representa a ideologia existencial, nela a organização ajuda o indivíduo a alcançar seus objetivos. Eles se vêem como profissionais independentes que conseguem realizar suas funções cedendo seus talentos à empresa.

Por meio da pesquisa considera-se que a cultura-de-clube (Zeus) é a identificação representativa da Gráfica Avenida de Gurupi, sendo predominante dentro da organização, mas há uma proximidade da cultura-de-tarefas (Atenas), isso mostra que a empresa pode estar em uma fase de mudança de cultura o que normalmente acontece devido ao crescimento da organização, tendo seus colaboradores com uma visão de cultura existencial (Dionísio) propondo um reconhecimento da organização aos seus talentos e habilidades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, está a conclusão do trabalho, considerando os resultados da pesquisa realizada dentro da organização. São relatadas as recomendações sugeridas pelo autor do estudo sobre a pesquisa e os trabalhos que possam ser realizadas futuramente; e finalmente as limitações que existiram que dificultaram o desenvolvimento da pesquisa.

6.1 CONCLUSÃO

Observou-se que o processo produtivo da Gráfica Avenida é extenso com várias fases até o acabamento do material impresso. Através do mapeamento pode-se ver que tudo se inicia na formação do pedido onde o cliente define a forma de como seu produto deve ficar, depois disso há uma passagem por departamentos começando pela Criação e desenvolvimento da arte onde se dá as formas visuais ao produto. Logo após continua na Correção onde a intenção é não deixar que erros ortográficos ou mesmo de medidas aconteçam. O próximo passo é o departamento de Impressão onde o papel é transformado no produto por meio da máquina *Off-Set*, passando depois pelo Acabamento para se dar a forma final do produto, depois disso o produto já está pronto para ser embalado e entregue ao cliente.

Todo o processo no produtivo da Gráfica Avenida é realizado através destes departamentos seguindo esses meios para a obtenção do produto final, sendo que nesse ciclo não deve haver falhas, pois pode comprometer todo o processo e o material.

Verificou-se que há alguns pontos críticos dentro da organização, que em alguns momentos interfere processo produtivo da Gráfica Avenida, sendo examinados os departamentos e como funciona esse ciclo.

Os pontos críticos encontrados são:

Conflitos de culturas, ou seja, a Gráfica Avenida tem um modelo de cultura organizacional adotada pelo gestor, sendo que os colaboradores visualizam outro meio de cultura com suas crenças e valores, isso atrapalha na execução do trabalho, pois o gestor quer que a tarefa seja realizada de uma forma e os colaboradores acabam alterando o processo por acharem que outro meio é bem mais apropriado. Em alguns casos aumentando o custo de produção.

Há uma certa dificuldade no entendimento da fabricação do produto, que acontece na transmissão da tarefa, pois as informações são incompletas, acarretando em algumas ocasiões

a dúvida em relação à realização da tarefa.

E por fim a comunicação dentro da organização, pois ela não é feita de forma clara pelos departamentos, há uma dificuldade de difusão da mensagem, devido ao formato de linguagem, em alguns casos não se identifica com os meios do processo produtivo, ou seja, o gestor e os colaboradores não têm um padrão de comunicação, existem variáveis que podem alterar o entendimento da tarefa.

Como pode ser analisado teoricamente pelo referencial, afirma-se que para se entender ou caracterizar a cultura organizacional adotada dentro da empresa é necessário que se saiba o que significa e como funciona, foi relatado que a cultura existe dentro da sociedade há vários anos, os indivíduos já nascem em meio a uma cultura que representa os valores e as crenças adotados conforme as necessidades.

As organizações seguem em vários casos a cultura que é ditada pelo proprietário ou fundador da empresa, ele coloca suas crenças e valores, criando assim a cultura organizacional, esse modelo é representado através do comportamento dos colaboradores da empresa e de sua própria motivação em relação à organização ou mesmo à função que exercem dentro dela.

A cultura organizacional existe em qualquer organização, mas cada uma diferente da outra, elas são implantadas conforme as necessidades encontradas, a mesma é de vital importância no mundo globalizado, lembrando que a organização não tem uma cultura ela é uma cultura.

Todo indivíduo em qualquer nível hierárquico deve entender a cultura existente, então para que haja o crescimento ou mesmo o desenvolvimento da organização a cultura deve ser analisada pelo próprio gestor da empresa, observando assim se as regras estão sendo seguidas corretamente.

Através do referencial teórico citado no trabalho pode-se então analisar e mapear todo o processo produtivo que tem seu início com o pedido, passando pelos outros fatores que são criação/elaboração de arte, correção, impressão, corte/acabamento até a sua entrega respectivamente.

Nesse processo as funções trabalham juntas, sendo assim se em alguma delas houver falha pode prejudicar todo o processo e até mesmo o produto final, então o objetivo de mapear o processo produtivo é de poder analisar e diminuir a obtenção de erros nesse ciclo.

A pesquisa realizada com os colaboradores do processo mostrou através do questionário qual a cultura adotada pela organização. Esta pesquisa foi realizada através da metodologia de Charles Handy, que no seu livro “Deuses da Administração” relata sobre

quatro formas de cultura que são representadas por deuses gregos.

Na Gráfica Avenida de Gurupi, a cultura que mais a representou foi à cultura-de-clubes que tem Zeus como o deus da mesma. Nessa cultura a rapidez é a característica, sendo que se ela for utilizada sabiamente torna-se um ponto forte dentro da organização, mas essa rapidez não traz a qualidade necessária, nesses casos os indivíduos dessa cultura acreditam em informações mal-definidas trazendo desta forma riscos para as decisões necessárias.

A cultura-de-tarefas que é representada pela deusa Atenas, uma mulher jovem, ficou bem próxima da cultura-de-clubes, o que significa que a organização pode estar em fase de crescimento ou de mudança, essa troca de cultura nesses casos acontece naturalmente. Nesta cultura a juventude predomina com indivíduos talentosos e cheios de criatividade, mas os mesmos se confundem em relação à autoridade do líder, pois há por parte deles preocupação com soluções, nessa cultura predomina muita a decisão através de grupos.

Na mesma pesquisa foi avaliada qual a cultura que os colaboradores do processo produtivo preservam e acreditam ser ideal, assim encontrou-se a cultura existencial que é a que tem como deus Dionísio. Os profissionais talentosos e habilidosos são os que acreditam nessa cultura, acham-se capazes de resolver problemas, gostam que haja o reconhecimento da organização. Sendo que a cultura existencial não é apropriada para uma micro empresa.

Sendo assim uma sugestão que pode ser utilizada é a análise desse trabalho e dos resultados encontrados pela pesquisa, para que haja possíveis melhoras e mesmo o domínio dessas culturas que foram encontradas no estudo da organização, facilitando o modelo de gestão e o poder de decisões, motivando os seus colaboradores em relação às suas funções, evitando um comprometimento no processo produtivo, assim oferecendo produtos de qualidade para os clientes.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que os trabalhos posteriores a esse tenham um nível de estudo bem mais profundo, considerando os objetivos como incentivadores da pesquisa, pois a cultura organizacional existe para auxiliar as empresas nos seus processos existentes, esses estudos poderão trazer novas culturas ou mesmo novas tendências culturais, aumentando assim o grau de conhecimento e as demais influências do tema.

Como podemos ver nos conceitos aplicados a esse trabalho é que no mundo globalizado em que vivemos deve-se ter total controle sobre a cultura adotada ou

predominante, então sendo assim há a sugestão de que a empresa Gráfica Avenida deveria analisar as culturas existentes tanto pela organização como a idéia que seus colaboradores acreditam que sejam influenciáveis no processo produtivo e a identificação com as crenças e valores, assim a alternativa seria ter o auxílio de um consultor para confrontar essas culturas e transformar em uma cultura sólida, garantindo a eficácia e eficiência para o processo produtivo.

Se não houver a possibilidade de contratar um consultor pode o mesmo se auxiliado por acadêmicos de administração que possivelmente terão sugestões de seus professores para o confronto e a implantação da cultura específica para o segmento.

Quando é relatado o termo confrontar as culturas se dá por haver a cultura-de-clube dentro da organização e para os colaboradores o ideal como identificação pessoal é a cultura existencial, então sendo assim unir essas duas culturas transformando em uma única cultura ajudará no desenvolvimento da organização, e provavelmente estimulará a motivação de seus colaboradores.

6.3 LIMITAÇÃO

O objetivo do trabalho foi alcançado através da metodologia do autor Charles Handy. Foi aplicado aos colaboradores do processo produtivo da Gráfica Avenida de Gurupi, porém a limitação que houve foi o baixo nível de entendimento de algumas afirmações do questionário, gerando dúvida em relação à representatividade da cultura existente na organização, mas conforme tiradas as dúvidas a pesquisa desenvolveu resultados consistentes e confiáveis.

Outra limitação é que alguns colaboradores do processo produtivos tiveram receio em responder o questionário por achar que o mesmo teria sido de autoria do gestor da organização, houve o medo de represálias em relação às respostas, mas com a conversa entenderam que a real intenção do estudo era trazer um conhecimento sobre os meios culturais adotados pela empresa beneficiando tanto a empresa como aos colaboradores.

As referências utilizadas para obtenção desse estudo estão no próximo capítulo.

REFERÊNCIAS

- BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. 463 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.
- GRÁFICA: **Fonte – SEBRAE – Idéias de Negócios: Gráfica**, 2006. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios_1150.asp>. Acessado em 30 de Outubro de 2006
- HANDY, Charles. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças**. 1º ed. São Paulo: Saraiva, 1994. 272 p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002. 205 p. 205 p.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.
- MENDES, Alexandre. **Revolucionando a cultura organizacional**, 2006. Disponível em: <http://www.imasters.com.br/artigo/3920/intranets/revolucionando_a_cultura_organizaciona> Acessado em 24 de Outubro de 2006.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 334 p.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operação**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 441 p.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 14. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 493 p.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 88 p.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 191 p.

WOOD JR, Thomaz. **Gestão empresarial**: oito propostas para o terceiro milênio, o ambiente de negócios, cidadania e responsabilidade empresarial. São Paulo. Ed. Atlas, 2001

ANEXO – Instrumento de coleta de dados

Essa é uma pesquisa realizada por Alessandro Damascena Lopes, acadêmico do 8º período de administração da Faculdade Unirg com o intuito de auxiliar no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Para completar o questionário, proceda da seguinte forma:

- a) Considere a organização para a qual você trabalha, em seu todo. Que conjuntos de valores, crenças, formas e comportamento se poderia dizer que são típicos dela? Veja as quatro afirmações sob cada um dos nove tópicos do questionário. Sob cada tópico, classifique as quatro afirmações na ordem de “mais adequada” para a organização como você a vê (isto é, coloque “1” na frente da afirmação que melhor representa a organização, “2” para a segunda colocada, e assim por diante). Aonde os algarismos na coluna “Organização”.

- b) Depois de ter feito isto para a organização, passe por todo o processo outra vez, agora para você mesmo, refletindo as suas próprias preferências e crenças. Tente não olhar para a classificação da coluna “Organização” enquanto faz isto, para que a sua segunda classificação seja verdadeiramente independente.

QUESTIONÁRIO

<i>Você</i>	<i>1. Um bom patrão</i>	<i>Organização</i>
a) ()	É forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e indulgente com os subordinados.	()
b) ()	É impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema formal.	()
c) ()	É igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Ele (ou ela) usa sua autoridade para obter os recursos necessários para prosseguir com tarefas.	()
d) ()	Preocupa-se com e reage às necessidades pessoais e aos valores dos outros, e supre oportunidades de trabalho e, estimuladores de crescimento aos subordinados.	()

<i>Você</i>	<i>2. Um bom subordinado</i>	<i>Organização</i>
a) ()	Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.	()
b) ()	É responsável e confiável, cumpridor com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações que surpreendam ou embaracem seu superior.	()
c) ()	Motiva-se e procura dar o melhor de si para realizar a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disto está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.	()
d) ()	É vitalmente interessado no desenvolvimento e suas potencialidades, e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhe ajuda e a construir para o seu desenvolvimento.	()

<i>Você</i>	3. Um bom membro da organização Dá prioridade “um” para	<i>Organização</i>
-------------	--	--------------------

- | | | |
|--------|--|-----|
| a) () | As exigências pessoais dos patrões. | () |
| b) () | Os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal. | () |
| c) () | Os requisitos da tarefa quanto à habilidade, capacidade, energia e recursos materiais. | () |
| d) () | As necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos. | () |

<i>Você</i>	4. Pessoas que vão bem na organização	<i>Organização</i>
-------------	--	--------------------

- | | | |
|--------|---|-----|
| a) () | São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria. | () |
| b) () | São conscientes e responsáveis, com um forte senso de lealdade com a organização. | () |
| c) () | São tecnicamente competentes, e eficientes, fortemente comprometidos com o ver a tarefa feita. | () |
| d) () | São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais. | () |

<i>Você</i>	5. A organização trata o indivíduo	<i>Organização</i>
-------------	---	--------------------

- | | | |
|--------|--|-----|
| a) () | Como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização. | () |
| b) () | Como se o tempo e energia estivessem disponíveis através de um contato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes. | () |
| c) () | Como um companheiro de trabalho que decidiu suas habilidades e capacidades à causa comum. | () |

d) () Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos. ()

Você **6. As pessoas são controladas e influenciadas pelo(a)** **Organização**

a) () Exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma. ()

b) () Exercício impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desenvolvimento. ()

c) () Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta. ()

d) () Interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas. ()

Você **7. É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra** **Organização**

a) () Se ela tiver mais poder e influencia na organização. ()

b) () Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir à outra. ()

c) () Se ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por prazer. ()

d) () Se ela é aceita por aqueles que controla. ()

Você **8. As bases da atribuição da tarefa são** **Organização**

a) () As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a firma ()

b) () As divisões formais de funções e responsabilidades no sistema. ()

c) () Os requisitos da tarefa a ser feita. ()

d) () Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização. ()

<i>Você</i>	<i>9. A Competição</i>	<i>Organização</i>
-------------	------------------------	--------------------

a) () É por poder e vantagens pessoais ()

b) () É por uma posição de alto status no sistema formal. ()

c) () É pela excelência da contribuição à tarefa. ()

d) () É em atenção às próprias necessidades pessoais ()