



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CURSO DE TURISMO

Cintia Rocha de Paula

**USO ESTRATÉGICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL:
Um estudo na empresa TAM Linhas Aéreas**

Natal
2013

Cintia Rocha de Paula

**USO ESTRATÉGICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL:
Um estudo na empresa TAM Linhas Aéreas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Prof.^a orientadora: Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dr.

Natal
2013

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Paula, Cintia Rocha de.

Uso estratégico da cultura organizacional: um estudo na empresa TAM
Linhas Aéreas/ Cintia Rocha de Paula. - Natal, RN, 2013.

75f. : il.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto.

Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio
Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de
Turismo.

1. Cultura organizacional - Monografia. 2. Estratégia empresarial -
Monografia. 3. Companhia Aérea - TAM - Monografia. I. Barreto,
Leilianne Michelle Trindade da Silva. II. Universidade Federal do Rio
Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 005.32

Cintia Rocha de Paula

**USO ESTRATÉGICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL:
Um estudo na empresa TAM Linhas Aéreas**

Monografia apresentada à Coordenação de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Banca Examinadora:

Prof.^a Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dr.
Orientadora
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof.^o Saulo Gomes Batista, Esp.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof.^a Patrícia Daliany Araújo do Amaral, M. Sc
Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Natal, 29 de maio de 2013.

**Dedico este trabalho a minha mãe,
meus tios e minhas irmãs, a Aline e Celso
por acreditarem que eu conseguiria.**

AGRADECIMENTOS

A minha família, minha mãe Maria e meus tios Giorgio e Síría que sempre acreditaram no meu potencial e me incentivaram a concluir a graduação. E as minhas irmãs Mariella e Brunella.

Aos meus amigos que estiveram comigo durante o curso. Em especial, não posso deixar de agradecer a Gláucia e Saionara, minhas grandes e eternas amigas. Como também preciso agradecer os meus queridos amigos Aline e Celso que sempre acreditaram em mim e me incentivaram muito nesta reta final do curso.

A minha orientadora Leilianne, pela disponibilidade, pela paciência e muito incentivo durante essa caminhada e por não ter desistido de mim.

Aos meus colegas do trabalho pelo apoio, auxílio e contribuição para o trabalho.

Agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização desse trabalho.

PAULA, Cintia Rocha de. USO ESTRATÉGICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: Um estudo na Empresa TAM Linhas Aéreas. 2013. Monografia (Graduação em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN.

RESUMO

Este trabalho visa a estudar como a cultura organizacional pode ser usada estrategicamente pela TAM Linhas Aéreas para adquirir vantagem competitiva sobre as demais empresas. Foram identificados os conceitos básicos e definições da cultura organizacional sob a visão de vários autores, evidenciando os seus principais elementos e funções na organização. Foi realizado um estudo descritivo, com uma abordagem quali-quantitativa com 73 funcionários da referida companhia aérea, localizada no Aeroporto Internacional Augusto Severo, Parnamirim/RN. Os dados quantitativos foram coletados através de um questionário, baseado no Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn e os dados qualitativos foram obtidos através de entrevista. Os resultados indicam que o tipo de cultura predominante foi a Cultura de Mercado e que a empresa utiliza a cultura organizacional de forma estratégica, impondo diretrizes e procedimentos, convenientes para a mesma, como forma de controle dos funcionários, pra que se obtenham resultados satisfatórios, tanto pelo lado financeiro como pela qualidade dos serviços. A pesquisa realizada pretende servir de base para outras empresas utilizarem com vistas a identificar a sua cultura organizacional e que possam criar estratégias para que a mesma alcance os seus objetivos.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Estratégia. Companhia Aérea.

PAULA, Cintia Rocha de. USE OF STRATEGIC ORGANIZATIONAL CULTURE: A Study on Company TAM Airlines. 2013. Monograph (Graduation in Tourism) – North Rio Grande Federal University, Natal/RN.

ABSTRACT

This work aims to study how organizational culture can be strategically used by TAM to acquire competitive advantage over other companies. We identified the basic concepts and definitions of organizational culture in the view of several authors, showing the main features and functions in the organization. We conducted a descriptive study with a qualitative and quantitative approach with 73 employees of that airline, located in the Augusto Severo International Airport, Parnamirim/ RN. Quantitative data were collected through a questionnaire, based on the model values Competitive Cameron and Quinn and qualitative data were obtained through interviews. The results indicate that the type of culture was predominant Culture Market and the company uses organizational culture strategically, imposing guidelines and procedures appropriate for the same, in order to control the employees, for which satisfactory results are obtained, both the financial side and the quality of services. The survey is intended as a basis for other companies to use in order to identify their organizational culture and can strategize so that it achieves its objectives.

Keywords: Organizational Culture. Strategy. Airline.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 01 -	Cronologia das principais publicações e eventos sobre a cultura organizacional.....	20
QUADRO 02 -	Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes.....	23
FIGURA 01 -	Tipos de pressupostos que influenciam a cultura organizacional.....	22
FIGURA 02-	Níveis da cultura e suas interações.....	26
FIGURA 03-	O processo de desvendar a cultura de uma organização.....	29
FIGURA 04-	Principais dimensões e valores enfatizados pelo Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn.....	33
FIGURA 05-	Tipologia cultural de Cameron e Quinn.....	34

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 -	Valor médio geral de cada tipo de cultura organizacional.....	60
TABELA 02 -	Valor médio dos tipos de cultura organizacional nas diferentes dimensões culturais.....	61
TABELA 03 -	Valor médio de cada grupo relacionado a cada tipo de cultura organizacional.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Gênero.....	49
GRÁFICO 02 - Faixa Etária.....	49
GRÁFICO 03 - Naturalidade.....	50
GRÁFICO 04 - Estado civil.....	51
GRÁFICO 05 - Escolaridade.....	52
GRÁFICO 06 - Tempo que trabalha na aviação.....	53
GRÁFICO 07 - Tempo que trabalha na TAM.....	54
GRÁFICO 08 - Tempo que trabalha no setor.....	55
GRÁFICO 09 - Treinamentos.....	56
GRÁFICO 10 - Religião.....	57
GRÁFICO 11 - Idiomas – Inglês.....	57
GRÁFICO 12 - Fluência no Inglês.....	58
GRÁFICO 13 - Bilinguagem: Inglês e Espanhol.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problemática	12
1.2 Relevância do Estudo	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 <i>Geral</i>	18
1.3.2 <i>Específicos</i>	18
2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	19
2.1 Cultura Organizacional	19
2.1.1 Conceitos e Definições.....	19
2.1.2 Elementos da Cultura Organizacional.....	27
2.1.3 Funções da Cultura Organizacional.....	30
2.2 Modelos de Valores Competitivos	32
2.3 Uso Estratégico da Cultura Organizacional	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 Caracterização do estudo	40
3.2 População e Amostra	41
3.3 Coleta de dados	42
3.4 Análise dos dados	43
4 RESULTADOS	45
4.1 TAM Linhas Aéreas: História e Fundamentos	45
4.2 Perfil do funcionário	48
4.3 Cultura Organizacional da empresa	59
4.4 Cultura Organizacional e Estratégia Empresarial	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – Pesquisa sobre Cultura Organizacional	72
APÊNDICE B – Roteiro para Entrevista sobre Cultura Organizacional e Estratégia Empresarial	75

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

O mercado turístico no Brasil cresceu constantemente, principalmente nos últimos 3 anos, segundo o Ministério do Turismo (PORTAL BRASIL, 2013), o que fomentou o surgimento de diversas empresas que atendessem as mais variadas necessidades dos turistas. Segundo a Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (PACET), realizada pela Fundação Getúlio Vargas em 2012, a pedido do Ministério do Turismo, as empresas do setor de turismo registraram aumento no faturamento médio de 18,3% em 2011. Cerca de 87% dos empresários esperam expansão dos negócios em 2012.

O fortalecimento da economia nacional, o aumento de demanda por viagens e investimentos, a expansão do volume de operações e a imagem favorável do Brasil no exterior foram apontados pelos empresários como alguns dos fatores que sustentaram o crescimento das atividades (Ministério do Turismo, 2012).

O segmento de turismo receptivo foi o que obteve maior crescimento médio de faturamento, com 33,5%. Em segundo lugar, ficou o de hospedagem (22,2%), seguido de agências de viagens (19,5%) e do transporte aéreo (18,2%). (Ministério do Turismo, 2012).

Conforme a empresa Invepar (2013) o setor aéreo brasileiro tem crescido bastante nos últimos anos. Entre 2003 e 2008, o número de passageiros transportados aumentou cerca de 10% ao ano, tornando o setor mais dinâmico e competitivo. Com a redução nos preços das passagens, houve uma inclusão de passageiros das classes B e C no mercado.

De acordo com a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), o número de passageiros de avião no Brasil aumentou de 48,4 milhões em 2002 para 113,4 milhões em 2012, um salto de aproximadamente 134% em apenas dez anos. Nas últimas previsões publicadas pela Airbus sobre o mercado global, o País aparece como o quarto maior mercado mundial de tráfego doméstico. Além disso, os mega eventos esportivos - Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016 - deverão elevar significativamente o fluxo de turistas para o País. (INVEPAR, 2013)

Segundo Oliveira (2013), o transporte aéreo é um dos setores que são

apontados como “estratégicos” tanto por governos quanto por analistas setoriais, visto que centenas de milhares de empresas pelo Brasil afora, principalmente as maiores organizações, utilizam-no intensamente para deslocamento rápido de empresários, executivos, técnicos, cargas, correspondência. Ou seja, significa mobilidade, agilidade, eficiência e, por decorrência, a indução de negócios, contribuindo para o crescimento econômico.

Dentre as características do transporte aéreo, pode-se destacar as seguintes: importância na economia, alavancagens da cadeia produtiva, inserção internacional do País e vulnerabilidade e choques externos, impacto nas contas externas, posição efeito de integração e desenvolvimento ao longo do território nacional. (OLIVEIRA, 2013)

Conforme o site da TAM Linhas Aéreas (TAM, 2012), a empresa é a maior companhia aérea do Brasil, e com a fusão com a LAN Airlines formaram a LATAM Airlines Group, a maior companhia da América Latina, sendo uma das 20 maiores do mundo em número de passageiros transportados. Sua sede está localizada em São Paulo, nos dois principais centros de operações, o Aeroporto de Congonhas e o Aeroporto Internacional de Guarulhos. A LATAM Airlines oferece voos para passageiros para 115 destinos em 23 países, e uma abrangência muito maior para transporte de cargas, com uma frota de mais de 280 aeronaves.

Devido a essa expansão mercadológica, as empresas que estão há mais tempo no mercado têm que se adequar às novas exigências para que se mantenham em condições de competir no mercado.

As empresas organizam-se de forma diferente para trabalhar, devido a diversos fatores como o tratamento dado aos clientes e funcionários, a forma de realização dos serviços ou a confecção dos produtos, o modo de gestão empresarial aplicado, as crenças e os valores defendidos, o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa, entre outros, simplesmente porque as organizações são formadas por pessoas. As formas de atuação das empresas sofrem influência do modo como a organização atua e se posiciona no mercado. Esses e muitos outros fatores influenciam e sofrem influência da cultura organizacional de uma empresa.

A cultura organizacional compreende um conjunto de ações ou significados da vida coletiva e funciona como um mecanismo fundamental para a manutenção da mesma. Para Macêdo (2002), a cultura é apreendida pelo homem

por meio do processo de inserção da cultura, a partir do qual aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido.

[...] entende-se como cultura toda a forma de agir, pensar e sentir de um determinado grupo social e, também, um conjunto de crenças e valores desse grupo. Sua transmissão ocorre pela convivência social e possui um caráter profundamente dinâmico. (ZAPPANI *et al.*, 2009, p.245)

A cultura da empresa, desenvolvida a partir da estratégia escolhida pela alta administração, guia e molda o comportamento dos empregados, com o sentido de assegurar que todos estão voltados para a mesma direção, criando, assim, o “espírito de grupo”, mantendo a força de trabalho coesa em função de um objetivo comum. A cultura pode representar uma barreira para a mudança e uma cultura organizacional forte e conservadora pode acarretar dificuldades para uma organização que precise promover mudanças imediatas.

Macêdo (2002, p. 4) salienta que “[...] as organizações exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais das pessoas que delas participam.” De acordo com a autora, esse processo de inserção da cultura é necessário para a adaptação humana em qualquer organização, fazendo com que o grupo trabalhista desenvolva suas tarefas de forma mais eficiente e de acordo com as estratégias empresariais.

O setor de serviços, mais precisamente na área turística, possui muitas peculiaridades, pois o produto turístico é uma junção de bens tangíveis com serviços prestados. Pode-se destacar a definição de Vaz (1999, p. 56) para produto turístico: “conjunto de benefícios que o consumidor busca em uma determinada localidade que são usufruídos tendo como suporte estrutural um complexo de serviços oferecidos por diversas organizações”.

Dentre muitas características, pode-se citar o produto turístico como:

[...] intangível, pois não pode ser visto, tocado ou experimentado antes da compra; perecível, já que não pode ser estocado; inseparável, uma vez que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo [...]; estático, visto que são os turistas que têm que se deslocar até o produto; heterogêneo, pois, por ser oferecido por pessoas e para pessoas, é impossível a padronização total, ou seja, nenhum serviço será exatamente igual a outro. (SILVA, 2007, p.47)

Considerando-se o capital humano o grande impulsionador de qualquer organização, pode-se concluir que a qualidade humana é crucial. No setor de serviços, de um modo geral, e mais especificamente no turismo, são as pessoas que fazem a diferença e que se tornam destaque. Somente os

seres humanos são capazes de pensar, criar, inovar, acolher, atender bem, e somente através deles os serviços serão oferecidos com qualidade. (SILVA, 2007, p.48)

As empresas turísticas precisam tanto fornecer em uma boa infraestrutura para atender bem os seus clientes, como também necessitam investir em funcionários que “vestem a camisa”, que são comprometidos com a empresa, ofereçam sempre treinamentos, para que aprimorem os seus conhecimentos e proporcionem serviços de qualidade para sua clientela.

Nesse contexto, o presente estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: como se dá a gestão da cultura organizacional pela empresa TAM Linhas Aéreas?

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Sendo a empresa uma organização, onde há o predomínio de relações humanas, o desenvolvimento do comprometimento e o engajamento da força de trabalho são fatores importantes na competição e sucesso da organização. Os processos organizacionais devem ser desenvolvidos a partir da necessidade da empresa determinados pelo ambiente concorrencial da mesma. E estes processos serão melhor executados quanto maior o comprometimento da força de trabalho.

Segundo Felipe (2013), neste novo cenário global, presencia-se cada vez mais a busca pela excelência contínua pelas organizações. Por um lado, enxergam-se as práticas gerenciais herdadas do passado que parecem se perder no mundo cheio de exigências. Por outro, os modelos importados podem impactar em alguns dos traços básicos de nossa cultura. A procura pela eficiência e modernização tem mostrado que há necessidade de transformações. Contudo se as organizações necessitam de transformação, tem que se conhecer a cultura, tantos os seus pontos fracos que podem impor restrições, como os fortes, que impulsionam o processo de transição.

Um processo de mudança cultural bem-sucedido também deve incluir o comprometimento dos que fazem parte do corpo organizacional; o reconhecimento da ameaça real no mundo exterior; treinar novos valores e padrões comportamentais e sempre promover a mudança de dentro para fora da organização.

A cultura organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. A ambiência organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce autoridade dentro do sistema. (FELIPE, 2013).

Marques (2013) explica que a cultura organizacional também previne e pode ajudar a resolver conflitos internos, além de mostrar para a sociedade quais são os valores, as visões e crenças seguidas pela organização.

Por outro lado, se a cultura organizacional, não estiver clara, e tiver elementos que atrapalhem o crescimento dos colaboradores e da empresa, ela será um obstáculo a mais para o desenvolvimento e necessita ser revista. A cultura

organizacional é peça importante no desenvolvimento da estratégia competitiva e precisa ser alinhada com as decisões e ações da organização.

Portanto, identificar a cultura organizacional da empresa pode auxiliar a criação de estratégias, tanto pelo conhecimento do estado de comprometimento atual da força de trabalho quanto para o planejamento da cultura que se pretende moldar. Ou seja, a partir do objetivo da empresa, desenvolver a cultura organizacional pode facilitar o controle das ações das pessoas que militam na organização. É essencial que o controle interno seja desenvolvido em consideração ao ambiente externo, por isso, é necessário que a empresa seja capaz de se adaptar ao ambiente externo globalizado, aprimorando e renovando seus processos, envolvendo seus funcionários.

O estudo foi motivado pelo interesse em se conhecer a história e a cultura da TAM Linhas Aéreas na Base de Natal/RN e observar se os colaboradores da linha de frente possuíam a mesma visão da empresa, pois quando se conhece a cultura da empresa, podem-se traçar estratégias mais condizentes para se alcançar objetivos da organização.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo geral:

Avaliar o uso estratégico da cultura organizacional pela empresa TAM Linhas Aéreas, a partir de uma pesquisa realizada na Base de Natal.

1.3.2. Objetivos específicos:

- a) Levantar dados históricos sobre a TAM Linhas Aéreas;
- b) Diagnosticar a cultura organizacional da empresa;
- c) Avaliar a coerência entre a cultura organizacional e as diversas dimensões organizacionais;
- d) Analisar como a cultura organizacional é utilizada de forma estratégica pela TAM Linhas Aéreas.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Conceitos e Definições

A cultura organizacional é uma peça muito importante para a empresa, visto que quanto mais se entender a cultura da mesma, maior a chance de sobrevivência no mercado.

Conforme Silva (2007) a cultura organizacional começou a ser investigada a partir da década de 1960. O debate mantém-se em torno de três abordagens conceituais: integração, diferenciação e fragmentação.

O conceito da integração aborda a cultura como uma variável gerenciável. E destaca características de consistência, consenso organizacional e transparência. Ou seja, é possível a criação, a modificação ou desenvolvimento da cultura dentro da organização, de forma a permitir que toda a organização possa compartilhar das mesmas crenças e objetivos. Já o conceito da diferenciação diz que a cultura organizacional se caracteriza pelo consenso e clareza subculturais e também pela inconsistência. Reconhecendo que apenas dentro de determinados grupos existe a consistência nas manifestações culturais, delimitando também o consenso (homogeneidade) e a transparência em seu interior. E por fim, o conceito da fragmentação destaca a falta de consistência e de consenso e a presença da ambiguidade e da contradição. Esses conceitos não são concorrentes entre si, são apenas diferentes formas de analisar a cultura organizacional (MARTIN; FROST, 2001 *apud* SILVA, 2007).

Freitas (1991) argumenta que o assunto foi massificado na década de 1980, mas foi tratado, antes desse período, de forma secundária por diversos autores. Ver quadro demonstrativo das publicações sobre o assunto na próxima página:

Quadro 1 - Cronologia das Principais Publicações e Eventos sobre a Cultura Organizacional – Local de Referência: Estados Unidos		
Ano(s)	Autor (es)	Evento/Publicação
1913	J.C. PennyCo.	Formula seu Credo
1914/15	Thomas Watson	Formula, testa e faz funcionar as crenças e valores da IBM
1940	Johnson & Johnson	Formula o “Nosso Credo”
1951	Elliot Jaques (Inglaterra)	Livro: <i>The Changing Culture of a Factory</i>
1963	Thomas Watson Jr.	Livro: <i>A Business and Its Beliefs The Ideas That Helped Built IBM</i>
1972	Roger Harrison	Artigo: “ <i>Understanding Your Organization’s Charater</i> ”
	Burt Clark	Artigo: “ <i>The Organization Saga In Higher Education</i> ”
1979	Andrew Pettigrew	Artigo: “ On Studying Organizational Culture”
	Max Pagés <i>et alii</i> (França)	“L’Emprise de L’Organization”
1980	<i>Business Week</i>	“Corporate Culture – The Hard-To-Change Values That Spell Sucesso or Failure”
1981	Pascale&Athos	Livro: “ <i>The Art of Japanese Management</i> ”
	William Ouchi	Livro: <i>Theory Z(How American Business Can Meet The Japanese Challenge)</i>
1982	Deal& Kennedy	Livro: <i>Corporate Culture The Rites and Rituals of Corporate Life</i>
	Peters&Watermann	Livro: <i>In Search of Excellence</i>
	Myron Magnet (<i>Fortune</i>)	Artigo: “Corporate Culture – Managing by Mystique at TANDEM”
1983	<i>Administrative Science Quartely</i>	Edição Especial, vol. 28:3
	<i>Organizational Dynamics</i>	Edição Especial, vol.12
	RosabethKanter	Livro: <i>The Change Masters</i>
	BroUttal(<i>Fortune</i>)	Artigo: “The Corporate Vultures”
	Edgard Schien	Artigo: “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”
	Academyof Management	Encontro Anual Simpósio sobre: “Many in One:”

		Organizations as Multi-Cultural Entities”
1984	Universidade de Pittsburg	Programa sobre Cultura, do qual resulta o livro <i>Gaining Control of The Corporate Culture</i> , organizado por Kilmann et alii
	Universidade British Columbia (Canadá)	“Conference on Organizational Culture and The Meaning of Life in the Workplace”, resultando no livro <i>Organizational Culture</i> , organizado por Frost et alii
	<i>Business Week</i>	Artigo: “Changing a Corporate Culture – Can Johnson Go From Band-Aid To High Tech?”
	Edgard Schein	Artigo: “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”
1985	Geert Hofstede	Livro: <i>Culture’s Consequence</i>
1986	Rodgers & Shook	Livro: <i>The IBM Way</i>
	<i>Business Week</i>	Artigo: “McWorld? McDonald’s Can Make a Big Mac Anywhere. But Duplicating Its Culture Abroad Won’t Be So Easy”.
1987	Charles Handy (Inglaterra)	Livro: <i>Deuses da Administração</i>
	Jesse Kornbluth	Livro: <i>E o Outro Vacilou (PEPSI)</i>
1988	John Love	Livro: <i>A Verdadeira História de Sucesso da McDonald’s</i>

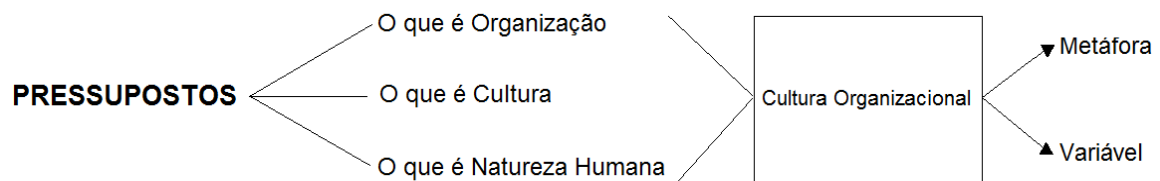
Fonte: FREITAS, 1991, p. XXI-XXII.

Dentre as diferentes alternativas de abordagem da cultura no contexto organizacional, a chamada corrente funcionalista da cultura organizacional é a predominante. O predomínio da abordagem da chamada cultura organizacional é marcada por contribuições de autores como Schein (1985) Deal e Kennedy (1982). Para eles, a cultura funciona como uma variável, ou algo semelhante, que interfere no desempenho organizacional e deve ser manipulada pelos dirigentes para o alcance de melhores resultados (CARRIERI, 2009).

Freitas explica que a cultura organizacional utiliza-se de uma base de conceitos fornecida pela Antropologia Cultural e possui três pressupostos: organização, cultura e natureza humana, que resultarão em duas formas de apresentação: *Metáfora*, que considera a cultura como algo que a organização é, que tende a explorar mais os aspectos conceituais e políticos da organização, tais

como a questão do poder, do controle social e ideológico ou a importância de construção, vínculo e imagem; e *Variável*, que considera a cultura como algo que a organização tem, algo que pode ser medido e controlado, centrada na busca de respostas pragmáticas para os problemas gerenciais, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1. Tipos de pressupostos que influenciam a cultura organizacional.



Fonte: FREITAS, 1991, p. 2.

Essas duas formas de ver a cultura possibilitam a identificação do conteúdo de cinco áreas básicas de pesquisa cultural: 1- Administração Comparativa (*acrosssocieties*); 2- Cultura Corporativa; 3- Cognição Organizacional; 4- Simbolismo Organizacional; 5- Processos inconscientes e Organização.

Segundo a Antropologia, a cultura pode ser conceituada como “instrumentos a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem”, “mecanismo adaptativo-regulador”, que “unifica o indivíduo nas estruturas sociais”, “sistema de cognições compartilhadas”, “é um sistema de símbolos e significados compartilhados”, de forma que “a ação simbólica precisa ser lida, interpretada e decifrada para ser entendida”, é também “uma projeção da infraestrutura universal da mente”. A mente humana “gera a cultura pelo significado de um número finito de regras”. (FREITAS, 1991, p.3)

A Antropologia diz também que a organização poderá ser então definida como “instrumentos sociais para a realização de tarefas”, como “organismos adaptativos nos processos de troca com o ambiente”, como “sistemas de conhecimentos”, ou seja, uma “rede de significados subjetivos que os membros da organização compartilham, como modelos de discursos simbólicos”. Ou ainda “a organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades”. Diz ainda que “Formas e

Práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes”. (FREITAS, 1991, p.3) Conforme ilustrado no quadro a seguir:

Quadro 2. Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes.

Conceitos de Cultura na Antropologia	Tópicos na Pesquisa Organizacional e Administrativa	Conceitos de Organização na Teoria das Organizações
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex.: Funcionalismo - Malinovski	“Cross-culture” ou Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para realização de tarefas. Ex.: Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex.: Funcionalismo-Estrutural Radcliffe-Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex.: Teoria Contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex.: Etnociência-Goodenough	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilhem. Ex.: Teoria da Cognição Organizacional
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex.: Antropologia Simbólica-Geertz	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex.: Teoria do Simbolismo Organizacional
Cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente. Ex.: Estruturalismo- Levi-Strauss	Processos Inconscientes e Organização	Forças e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex.: Teoria da Transformação Organizacional

A cultura organizacional pode ser definida então, segundo Freitas (1991), como um conjunto de regras e valores que determinam o comportamento e as atitudes dos indivíduos pertencentes a ela, diferenciando as organizações umas das outras. Segundo Naves e Coleta (2003), pode-se dizer que cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos, tendo como elementos integrantes deste sistema os ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções.

A cultura dita desde o perfil dos funcionários e as suas vestimentas, até a forma como as decisões são tomadas, compondo assim a identidade da própria empresa. Nora (2009) explicita que a cultura de uma organização reflete a situação da mesma num determinado momento, como também o sentimento daqueles que a compõem.

Schein (1992, p.12) define a cultura organizacional como um padrão de pressuposições básicas partilhadas aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado bem o bastante para serem consideradas como válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A cultura organizacional contém três níveis fundamentais e de profundidade crescente:

1- ARTEFATOS OBSERVÁVEIS (*Artifacts*): constituem-se da disposição física, vestimenta, maneira como as pessoas se tratam, odor e "clima" do lugar, intensidade emocional e outros fenômenos (inclusive registros, produtos, filosofias e anuários da empresa). São palpáveis e mais fáceis de decifrar com precisão. Sabe-se como reagir a elas, mas isso não é necessariamente um indicador confiável de como reagem os membros da organização. Vê-se e sente-se que uma empresa é mais formal e burocrática do que a outra, mas isso não diz nada sobre o porquê de ser assim. (SCHEIN, 1992, p.17)

Conforme Freitas (1991), tecnologia, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis também estão relacionados ao conceito de *artifacts*. Na investigação sobre cultura, questiona-se o uso de instrumentos aferidores, pois eles prejudgam as dimensões que se está considerando. Não há meio de saber se as

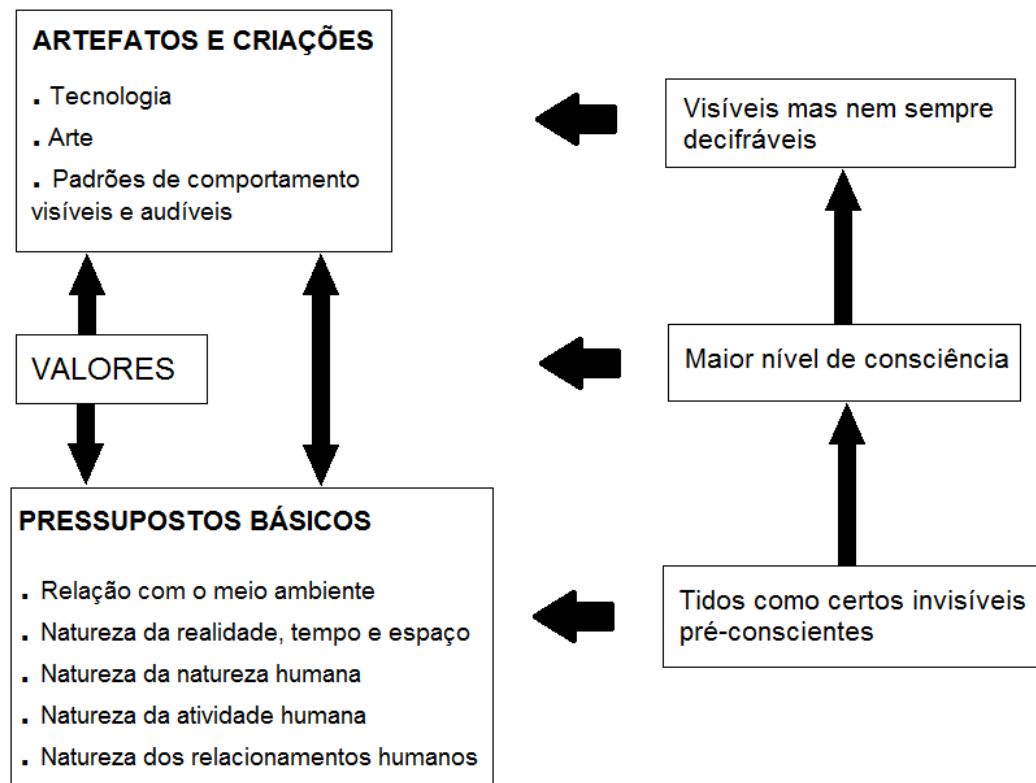
dimensões que se está considerando são relevantes ou salientes naquela cultura, até que se tenha examinado níveis mais profundos de cultura.

2- VALORES (*Espoused Values*): Na medida em que os desafios são apresentados para a equipe, a primeira solução proposta será avaliada se funciona ou não. E a partir de então, no caso de um sucesso, será disseminado o conhecimento para todo o grupo. Se o gerente convence o grupo a agir no que ele acredita e se a solução funcionar e se o grupo acreditar na crença de que a ação irá resultar em algo produtivo, então estará dado o início do processo de transformação cognitiva. Primeiro, o resultado será transformado em valor compartilhado ou crença e, por fim, em uma concepção a ser compartilhada por todos e para todos. Os valores definem o que é importante para os membros de uma organização. Nesse nível, o valor dado pelos membros da organização já não é tão visível. Os princípios e padrões sociais constituem a base para julgamentos morais. E a partir deles, as normas de comportamento, que estabelecem o que os membros de uma cultura podem esperar uns dos outros são traçadas. (SCHEIN, 1992, p.19)

3- PRESUPOSTOS BÁSICOS (*Basic Assumptions*): Quando a solução de um problema passa a ser utilizada de forma contínua, ela é concebida como certa pelo grupo. Se a concepção básica estiver fortemente arraigada no grupo qualquer comportamento baseado em outra premissa será inconcebível. (SCHEIN, 1992, p.21-22)

Para Freitas (1991), o relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana; natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos são elementos (*taken for granted*), invisíveis e anteriormente conscientes. Na figura 2, são apresentados claramente os níveis da cultura e suas interações, destacando as suas principais características.

Figura 2. Níveis da cultura e suas interações.



Fonte: Adaptado de SCHEIN, 1984 *apud* FREITAS, 1991.p. 10.

Para Robin (2002), a cultura organizacional trata da maneira como os funcionários percebem as características da empresa sem estar relacionado ao fato de gostarem ou não da mesma. Descreve também que suas pesquisas indicam sete características básicas, que mostram a essência da cultura de uma organização, como sendo:

- 1- Inovação e assunção de riscos - o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores.
- 2- Atenção aos detalhes - o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- 3- Orientação para resultados - o grau em que os dirigentes focam os resultados mais que as técnicas e processos para o alcance deles.
- 4- Orientação para as pessoas - o grau em que as decisões dos dirigentes levam o feito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- 5- Orientação para equipe - o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que indivíduos.
- 6- Agressividade - o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
- 7- Estabilidade - o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste ao crescimento.(ROBIN,2002, p.499)

Segundo Robin, cada uma destas características, dentro da sua teoria, é avaliada por níveis que revelam a complexidade da cultura organizacional. O autor define também que se a cultura sobrevive e dá certo, consegue resolver os problemas que a organização encontra no seu dia a dia, acontece o processo denominado de institucionalização cultural. A organização assume então vida própria, independente de seus fundadores e/ou quaisquer de seus membros, e adquire a imortalidade, e passa então a possuir valor próprio, independentemente dos bens e serviços que ela produz.

Já para Freitas (1991, p.18), a cultura organizacional é um poderoso mecanismo para conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

Desta forma, entende-se que a cultura organizacional é um importante instrumento de desenvolvimento do grupo como instituição, tendo em vista o seu caráter de aprendizado contínuo para solução de problemas do dia-a-dia e a melhoria da eficiência da empresa.

2.1.2 Elementos da Cultura Organizacional

Nessa parte será enfatizado a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam. Esses elementos são nada mais que maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação.

A cultura é conceituada a partir de seus elementos que fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados dá-se como uma coisa aceita. A linguagem é funcionalizada, restando apenas a aceitação do que é oferecido e como é oferecido. A aceitação do conceito sugere um caráter hipnótico da forma como é proposta, pois leva à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros. “Tanto a adesão como a reprodução demonstram não a liberdade dos indivíduos em aceitarem ou não determinado conteúdo, mas a eficiência do controle”. (Freitas, 1991, p.12) Para um tratamento mais detalhado foram escolhidos os elementos mais citados na literatura corrente como os mais importantes:

Valores – são crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. (Deal e Kennedy, *apud* Freitas, 1991, p.14)

Crenças e pressupostos - são utilizados quase como sinónimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Tidos como verdade, estes conceitos são naturalizados e, conseqüentemente, são inquestionáveis. (Freitas, 1991, p.19)

Ritos, rituais e cerimónias - são atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. (Freitas, 1991, p.21)

Estórias e mitos - são narrações baseados em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos. (Freitas, 1991, p.27)

Tabus –(...) em se tratando de um importante elemento cultural, que cumpre também um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido. (Freitas, 1991, p.30)

Heróis – os heróis personificam os valores e condensam a força da organização. Enquanto os administradores conduzem a organização, são os heróis os responsáveis pela sua criação, pois estes têm a coragem e a persistência de 'fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar'. (Deal & Kennedy, 1987 *apud* Freitas, 1991, p.31)

Normas – é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas. (Allen, 1987 *apud* Freitas, 1991, p.32)

Comunicação – As pessoas interagem através da troca de mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete estes significados, é , mais ou menos, transformado em modelo que assumem sentidos gerais ou específicos para os autores envolvidos. Além disso, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos autores, sendo repassados para os demais, via modelagem, instrução ou correção. Porque estes modelos têm significados, são valorados e avaliados em 'bons', 'maus', 'certos' ou 'errados', e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínuas espiral recíprocas. (Schall, 1983 *apud* Freitas, 1991, p.32)

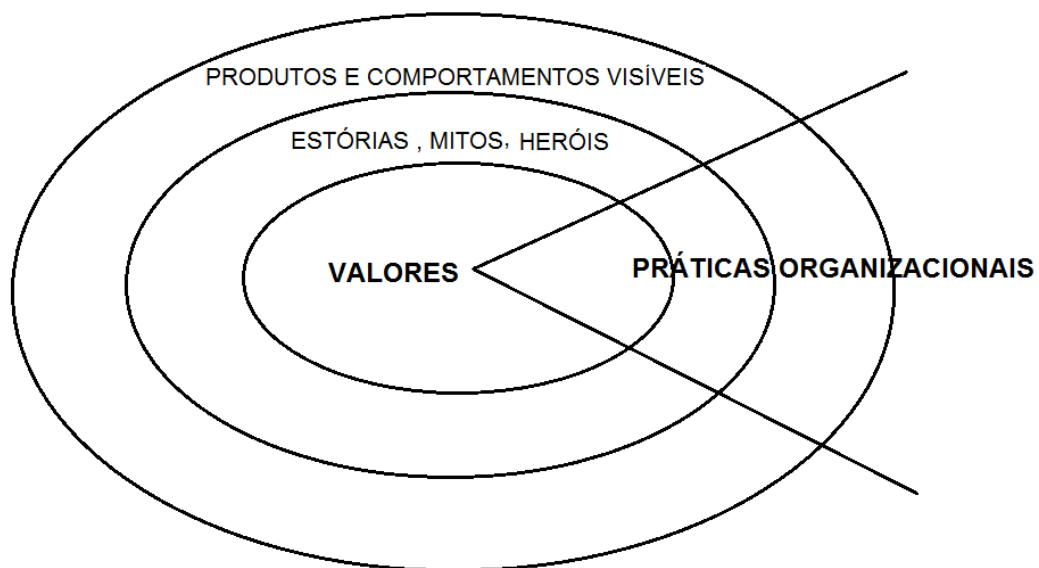
Símbolos - objetos e ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem de ideias complexas e mensagens emocionais, como por exemplo: logotipos das empresas, bandeiras e marcas comerciais, titulação (títulos oficiais), instalações especiais para refeições, automóveis de luxo, tamanho ou mobília de um escritório, os quais podem receber um status simbólico. (Wagner, 1999).

Todos esses elementos fazem parte da cultura organizacional, que funciona como um mecanismo de interligação que ajuda a manter a organização coesa. Para Tavares (1991, p.95):

A cultura construída por um grupo humano qualquer, ao longo de sua história permite sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução, pois é o mecanismo adaptativo da espécie, que emergiu de sua interação evolucionária com o meio ambiente. A cultura é o veículo de relação por excelência com o meio externo. Ela se constitui de aparatos técnicos (artefatos e objetos em geral), sistema de interação (regras de conduta, estruturas de poder) e sistema simbólicos (linguagem, visões de mundo, cosmologia, teorias científicas, religiões) que proporcionam a manutenção, reprodução e crescimento da espécie homínida atual: o *Homo Sapiens*.

Os elementos simbólicos visíveis, como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação, os rituais organizacionais, expressam estes valores básicos. (FLEURY, 2010, p.26)

Figura 3. O processo de desvendar a cultura de uma organização.



Fonte: FLEURY *apud* FLEURY, 2010, p.27.

A partir desse processo se tece a história da organização, as formas de organizar e o significado atribuído ao trabalho, às relações de poder, às relações com o ambiente. (FLEURY, 2010)

Afonso Fleury (2010) explicita também que é muito importante se politizar o conceito de cultura para se incorporar a dimensão do poder. Sendo assim, o conceito proposto inicialmente por Schein obteve uma nova visão através da percepção de Maria Fleury (1989 *apud* FLEURY, 2010, p.27):

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

O autor ainda explica que compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão através dos símbolos e práticas organizacionais são essenciais para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização.

2.1.3 - Funções da Cultura Organizacional

Pode-se salientar uma série de papéis positivos para a cultura dentro da organização:

- 1- “proporciona um senso de identidade aos membros da organização;
- 2- tem papel de divisor de fronteiras entre uma organização e outra;
- 3- favorece o comprometimento com algo maior que os interesses individuais de cada um; e
- 4- estimula a estabilidade do contexto social, mostrando os padrões adequados aos funcionários, diminuindo a ambiguidade no ambiente de trabalho”.(ROBIN,2002 p.503)

Entretanto, Robin (2002) ainda explica que a cultura pode se tornar um problema caso esteja muito arraigada, muito forte, que necessite enfrentar processos de mudança, em função de mudanças externas. Se for o caso pode significar uma barreira às mudanças necessárias. Outro ponto interessante em relação às dificuldades enfrentadas diante de uma cultura muito forte está a barreira à diversidade, dificultando a contratação de novos funcionários que não sejam parecidos com a maioria dos membros da organização.

Manter a diversidade de pessoas na organização é muito importante, pois propicia novas fórmulas da solução de problemas. É necessário que pessoas com perfis diversos da organização, não encontrem dificuldades de ajustamento à mesma, em função das pressões internas para a conformidade.

Outra dificuldade com culturas muito fortes está relacionada à barreira a fusões e aquisições. Se, há algum tempo atrás, a preocupação nas fusões das empresas concentrava-se nas vantagens financeiras ou sinergia dos produtos, agora está relacionada à compatibilidade cultural, devido ao fracasso das fusões quando há conflito entre culturas.

Vários autores relacionam a cultura como um mecanismo de dominação adotado pelas corporações a fim de manter um padrão nos serviços e um melhor ambiente de trabalho, para que se chegue um objetivo comum com maior eficiência. Allaire e Firsirotu (1984 *apud* SILVA et al., 2009) apontam dois grupos em que a cultura pode ser encaixada. O primeiro mostra a cultura organizacional como um sistema composto por componentes sociais e estruturais relacionados às dimensões simbólicas e ideológicas da organização. Já o segundo descreve a cultura como um conjunto de mecanismos necessários para moldar e controlar comportamentos estabelecidos.

“As organizações buscam restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos.” (FREITAS, 1991, p. 129). Agem, portanto, na conquista do afetivo dos indivíduos para expandir seu controle, utilizando a cultura organizacional como um instrumento de controle e poder sobre as pessoas. Assim, a autora explica que é necessário “[...] tirar-lhe o véu de inocência e marcar os conteúdos ideológicos que estão nela embutidos.” (FREITAS, 1991, p. 130).

Carrieri e Pereira salientam que as organizações atuam como territórios e exercem controle simbólico sobre esses espaços. Quando as organizações passam a controlar as ações humanas em seu interior, força-os ao rompimento com suas próprias representações. Dessa forma, o indivíduo aceita os usos simbólicos propostos (ou impostos) pela organização e passa a incorporá-los aos seus e mesmo substituí-los, às vezes, involuntariamente. (CARRIERI; PEREIRA, 2005 *apud* ZAPPANI et al., 2009, p.248)

2.2- MODELO DE VALORES COMPETITIVOS

O modelo de cálculo utilizado nesse trabalho foi desenvolvido por Cameron e Quinn (2006). Conforme Silva (2007),

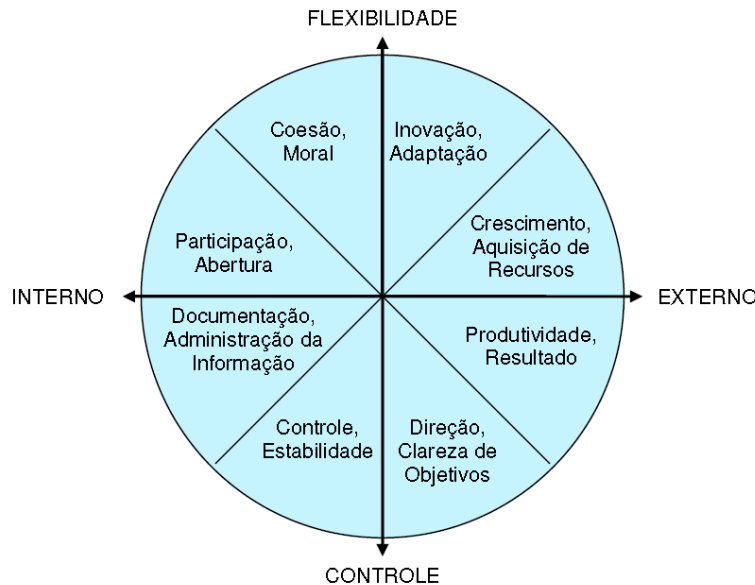
acreditam que a cultura organizacional reflete a ideologia predominante que as pessoas carregam em suas mentes, assim como transmite um sentido de identidade aos empregados, promovendo regras não escritas. (CAMERON; QUINN, *apud* SILVA, 2007, p. 34)

É importante dizer que os autores do modelo consideram a cultura uma variável gerencial, passível de ser gerenciada, a partir da perspectiva da integração. O modelo faz menção aos valores que competem entre si, *refletindo* os dilemas que permeiam o sistema organizacional. Medindo a cultura focando nas suas dimensões e valores compartilhados, de forma que um valor não anula o outro, mas se equilibram.

O Modelo de Valores Competitivos (*Competing Value Model – C.V.M.*) aborda duas dimensões principais. Uma está baseada na estrutura organizacional, com a possibilidade de ênfase em flexibilidade e dinamismo ou em estabilidade, ordem e controle. Há, portanto, um contínuo, que vai de versatilidade e flexibilidade organizacional, em um extremo, à durabilidade e uniformidade organizacional, em outro. A segunda dimensão está relacionada ao enfoque organizacional, diferenciando a ênfase na orientação para o ambiente interno, integração e unidade, da orientação para o ambiente externo, diferenciação e rivalidade. Neste caso, o contínuo vai de coesão e consonância organizacional à separação e independência. (CAMERON; QUINN, 2006, *apud* SILVA, 2007, p.35)

Essas duas dimensões dão origem a quatro quadrantes, que representam elementos culturais distintos, de acordo com as principais características e valores assumidos. Cada quadrante simboliza um tipo de cultura, características e valores assumidos, caracterizando a Tipologia de Cameron e Quinn. Os quadrantes receberam denominações compatíveis com suas especificidades, conforme explicitado na figura 4.

Figura 4. Principais dimensões e valores enfatizados pelo Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn.

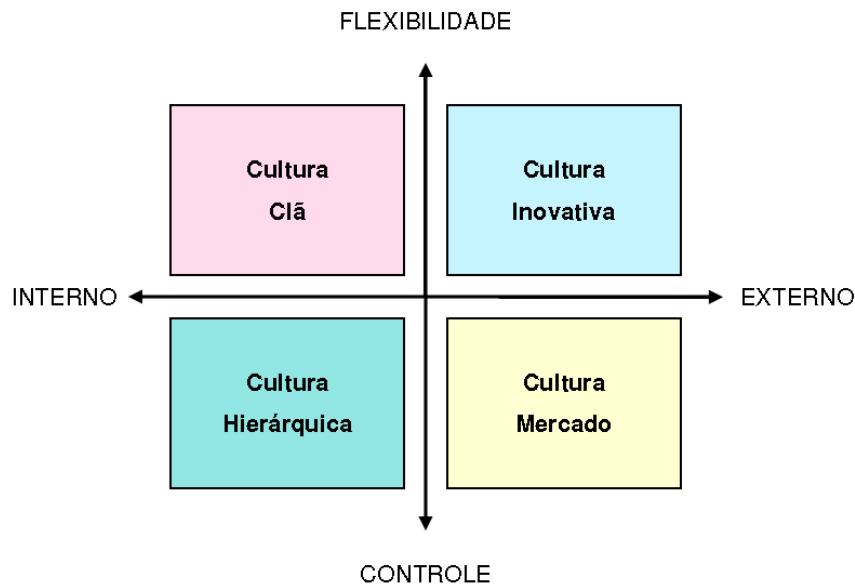


Fonte: SANTOS, 2000 *apud* SILVA, 2007, p.36.

O primeiro quadrante enfatiza valores como coesão, moral, participação e abertura, recebendo o nome de Cultura Clã. O segundo quadrante apresenta como valores centrais controle estabilidade, documentação e administração da informação e foi nomeado como Cultura Hierárquica. O terceiro quadrante focaliza valores como inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos, sendo denominado Cultura Inovativa. Por fim, o quarto quadrante, designado Cultura de Mercado, que evidencia produtividade, resultado, direção e clareza de objetivos.

Como cada quadrante é formado a partir dos contínuos de extremidades opostas, os conjuntos de valores obtidos, ou seja, os tipos culturais, também são contraditórios e competem entre si. A união dos quatro tipos representa o perfil cultural da organização. Vale ressaltar que dificilmente uma organização terá características de uma única cultura, mas provavelmente uma delas predominará. Como os tipos são opostos, à medida que um deles obtiver maior ênfase na organização, outro estará enfraquecido. Daí a denominação de valores competitivos. A figura 5 mostra os quatro tipos de cultura que existem na organização.

Figura 5. Tipologia cultural de Cameron e Quinn.



Fonte: CAMERON e QUINN, 2006 *apud* SILVA, 2007, p.37.

A cultura Clã é caracterizada por um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências tanto pessoais como profissionais. A organização é vista como uma extensão da família de um mentor e a principal tarefa da gerência é delegar poderes aos funcionários e facilitar a participação, o comprometimento e a lealdade destes. A organização valoriza o trabalho em equipe, a participação, o consenso, a coesão e a moral. Os indivíduos apresentam-se altamente comprometidos com a organização e o desenvolvimento dos mesmos se traduz em benefícios a longo prazo. (CAMERON; QUINN, 2006 *apud* SILVA, 2007)

A cultura hierárquica possui principal aspecto um local de trabalho formal e estruturado, com regras e políticas que mantêm a organização integrada e enfatizam a estabilidade, eficiência e previsibilidade. Existem padrões e procedimentos que determinam as atividades das pessoas e mantêm um ritmo estável de atividades. A liderança se dá através da coordenação e organização. (CAMERON; QUINN, 2006 *apud* SILVA, 2007)

Os valores da Cultura Inovativa direcionam para mudanças e novos desafios, acreditando que o sucesso está na produção de serviços e produtos únicos e originais. O ambiente de trabalho é dinâmico, empreendedor e criativo. A liderança

é visionária, inovativa e orientada para riscos. Ocorre a ênfase na atuação na fronteira do conhecimento, em produtos e/ou serviços e no crescimento rápido e aquisição de novos recursos. Ser o líder de um produto ou serviço é muito importante em culturas inovativas. A organização encoraja a liberdade e a iniciativa individual. O comprometimento com a experimentação e com a inovação é o que mantém a organização coesa. (CAMERON; QUINN, 2006, *apud* SILVA, 2007).

Na Cultura de Mercado a organização é orientada para resultados e acredita que o ambiente externo seja hostil e que os consumidores realizam escolhas e que estão interessados em valor. A principal função dos gestores é guiar a organização rumo à produtividade, alcance de metas e rendimentos. A corporação visa melhorar sua posição competitiva, assumindo um objetivo claro e estratégias agressivas que levam a organização à produtividade e rentabilidade. (CAMERON; QUINN, 2006, *apud* SILVA, 2007).

Este instrumento serve para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar os seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos. (CÂMARA, 2004)

2.3 USO ESTRATÉGICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

“[...] *estratégia* significa, literalmente, a arte do general; deriva da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general.” (OLIVEIRA, 2009, p.4)

Oliveira (2009) define que a estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Isso faz com que a empresa obtenha vantagem competitiva, aquele algo a mais que identifica os produtos e serviços, bem como os mercados em que a empresa está capacitada a atuar de forma diferenciada.

Para se definir as estratégias empresariais a serem adotadas, é preciso estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos, respeitando a visão, a missão, os propósitos e a cultura da empresa, para se alcançarem os resultados estabelecidos.

Portanto, a estratégia visa sempre a antecipação e a visualização do futuro e como chegar, da melhor maneira possível, até ele. (OLIVEIRA, 2007, p.4).

As empresas têm se utilizado das mais diversas estratégias para se manter no mercado, pois os clientes estão mais exigentes, a concorrência entre as empresas tem aumentado, provocado principalmente pela globalização e a forte evolução tecnológica.

Segundo Oliveira (2009), a estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável, pois ela deve ser a melhor arma de que uma empresa pode dispor para otimizar os recursos, torna-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir problemas e aproveitar as possíveis oportunidades que o ambiente possa propiciar.

A cultura organizacional possui grande importância no desenvolvimento da estratégia competitiva da organização. Por isso é importante que a cultura da organização possa ser mutável, que possa ser adaptada, construída e reconstruída conforme a mobilidade estratégica. Enquanto instrumento a ser aproveitado na condução dos negócios, a cultura organizacional aparece como um subsistema que se liga à estrutura, à estratégia, aos sistemas técnicos e políticos.

Teorizando sobre a cultura organizacional como instrumento para o desenvolvimento de estratégia competitiva, Tich (1983 *apud* Freitas, 1991) define a organização como um composto de três sistemas interdependentes: técnico, político e cultural. Para ele os instrumentos administrativos, como a estratégia organizacional, a estrutura e a administração de recursos humanos, devem ser alinhados entre si e aos ambientes mais amplos.

O sistema técnico é designado para resolver os problemas de produção, incluindo o estabelecimento de metas, formulação estratégica e desenho organizacional necessários para solucionar os problemas desse sistema. O sistema político se encarrega dos problemas referentes à alocação de recursos e poder dentro da organização, o que se reflete nos programas de compensação, decisões sobre carreiras, planos orçamentários e estrutura de poder. Já o sistema cultural está associado aos problemas de valores e crenças, isto é, que valores devem os empregados compartilhar, que objetivos devem ser perseguidos, a que crenças devem os empregados estar comprometidos, que interpretações do passado e do presente poderiam beneficiar a empresa etc. (Tich, *apud* Freitas, 1991, p96)

Os três instrumentos administrativos citados pelo autor são:

- 1- Missão/Estratégia da Organização;
- 2- Estrutura, incluindo os procedimentos administrativos; e
- 3- As práticas da Administração de Recursos Humanos.

Ainda segundo Tich, o casamento entre os sistemas citados anteriormente – com os instrumentos administrativos acima, fornece um quadro que permite analisar e aperfeiçoar a compatibilidade das forças da organização.

Conforme Freitas (1991), a relação se dá da seguinte forma:

- Com a Missão/Estratégia: administração da influência dos valores e da filosofia na missão e na estratégia organizacional, bem como no desenvolvimento de uma cultura alinhada com esta missão e estratégia.
- Com a Estrutura: desenvolvimento de um estilo gerencial alinhado com a estrutura, desenvolvimento de subculturas com funções de apoio e integração das subculturas para formar a cultura da companhia.
- Com a Administração de Recursos Humanos: através da seleção de pessoas para construir ou reforçar a cultura, administração de recompensas para moldar essa cultura. (FREITAS,1991,p97)

Freitas (1991) ressalta ainda que qualquer intervenção deve considerar as influências recíprocas entre os sistemas, pois é necessário haver compatibilidade entre os três sistemas e as ferramentas administrativas, visto que existem interações umas com as outras. De forma a se evitar que qualquer disfunção possa repercutir com grande impacto nas demais.

Outro autor importante nessa discussão é Stanley Davis (1983 *apud* Freitas, 1991). Este fala que sobre a importância dos aspectos externos na produção de trabalhos sobre cultura. Para ele, os trabalhos têm se detido em aspectos internos e apenas raramente é feita ligação entre a cultura de uma organização e fatores externos (economia global e da indústria), juntamente com a estratégia empresarial. O autor diferencia os aspectos internos como os ligados à forma de se conduzir a organização, ao passo que os externos dizem respeito a como a organização conduz seus negócios. Para ele, ambos os aspectos são diretamente influenciados pelas “crenças(tido como verdade) e pelos valores (importante para o sucesso)”. (STANLEY DAVIS, 1983 *apud* FREITAS, 1991)

Concentrando sua atenção nos aspectos externos, Davis aponta cinco elementos a serem considerados e compatibilizados pela cultura e a maneira como a cultura manifesta-se em relação a estes elementos atesta a sua adequação ou não à estratégia da empresa.

Os elementos são:

- 1- Consumidores;
- 2- Competidores;
- 3- Governo Público em geral; e
- 4- Acionistas.

Ou seja, a cultura deve ser adaptável a ponto de se tornar gerenciável tendo em vista a necessidade da empresa em seu ambiente competitivo interno/externo. Tendo em vista o contexto em que a organização compete, em relação a todos os atores atuantes no mercado.

Segundo Freitas (1991), existem algumas implicações dos modelos:

- 1- Que a harmonia entre a estratégia corporativa e a cultura é crucial. Para manter tal harmonia é necessário que o planejador entenda qual a cultura existente, o que não é tarefa fácil, mas possível de ser detectada através de vários tipos de diagnósticos;
- 2- As análises sobre aquisições ou desinvestimentos devem considerar a compatibilidade cultural e seus valores centrais. Qualquer mudança radical no negócio exige um tipo específico de cultura, para que o sucesso continue. Firms que possuem multi-negócios podem capitalizar as forças de suas culturas existentes e alterar seus portfólios através de aquisições e desinvestimentos apropriados;
- 3- Uma alternativa atraente para o desenvolvimento, especialmente no caso de firmas novas e ambiciosas, é repartir os negócios existentes em divisões autônomas, devolvendo-lhes uma cultura própria;
- 4- Talvez a forma mais desejável de se manter o equilíbrio entre a cultura e a estratégia seja cultivar um clima cultural flexível compatível com a mobilidade estratégica;
- 5- Os valores centrais devem, idealmente, ser definidos de tal forma que não sejam ameaçadas por desafios do ambiente, uma vez que a firma mude de um estágio para outro. Aliás, é recomendável que os valores centrais sejam independentes do ambiente. Nesse sentido, valores que mudam frequentemente não podem ser chamados de valores centrais, da mesma forma que os valores centrais consistentes com apenas um tipo de ambiente podem impedir uma mudança estratégica necessária num ambiente mutável. (FREITAS, 1992, p.101)

Freitas (1991) conclui que “o pressuposto básico na discussão sobre compatibilidade cultural e a definição da estratégia é o de que a cultura muda, se adapta, é moldada e pode ser construída”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo é do tipo descritivo, já que tratou de descrever, analisar e interpretar o uso estratégico da cultura organizacional numa companhia aérea. Segundo Soares (1999), a pesquisa descritiva visa observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos ou fatos, sem interferir no ambiente analisado.

Pode ainda assumir a forma de estudos de casos, que têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. Neste tipo de estudo os resultados só são válidos para o caso estudado e, quando a análise é quantitativa, o tratamento estatístico dos dados é simples. Quando exige análise qualitativa, esta pode ter apoio quantitativo. (SOARES, 1999, cap.5)

Para se chegar aos objetivos propostos foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa. A pesquisa qualitativa considera existente a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Segundo DENCKER (1998, p.97), “a observação dos fenômenos sociais feita de maneira intensiva, que implica a participação do pesquisador no universo da ocorrência desses fenômenos, é uma metodologia do tipo qualitativo”.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. “A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendência, de comportamento, etc.”. (MARCONI; LAKATOS, 2004, p. 269)

Já as pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (questionários). Devem ser representativas de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Esta abordagem, em geral, leva menos tempo para a coleta de dados, para interpretação dos mesmos e para apresentação dos resultados. (SANTOS, 2000). Santos (2000) explica também que estes estudos podem ser

repetidos sem grandes dificuldades e gera uma maior confiabilidade, fazendo com que o pesquisador assuma uma postura mais independente e imparcial perante a pesquisa. Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação. (CASTRO, 2001)

Os dois tipos de abordagens são complementares, visto que cada um busca as mesmas informações de formas diferentes, identificando vários resultados que combinados enriquecem e completam a pesquisa, gerando resultados mais precisos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de uma pesquisa são todos os elementos a serem pesquisados e a partir desses elementos é retirada uma amostra para ser obter um resultado aproximado. Segundo Silva (2013):

as medidas e contagens em estatística, para terem sentido, devem ser limitadas a certo grupo ou conjunto de objetos que é chamado, em estatística, de população.[...] Uma amostra é uma parte de uma população estatística que foi selecionada ao acaso e é usada como base para fazer estimativas e tirar conclusões com relação a uma população.

A multinacional TAM Linhas Aéreas possui mais de 40 mil funcionários, porém a população desta pesquisa abrange somente os 280 funcionários da base de Natal, localizada no Aeroporto Internacional Augusto Severo na cidade de Parnamirim, Rio Grande do Norte.

Foi realizado um estudo de caso na empresa direcionado para os funcionários que trabalham na linha de frente, diretamente com os passageiros, ou seja, os agentes de aeroporto (realizam o checkin e fazem o embarque dos passageiros), os agentes de loja (emitem passagens, fazem remarcações e cobrança de excesso de bagagem e outros serviços), os *controllers* (trabalham com a documentação do voo e supervisionam os procedimentos necessários enquanto a aeronave encontra-se em solo, além de lidar diretamente com a tripulação do voo), supervisores (supervisionam toda a operação dos voos), agentes de bagagens (lidam com o extravio e danificação de bagagens) e balanceiros (auxiliam os

funcionários do *checkin* com a etiquetagem das bagagens, na acomodação de passageiros com necessidades especiais e organizam as filas dos voos), totalizando 84 funcionários como amostra de respondentes.

3.3 COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram o questionário e a entrevista. O questionário, que consta no Apêndice A, foi aplicado aos funcionários da empresa e é composto por duas partes. A primeira parte do questionário fala sobre as características pessoais e profissionais dos colaboradores, composta por catorze questões sobre idade, estado civil, grau de instrução, tempo de serviço, participação em treinamento, etc.

A segunda etapa aborda a cultura da organização, com o objetivo de identificar o perfil predominante na mesma. Por isso, foi utilizado o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, proposto por Cameron e Quinn (2006), com base em seu Modelo de Valores Competitivos. E com esse instrumento, procura-se diagnosticar a presença dos quatro tipos culturais do modelo (Clã, Inovativa, Mercado e Hierárquica), utilizando seis dimensões de cultura organizacional: 1) Características Dominantes; 2) Liderança Organizacional; 3) Gerenciamento de Pessoas e Equipes; 4) União Organizacional; 5) Ênfase Estratégica; e 6) Critérios de Sucesso. Para cada dimensão, existe um conjunto de quatro frases, representando os quatro tipos de cultura.

Para facilitar as respostas, foi feita uma alteração na pontuação do instrumento original, transformando-a em uma escala ordinal de quatro pontos, para que os funcionários escolhessem qual frase se assemelha mais com as características da empresa, num grau de importância.

Ao responder o questionário, os empregados deveriam escolher o número 1 para a alternativa que melhor representasse o ambiente de trabalho e o número 4 para a alternativa que mais se distanciasse de sua realidade. Na análise dos dados, foi feita uma inversão de valores, para que os elementos mais representativos recebessem números mais elevados. Como a soma dos valores das alternativas equivale a 10, se a composição da cultura organizacional tivesse uma distribuição igual entre os quatro elementos analisados, seria obtido o valor de 2,5 para cada um dos quatro tipos. Do mesmo modo, se a distribuição for desigual, serão

considerados predominantes os tipos de cultura que apresentarem valores superiores a 2,5.

Para a realização da pesquisa, a autora solicitou uma autorização por parte da Gerência da TAM para que se fosse aplicado os questionários, visto que a empresa possui políticas de segurança da informação, que restringe a liberação de algumas informações para o público. O questionário foi realizado com 73 funcionários ou aproximadamente 87% de um total de 84 funcionários. Os outros colaboradores não responderam a pesquisa porque alguns estavam ausentes, outros se recusaram, outros estavam de licença médica ou licença maternidade e outros de férias. Destes 73 funcionários, 81% responderam a pesquisa de forma correta, totalizando 54 questionários válidos.

A pesquisa foi aplicada pela autora durante os meses de setembro e outubro de 2012, nos três turnos de trabalho que a empresa possui: 1º turno – 21h30min às 02h52min; 2º turno – 04h às 09h52min; 3º turno – 10h30min às 16h30min. As principais dificuldades foram ter que se deslocar para o aeroporto nos três turnos de trabalho, procurando encontrar um tempo livre para a aplicação dos questionários, e convencer os funcionários a respondê-los.

Posteriormente, foi feita a coleta dos dados qualitativos na empresa. A entrevista com a supervisora da TAM foi realizada no dia 27 de maio de 2013. Ela foi contatada pessoalmente, para saber se havia disposição em colaborar com a segunda etapa da pesquisa, respondendo a uma entrevista sobre cultura organizacional e as estratégias empresariais, contendo 8 questões abertas. A autora do trabalho foi pessoalmente entrevistá-la e antes de iniciar, informou que a identidade do colaborador seria preservada. A entrevista teve duração média de 15 a 20 minutos. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice B.

Dessa forma, foram obtidos os dados necessários para um adequado desenvolvimento da pesquisa, proporcionando assim, total êxito em relação ao cumprimento dos objetivos propostos inicialmente.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados foi feita de forma quantitativa e qualitativa, pois foram levadas em consideração respostas de opinião pessoal e informações específicas presentes nos questionários. Os dados obtidos a partir dos questionários foram

tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa, através do uso de um programa de planilha eletrônica escrito.

Segundo Oliveira (1997 *apud* SILVA, 2007), a abordagem quantitativa mede opiniões e dados, na forma de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas. Para identificar o tipo de cultura organizacional predominante na companhia aérea TAM, interpretou-se a média aritmética das respostas dos funcionários.

Já os dados coletados na entrevista foram tratados de forma qualitativa. No que se refere aos dados qualitativos, realizou-se uma análise de conteúdo da entrevista. Em seguida, foi feita a comparação das respostas obtidas na entrevista com os dados do questionário para poder responder os objetivos traçados no início do estudo.

4 RESULTADOS

4.1 TAM LINHAS AÉREAS: HISTÓRIA E FUNDAMENTOS

A TAM Linhas Aéreas é uma empresa privada e por esse motivo possui uma política de segurança da informação, o que impossibilita a divulgação de certos dados. Com isso, todas as informações a seguir foram obtidas através do site oficial da empresa.

A TAM é uma empresa com mais de 50 anos. Surgiu como uma empresa de Táxi Aéreo, a Táxi Aéreo Marília, em 1961. Foi criada a partir da união de dez jovens pilotos de monomotores, para transportar cargas e passageiros entre o Paraná e os Estados de São Paulo e do Mato Grosso.

A empresa sofreu diversas transformações ao longo dos anos. Seis anos após sua criação, foi comprada pelo empresário Orlando Ometto, quando sofreu uma mudança de perfil ao começar a transportar apenas malotes.

No início da década de 1970, o comandante Rolim Amaro, que já havia trabalhado na companhia em seus primeiros anos de funcionamento, e que mais tarde viria a se transformar no maior herói da empresa, é convidado por Orlando Ometto para ser sócio minoritário da empresa, com 33% das ações. No ano seguinte, o piloto adquire metade das ações da TAM e assume a direção da organização.

Em 1976 surge a TAM - Transportes Aéreos Regionais, que dá origem à empresa conhecida hoje como TAM Linhas Aéreas. Neste momento, Rolim já detém 67% do capital da nova empresa, com atendimento voltado para o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

Na década de 1980, embora o país estivesse em uma intensa recessão, a empresa vive um período de crescimento, juntamente com a modernização de sua frota (a chegada do Fokker-27, substituindo os aviões bimotores) e ampliação da malha (a aquisição da companhia aérea Votec e o início de suas atividades nas regiões Centro-Oeste e Norte do país). Ela comemora então a marca de um milhão de passageiros transportados.

Desde o início da empresa observa-se a disseminação de uma cultura, pelo Comandante Rolim, voltada para o atendimento ao cliente, quando como, por exemplo, a partir de 1989, a empresa passa a ter um atendimento diferenciado. O

cliente passa a ser recepcionado pelo comandante na porta da aeronave com um tapete vermelho no acesso para a escada da aeronave.

Todo período de atuação da empresa é marcado pelo pioneirismo, crescimento de suas operações e modernização tanto de suas operações quanto de sua frota.

- Lança com pioneirismo o Programa Fidelidade (1993), que se destaca por não prever limitação de assentos para as passagens gratuitas;
- Início das operações em todo o território nacional (1996), aquisição da companhia Lapsa do governo paraguaio e a criação a TAM Mercosur;
- Lidera a negociação para compra das aeronaves Airbus (em conjunto com um consórcio formado pela Lan Chile e Taca), resultando na compra de 150 aeronaves para as três empresas junto ao consórcio europeu;
- Criação da sede do Centro Tecnológico da TAM;
- Primeiro vôo internacional na rota São Paulo-Miami (1998). No ano seguinte, primeiro destino para a Europa (Paris), em parceria com a Air France; e
- Lança (novamente com pioneirismo no Brasil) um moderno sistema de bilhetes eletrônicos, batizado com o nome de e-ticket;
- Lança o e-TAM Auto-Atendimento nos principais aeroportos do país, um equipamento que permite os passageiros fazer o seu check-in em apenas 10 segundos.

Em 2001, o comandante Rolim, herói da companhia, morre tragicamente num acidente de helicóptero, deixando um grande legado para a empresa: os "Sete Mandamentos TAM", normas de conduta primordiais tanto para ele quanto para todos os seus colaboradores e uma história de desenvolvimento de uma cultura que permitiu a companhia sua continuidade e seu crescimento.

Abaixo estão os "Sete Mandamentos TAM":

- 1- Nada substitui o lucro;
- 2- Em busca do ótimo não se faz o bom;
- 3- Mais importante que o cliente é a segurança;
- 4- A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder;
- 5- Pense muito antes de agir;
- 6- A humildade é fundamental; e

7- Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

O comandante Rolim sempre afirmava:

A TAM criou um relacionamento novo com o passageiro. O cliente é o maior bem que uma organização pode ter. Eu sempre digo aos nossos funcionários: Olha, avião para a empresa, um a mais, um a menos, não significa grande coisa. O que não podemos é quebrar esse pilar da credibilidade, da comunicação, do canal que permite às pessoas saberem que podemos resolver o seu problema. Isso não há dinheiro no mundo que pague. (TAM, 2012)

Estes são exemplos de elementos que passam a fazer parte das crenças e pressupostos da companhia. Utilizados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Implicam em alguma visão de mundo, que passa a ser considerada válida.

Conforme dito anteriormente, a cultura pode se tornar um problema numa organização de cultura muito arraigada que necessite enfrentar processos de mudança. Vê-se que no caso em estudo, a cultura não funciona como barreiras às mudanças necessárias. Vê-se que a empresa enfrentou vários processos de reestruturação e mudanças ao longo dos anos até chegar à forma de hoje.

Em 2003, a empresa passou por um processo de reestruturação e começou a compartilhar voos com a Varig e em 2004, a empresa inicia uma estratégia de crescimento para a América Latina. Em 2009, uma das prioridades da TAM foram os preparativos para o ingresso da companhia na Star Alliance, a maior aliança mundial de empresas aéreas que oferece o acesso a 1.077 aeroportos, localizados em 175 países ao redor do mundo. E em 2010 a empresa anunciou, juntamente com a LAN, a intenção de união das duas *holdings* em uma única entidade controladora, o LATAM Airlines Group. Juntas, elas somam mais de 40 mil funcionários, mais de 280 aviões, 115 destinos, em 23 países, além de oferecer serviços de carga em todo o mundo. Entretanto, as duas companhias continuaram operando com as marcas existentes e sob suas próprias certificações de operação.

A TAM encerrou 2011 com participação anual de 41,2% no mercado doméstico e de 88,1% no segmento de rotas internacionais operadas por companhias aéreas brasileiras. No período, transportou cerca de 37 milhões de

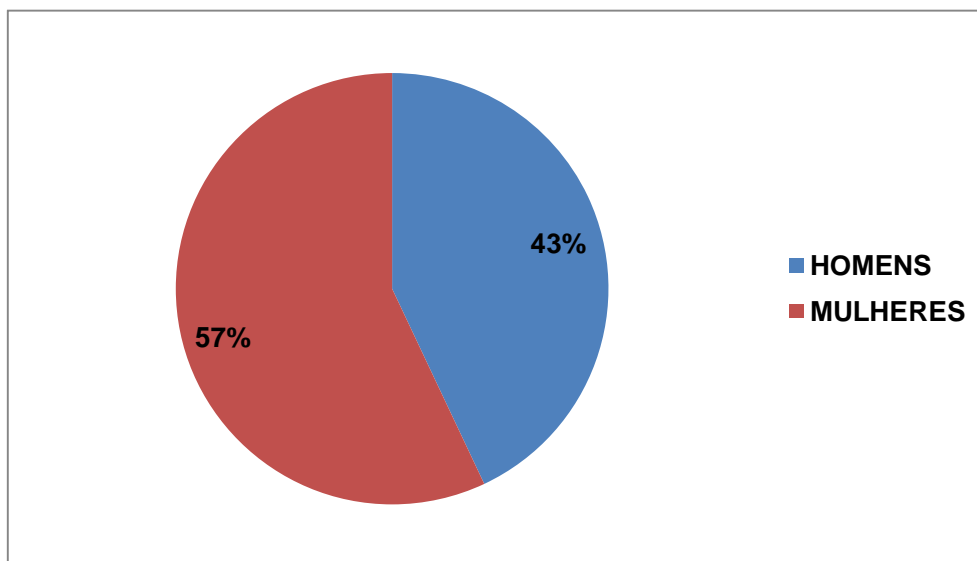
passageiros, superando os 34,5 milhões do ano anterior. Com 156 aeronaves, a frota da companhia é a maior frota de aviões de passageiros da história da aviação brasileira, operando em 43 destinos nacionais e 25 internacionais.

A visão da TAM é “trabalhar com o Espírito de Servir faz as pessoas mais felizes” e a missão da empresa é “ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade”. E para que se alcancem esses objetivos, os funcionários precisam incorporar esses preceitos como valores a serem aplicados no dia-a-dia, procurando prestar um serviço de qualidade, visando sempre à satisfação do cliente.

A TAM, objetiva atrair, desenvolver e reter pessoas motivadas e identificadas com sua missão e visão, de forma a torná-las a fonte mais fundamental de vantagem competitiva sustentável, juntamente com sua cultura organizacional. Com este foco, a política de Gestão de Pessoas da empresa incentiva relações de trabalho bilaterais, que valorizem o homem, visando sua segurança, tranquilidade, motivação para o trabalho e desenvolvimento contínuo de suas habilidades.

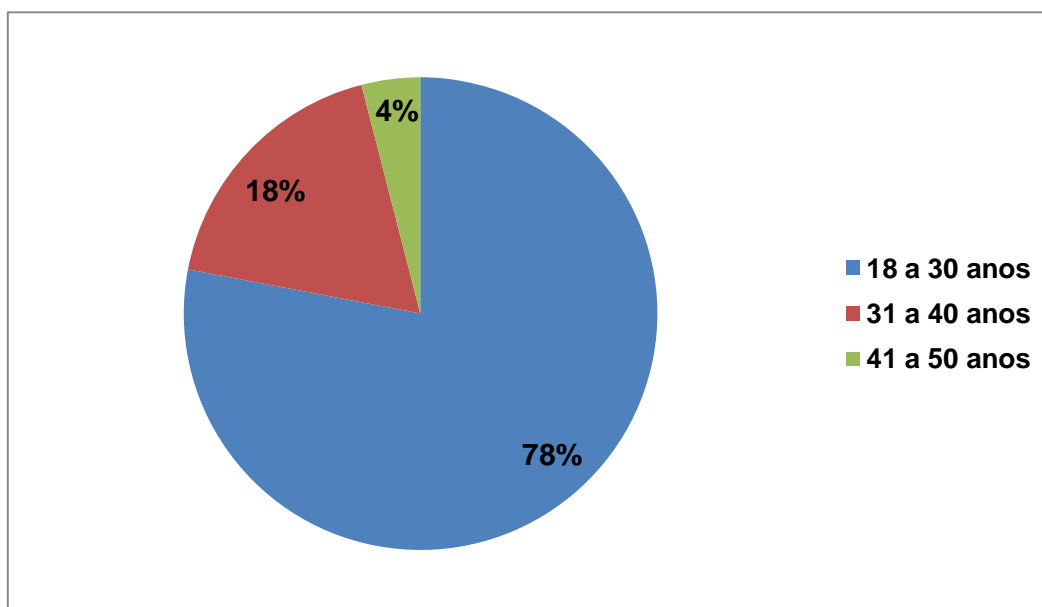
4.2 PERFIL DO FUNCIONÁRIO

Neste tópico são abordadas as informações sobre os funcionários da empresa, que foram obtidas através da primeira parte do questionário, como por exemplo, o gênero, o grau de estudos, a religião, treinamentos realizados, entre outros. Conforme explicitado no item 3.3, de 73 entrevistas, somente 54 foram consideradas válidas e com base nessa quantidade de questionários que foram elaborados os gráficos.

Gráfico 01: Gênero

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

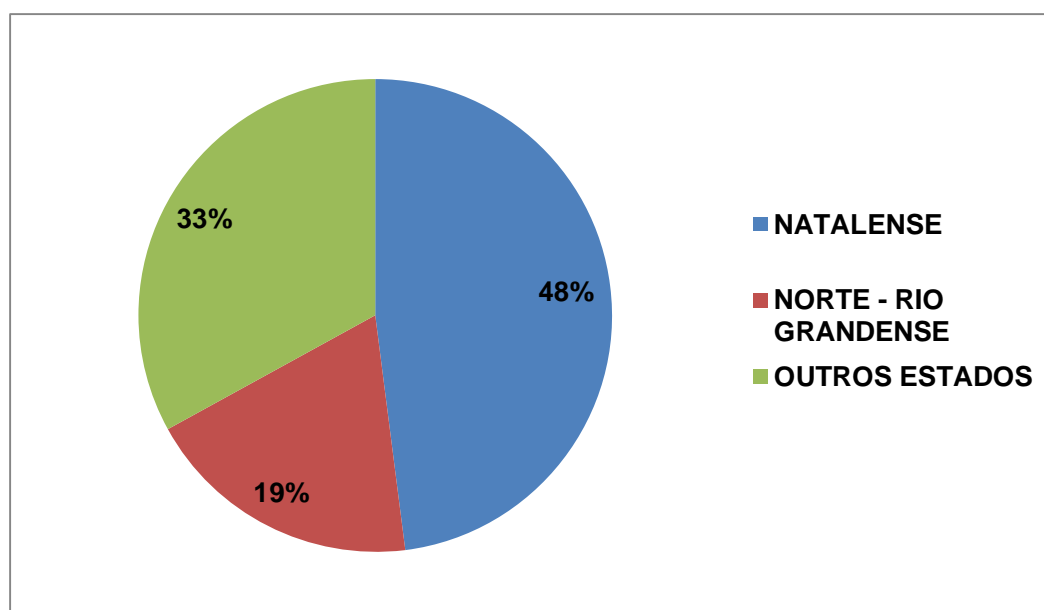
Foi observado que a quantidade de homens e mulheres é muito equilibrada, sendo que existem mais funcionárias mulheres (57%) do que colaboradores homens (43%) na linha de frente da empresa, visto que é preferível no atendimento funcionárias mulheres, pois causam mais empatia nos passageiros do que os funcionários homens.

Gráfico 02: Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

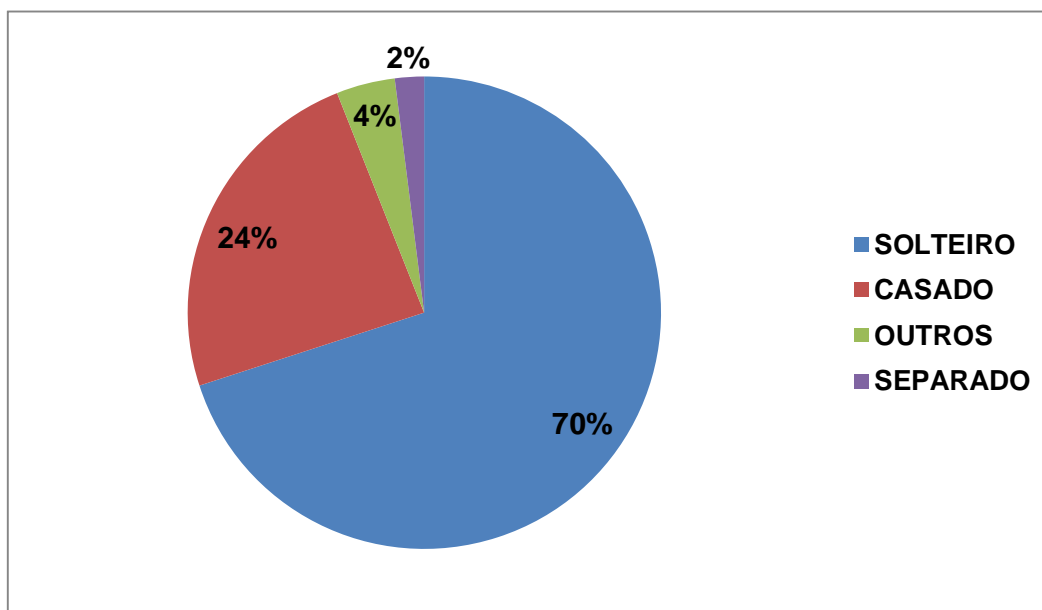
Com relação à idade, pode-se dizer que em sua maioria, ou seja, 78% dos funcionários possuem idade entre 18 e 30 anos, caracterizando a TAM como uma empresa jovem. Em segundo lugar, são os funcionários que possuem de 31 a 40 anos com 18% e por último com 4 % são os funcionários que possuem entre 41 e 50 anos.

Gráfico 03: Naturalidade



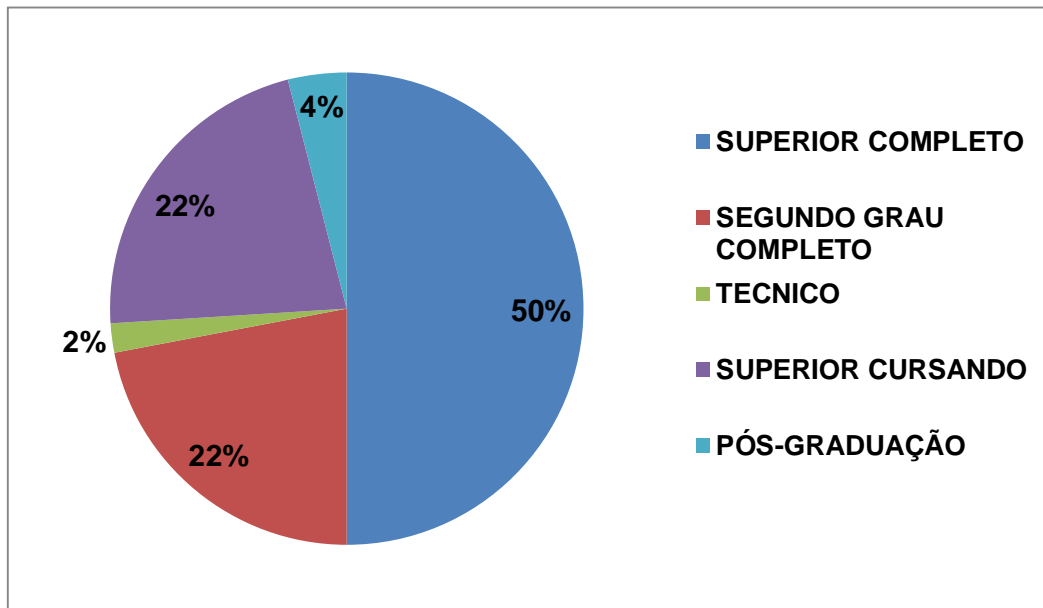
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Dentre os funcionários pesquisados, pode-se observar que a naturalidade dos colaboradores da TAM é bem diversificada, mesmo a maioria de 48% sendo natalense, em segundo lugar com 33%, estão os colaboradores que nasceram em outros estados e por último os que 19% em cidades dentro do estado do Rio Grande do Norte.

Gráfico 04: Estado civil

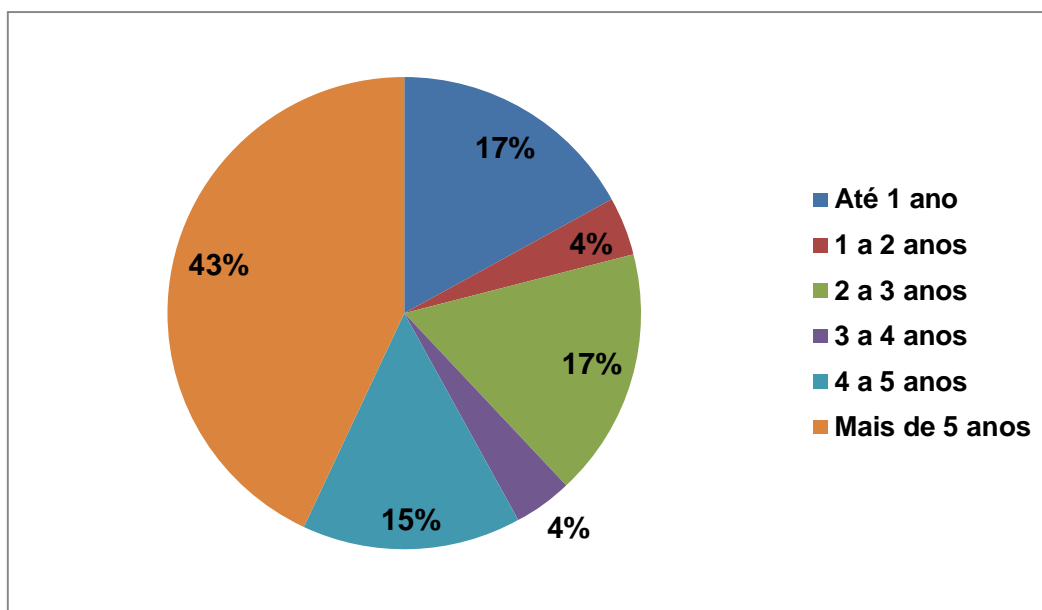
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O gráfico mostra que 70% dos funcionários são solteiros e que 24 % são casados. Isso demonstra que este tipo de trabalho atrai mais as pessoas solteiras do que as casadas, já que há mudança de horário constante esse trabalha sob regime de escala, além do que isso se dá também pela idade dos funcionários, mostrada no gráfico 01.

Gráfico 05: Escolaridade

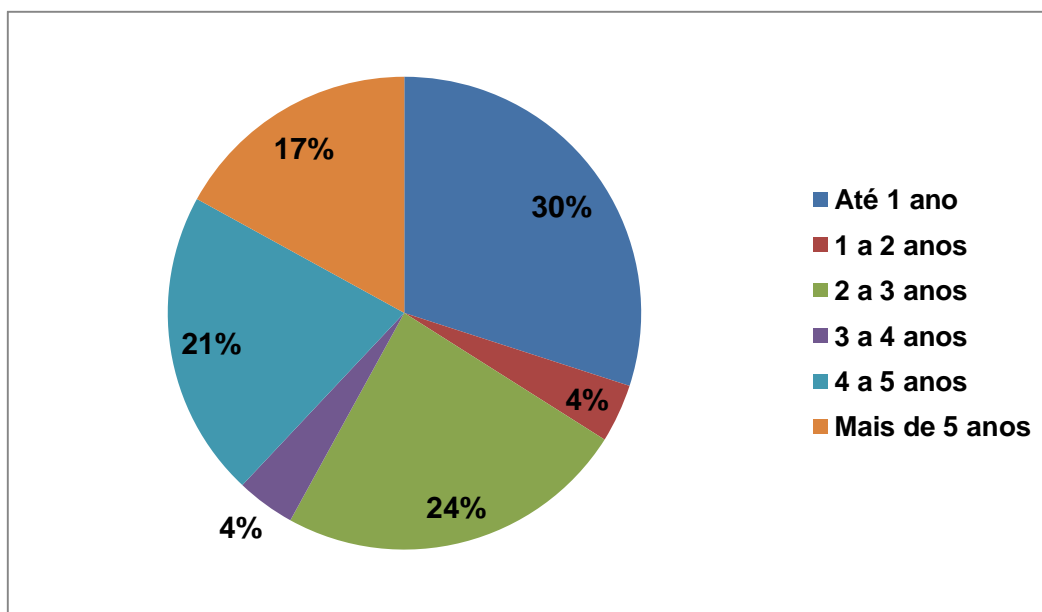
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

No que se refere à escolaridade dos trabalhadores, nota-se que 50% já são formados em algum curso superior. E em seguida com 22% vêm os funcionários que estão cursando alguma faculdade e os que possuem o segundo grau completo. Pode-se observar também que em pequena porcentagem, com 4 %, os funcionários já possuem uma pós-graduação. Isso revela que os funcionários da TAM estão sempre procurando evoluir profissionalmente e adquirir conhecimento.

Gráfico 06: Tempo que trabalha na aviação

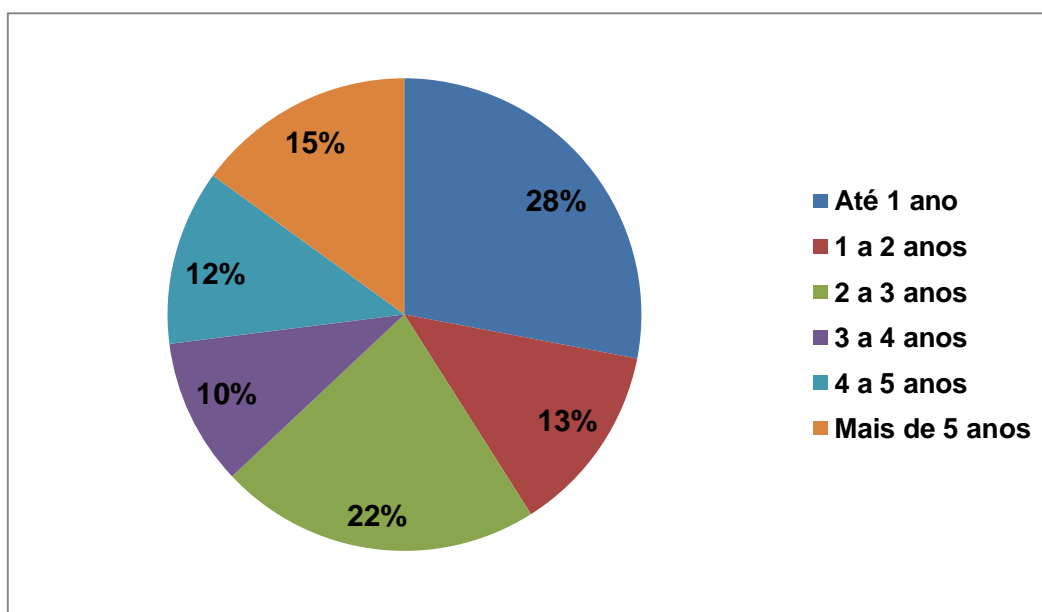
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Pode-se observar que 43% dos colaboradores possuem mais de 5 anos na aviação e que 17% possuem até um ano no setor aéreo, demonstrando que a TAM possui um equilíbrio entre a experiência e a força de vontade.

Gráfico 07: Tempo que trabalha na TAM

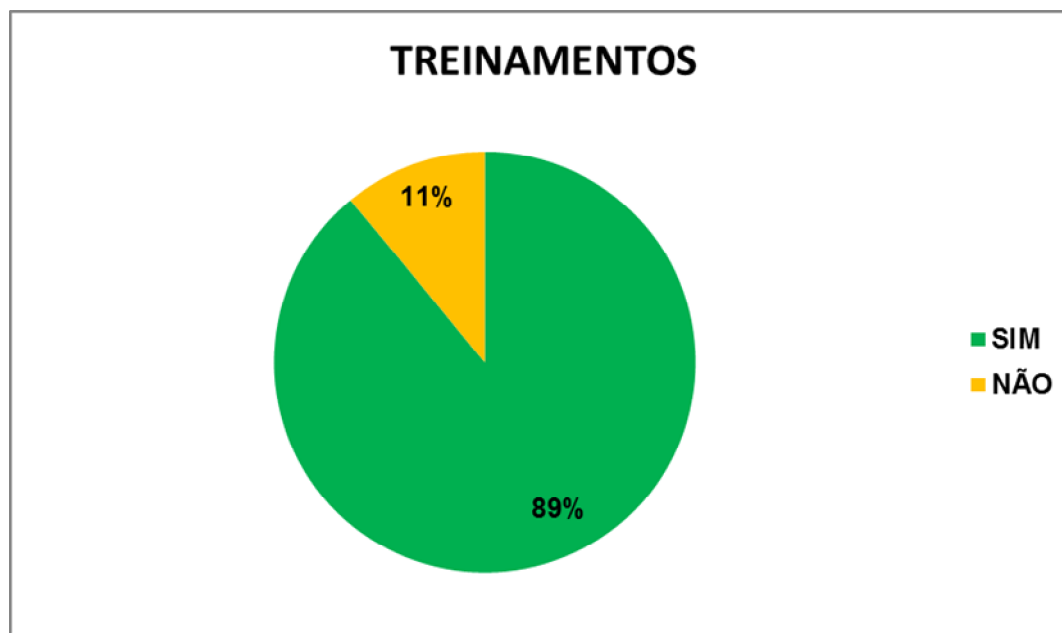
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Vê-se neste gráfico que a maioria dos funcionários (30%) possui até um ano na TAM, seguido de 24% de funcionários que possuem de 2 a 3 anos de serviço na companhia, mas isso não quer dizer falta de conhecimento na área, visto que no gráfico anterior nos mostra que a maioria dos colaboradores possuem mais de 5 anos na aviação, ou seja, eles só são novos na empresa, não no setor aéreo.

Gráfico 08: Tempo que trabalha no setor

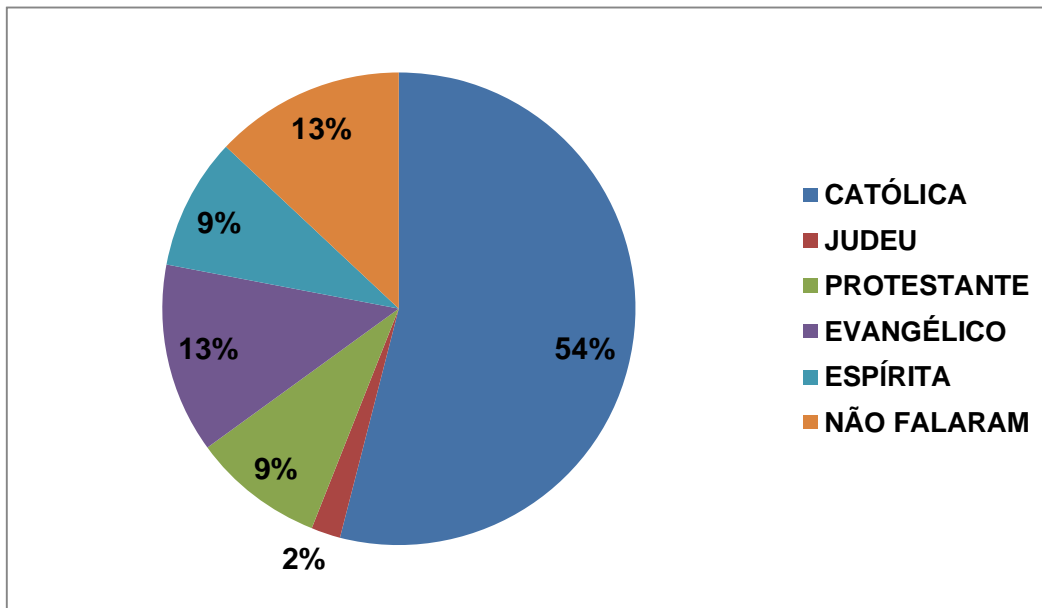
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Já neste gráfico, pode-se observar que 28% dos trabalhadores possuem até um ano no setor em que trabalham, 22% possuem de 2 a 3 anos e 15% possuem mais de 5 anos. Isso demonstra que a empresa é flexível para que o funcionário possa mudar de área e adquirir mais conhecimento e acumular mais funções.

Gráfico 09: Treinamentos

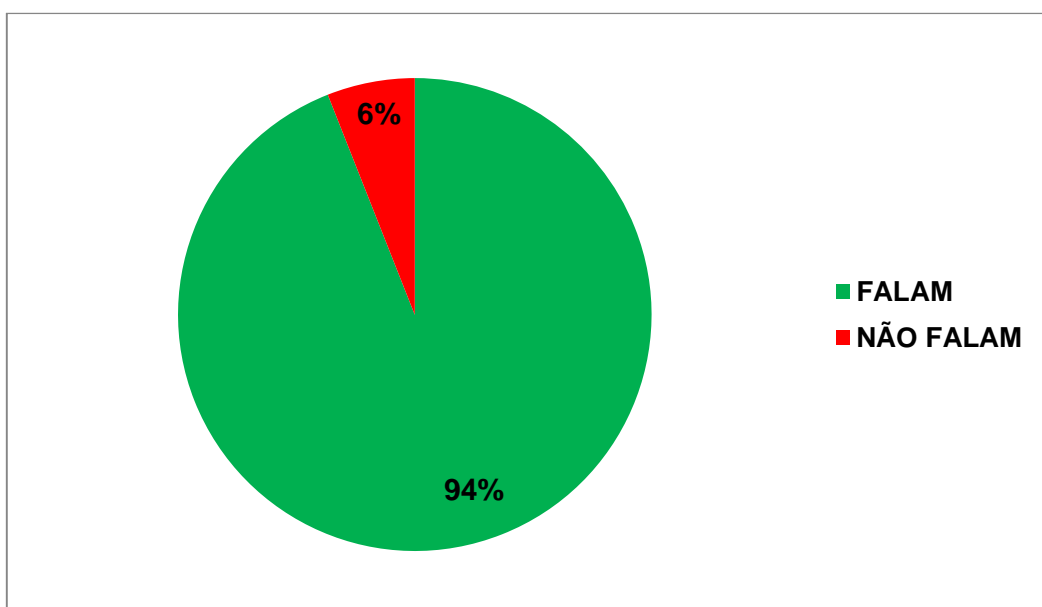
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os treinamentos da TAM são realizados inicialmente em São Paulo, sede da companhia aérea, para que o funcionário tenha conhecimento sobre a sua função. Atualmente, assim que o funcionário entra na empresa ele passa 20 dias em treinamento na academia da TAM, para somente depois começar a trabalhar efetivamente. Como também há sempre reciclagens de alguns cursos na base. Por isso que 89% dos trabalhadores possuem treinamento. Já os 11 %, são de funcionários antigos, que não tiveram a oportunidade na época em que entraram de fazer os cursos, porém isso não reflete nas funções exercidas pois a experiência do dia a dia de trabalho e informações de procedimentos passadas diariamente, são suficientes para a realização do mesmo.

Gráfico 10: Religião

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

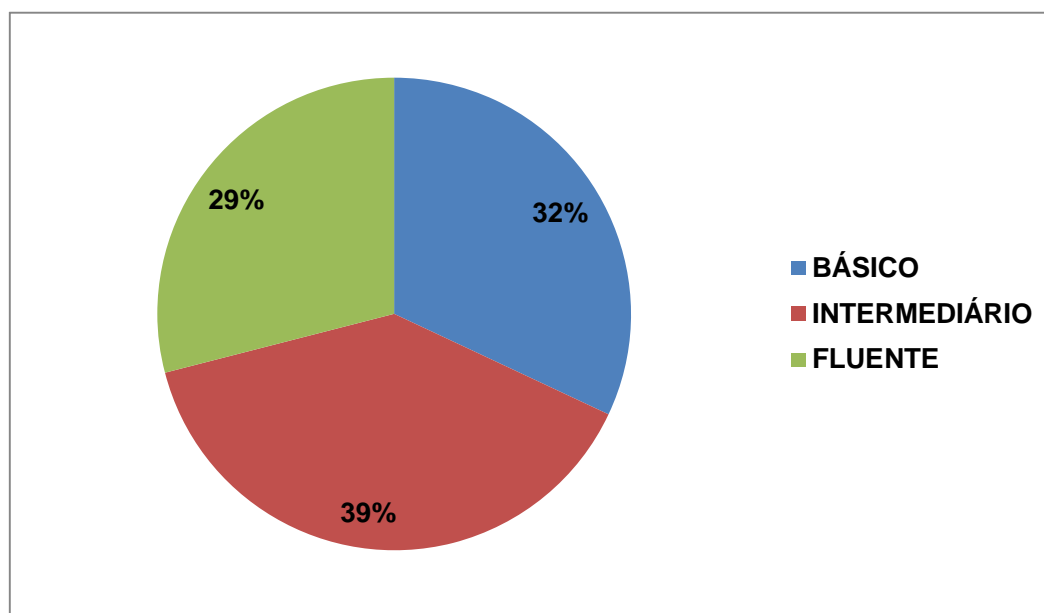
Este gráfico mostra que os colaboradores da TAM possuem religiões distintas, entretanto a religião católica é a predominante com 54%. Isso mostra que independente da religião os funcionários trabalham juntos visando um objetivo em comum.

Gráfico 11: Idiomas - Inglês

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

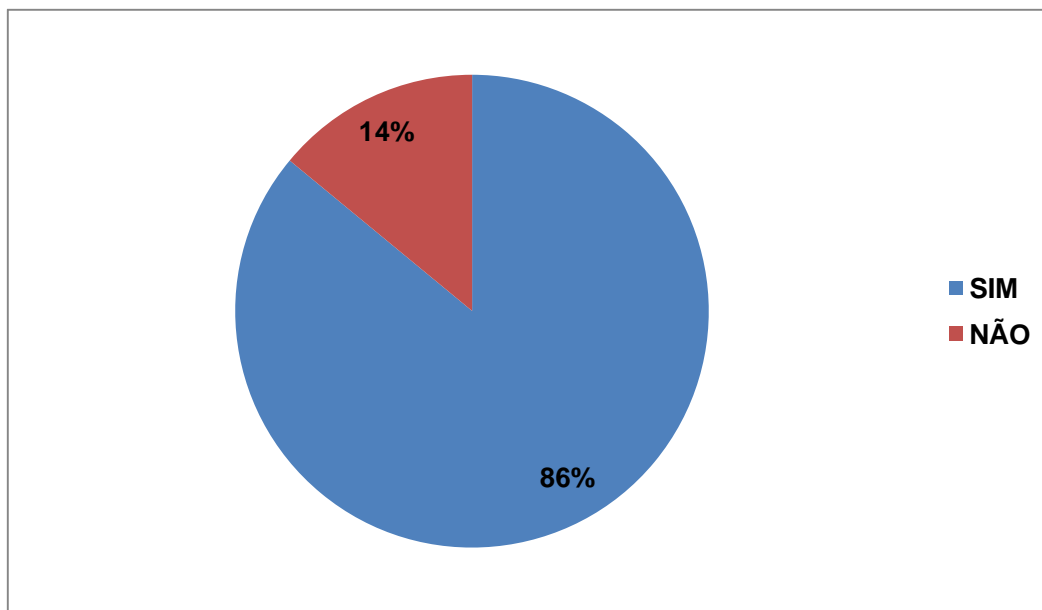
Na aviação tem-se contato com muitos passageiros e muitos deles são estrangeiros, o que torna um requisito essencial falar uma língua estrangeira e de preferência o inglês. Por isso, vê-se que 94% dos funcionários da TAM falam inglês contra 6% que não fala. Além do que, a língua estrangeira é um pré-requisito para se trabalhar na TAM como agente de aeroporto.

Gráfico 12: Fluência no Inglês



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Dos funcionários que falam inglês, 39% fala inglês intermediário, 32% falam o básico e 29% falam fluentemente. Fica claro que mesmo que o funcionário possua domínio da língua inglesa, como o seu uso não é muito frequente e é usado para dar as informações rápidas aos passageiros, isso faz com que não se mantenha a fluência no idioma, transformando a linguagem fluente em intermediária.

Gráfico 13: Bilinguagem: Inglês e Espanhol

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Foi observado que dos funcionários que falam inglês, 86% falam também espanhol, outro idioma importante muito utilizado. E com a fusão com a LAN Chile faz com que ele também se torne um quesito essencial para se trabalhar na companhia.

Todas as características mostradas acima traçam o perfil do funcionário da TAM. Mostra que os trabalhadores são, em sua maioria, do sexo feminino, possuem entre 18 e 30 anos, são solteiros, nasceram na cidade do Natal, possuem graduação acadêmica, estão a pouco tempo na empresa, mas têm experiência na aviação e dominam as principais línguas estrangeiras. Enfim, possuem um conjunto de qualificações exigidas para se realizar um excelente trabalho, tornando-os aptos para trabalhar não só na aviação, como também no setor do turismo.

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A segunda parte da pesquisa quantitativa foi baseada no Modelo dos Valores Competitivos e foi pedido para os colaboradores responderem as questões sobre a cultura organizacional da TAM, para ser identificado qual o tipo de cultura predominante (Clã, Inovativa, Hierárquica e de Mercado) na companhia aérea. Os

agentes de aeroporto e supervisores responderam a pesquisa dando valores de 1 a 4 para os quesitos que se identificassem com a empresa, sendo 4 o que mais representa a cultura da companhia aérea e 1 o que menos representa. Verificando as médias, as que apresentarem mais de 2,5 seriam consideradas predominantes, conforme o item 3.3. Segundo a tabela 1, o tipo de cultura que predomina na TAM é a Cultura de Mercado com média de 3,05. A Cultura de Mercado visa a eficácia focando nos resultados, na competitividade, na produtividade, nos clientes e outros fatores que possam contribuir com o desenvolvimento da empresa.

Tabela 1: Valor médio geral de cada tipo de cultura organizacional

Valor Médio Geral de Cada Tipo de Cultura Organizacional			
Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica
2,31	2,30	3,05*	2,14

Fonte: Pesquisa realizada em setembro/outubro de 2012.

*Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados de negrito.

A cultura organizacional da empresa pode ser definida também com base em 6 dimensões: Características Dominantes, Liderança Organizacional, Gerenciamento das Pessoa e Equipes, União Organizacional, Ênfase Estratégica e os Critérios de Sucesso.

A dimensão das Características Dominantes define o que é a organização e o tipo de cultura predominante nesse quesito, conforme a tabela 2, é a Cultura de Mercado com média de 3,37, seguido da Cultura Inovativa (2,42), Clã (2,24) e por último Hierárquica (1,96) que conseguiram o índice mínimo de relevância para definir a cultura.

Já a dimensão da Liderança Organizacional fala sobre o comportamento de liderança dos supervisores e gerentes perante a empresa e novamente a Cultura de Mercado predominou com média de 3,52, ou seja, isso mostra que os supervisores estão sempre preocupados em atingir as metas e conseguir os resultados. Já as demais não obtiveram média suficiente, demonstrando uma fraca influência dessas culturas na empresa.

A dimensão Gerenciamento das Pessoas e Equipes fala sobre a maneira que o supervisor/gerente comanda os colaboradores. Nesse quesito dois tipos de cultura predominaram: a Cultura de Mercado com média de 3,09 e a Cultura Clã com média de 2,59. Isso significa que o gerenciamento da equipe é caracterizado pelo trabalho em equipe, sem esquecer-se de focar nos resultados e concorrer com as outras empresas. Entretanto, a Cultura Inovativa (1,83) e a Hierárquica (2,48) obtiveram uma média baixa, mostrando que esses tipos de cultura praticamente não influenciam na cultura organizacional.

No que se refere à dimensão União Organizacional, novamente a Cultura de Mercado (2,72) e a Cultura Clã (2,65) predominaram nessa questão. A União Organizacional fala sobre o que mantém a empresa unida e nesse caso é a lealdade e confiança entre as pessoas, como também a ambição de ser a melhor empresa do setor. A Cultura Inovativa (2,37) e a Hierárquica (2,26) obtiveram resultados não significativos.

A Ênfase Estratégica fala sobre o que a empresa incentiva e nesse caso a empresa incentiva a competição para aumentar a produtividade a obtenção de resultados, já que a cultura de predomina é a de Mercado com média de 2,68. As demais culturas não atingiram média suficiente.

E a última dimensão são os Critérios de Sucesso, ou seja, o que faz a empresa ter sucesso. A Cultura de Mercado e a Inovativa obtiveram resultados significativos com média de 2,92 e 2,52, respectivamente, demonstrando que para empresa ter sucesso ela precisa vender sempre mais, ser líder de mercado e ter o melhor produto perante as outras empresas do setor. As culturas Hierárquica (2,48) e Clã (2,07) não obtiveram médias suficientes. Conforme mostra a tabela 2:

Tabela 2: Valor médio dos tipos de cultura organizacional nas diferentes dimensões culturais

Dimensões da Cultura Organizacional	Tipos de Cultura Organizacional			
	Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica
Características Dominantes	2,24	2,42	3,37*	1,96
Liderança Organizacional	1,88	2,30	3,52	2,30
Gerenciamento das Pessoas e Equipes	2,59	1,83	3,09	2,48

União Organizacional	2,65	2,37	2,72	2,26
Ênfase Estratégica	2,44	2,38	2,68	2,48
Critérios de Sucesso	2,07	2,52	2,92	2,48

Fonte: Pesquisa realizada em setembro/outubro de 2012.

*Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados de negrito.

Com essa análise pode-se perceber que a Cultura de Mercado predominou em todas as dimensões e por isso foi classificada como o tipo de cultura da companhia, entretanto a Cultura Hierárquica foi a que não obteve resultados significativos em nenhuma das dimensões, o que mostra que ela exerce pouca influencia na empresa.

Através do mesmo questionário foi possível definir o tipo de cultura predominante com relação a cada grupo da TAM. Com relação aos grupos da empresa pode-se observar que a Cultura de Mercado também predomina em todos os grupos. Conforme a tabela 3:

Tabela 3: Valor médio de cada grupo relacionado a cada tipo de cultura organizacional

Grupo	Tipos de Cultura Organizacional			
	Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica
Checkin	2,32	2,26	3,07*	2,34
LL	2,33	2,24	3,02	2,40
Controller	1,97	2,60	3,10	2,33
Loja	1,92	2,37	2,96	2,75
Supervisão	2,33	2,83	3,05	1,77
Balança	2,80	2,03	3,03	2,14

Fonte: Pesquisa realizada em setembro/outubro de 2012.

*Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados de negrito.

Os grupos do Checkin e do LL (Setor de Bagagens) possuem praticamente a mesma visão da empresa com relação aos tipos de cultura, já que as suas médias são parecidas, predominando a Cultura de Mercado, com média de

3,07 e 3,02, respectivamente. Depois, mesmo sem ter atingido uma média significativa, vem a Cultura Hierárquica, demonstrando que estes grupos acreditam que a empresa possua algumas características rígidas. Já os grupos do Controller e da Supervisão acreditam que a Cultura de Mercado e a Inovativa exercem influência sobre a cultura, visto que estes possuem mais liberdade quanto ao seu trabalho do que os outros grupos. Entretanto, o grupo da Loja já tem uma visão diferente dos demais, pois foi considerado a Cultura de Mercado e a Cultura Hierárquica como predominantes na TAM. Isso se deve ao fato de que a Loja é muito cobrada, pois lida diretamente com a receita da empresa e precisa seguir rigidamente as regras e os procedimentos. Já o grupo da Balança crê que a Cultura de Mercado e a Clã é que predominam na corporação, pois acreditam que a empresa possuía características significativas da cultura familiar, que visa à união da mesma e o trabalho em equipe.

4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Para traçar a cultura organizacional da TAM e as estratégias adotadas pela empresa foi utilizado o método qualitativo através de uma entrevista com uma supervisora da empresa. A entrevista continha 8 perguntas abertas sobre a cultura da empresa e o uso da cultura de forma estratégica pela TAM. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice B.

Primeiramente, foi perguntado sobre as características que os funcionários a TAM precisam ter. Os colaboradores precisam ter proatividade, agilidade, serem comprometidos, saberem trabalhar sob pressão e com horários apertados, saber se adaptar às mudanças, tanto de horários como de procedimentos. E serem focados nas principais regras da empresa para realizarem um trabalho com segurança e eficiência.

Outra questão debatida foi sobre a naturalidade dos funcionários, visto que existem funcionários provenientes de outros estados, com experiências e história de vida diferentes, se essa diversidade seria boa para a empresa ou não. A entrevistada acredita que tem os prós e contras em se trabalhar com pessoas de diferentes naturalidades. “O bom é que você aprende a lidar com as diferentes personalidades e aprende coisas novas com as pessoas. A parte ruim é estabelecer

regras e mudanças e as fazer serem cumpridas, visto que cada um pensa de uma forma diferente e podem demonstrar alguma rejeição para aderir a novas.”

A TAM estabelece regras e diretrizes para todos os funcionários para a empresa conseguir alcançar os objetivos. Desde uniformes padronizados, apresentação pessoal, comportamento, como também realiza treinamentos para que todos tenham conhecimento sobre os procedimentos da empresa, visando sempre à segurança do voo, fazendo com que todos realizem o seu trabalho com qualidade. A TAM atualiza os procedimentos a serem seguidos diariamente para que todos caminhem na mesma direção, tenham a mesma visão. Por isso, para se trabalhar na aviação, o funcionário tem que ser flexível e aberto a mudanças, para poder saber lidar com passageiros diferentes todos os dias, seguindo os procedimentos, num espaço curto de tempo, mantendo a qualidade no atendimento.

Outro assunto explicitado foi sobre a pesquisa quantitativa realizada na empresa com os funcionários, já que o tipo de cultura predominante foi a Cultura de Mercado e se a entrevistada concorda com essa percepção. Apesar da empresa ter traços fortes da cultura familiar, visto que o Comandante Rolim dava muita importância para o funcionário, assim como também para o cliente. Porém, analisando as características da Cultura de Mercado, pode-se afirmar que a TAM possui muitas características dessa cultura, visto que a empresa foca muito nos resultados, em atingir as metas e na concorrência, procurando ser uma empresa líder do mercado. Por isso que a TAM fez a fusão com LAN Chile, este é um exemplo da busca da TAM para se tornar uma grande corporação e ser respeitada pelas outras empresas.

A TAM sendo uma empresa familiar apresenta características da Cultura Clã como também apresenta um pouco das características dos outros tipos de cultura. A diferença é que a Cultura de Mercado é a predominante, mas as outras existem também, só que em pequena proporção. E como exemplo de características familiares pode citar o trabalho em equipe, o comprometimento com o trabalho, a confiança e a lealdade entre os empregados.

Foi questionado também sobre como a TAM faz para os funcionários estarem de acordo com a cultura da empresa. A TAM cria um novo jeito de pensar, de agir, de acordo com o que for mais conveniente para ela. O funcionário nem percebe como ele absorve a cultura da empresa e começa a agir de acordo com as diretrizes naturalmente. Isso acontece porque eles trabalham todos os dias com

aquelas regras, daquela forma e com o passar do tempo, os procedimentos se tornam naturais. Além disso, a TAM sempre reforça esses procedimentos para que não se saia do padrão. Tem que frisar que os funcionários lidam com uma responsabilidade muito grande, pois qualquer erro pode levar a grandes consequências, como até um acidente de avião. A entrevistada comentou também que os funcionários são comprometidos com a filosofia da empresa, já que todos se baseiam na visão, missão e nos mandamentos da TAM, para que tudo o que foi planejado seja cumprido.

A TAM utiliza a cultura organizacional como estratégia para alcançar os seus objetivos. Através da imposição de regras e diretrizes que precisam ser seguidas a risca, cria-se uma cultura organizacional forte, que muda o comportamento, a forma de pensar e agir dos colaboradores. Ela se utiliza de artifícios para utilizar a cultura da empresa como uma forma de controle sobre os funcionários. Porém, se não for administrada da forma correta, pode acarretar numa insatisfação por parte dos trabalhadores, gerando uma resistência a novas mudanças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral avaliar o uso estratégico da cultura organizacional pela empresa TAM Linhas Aéreas, base de Natal, localizada no Aeroporto Internacional Augusto Severo, Parnamirim/RN. Foram realizadas entrevistas e aplicação de questionários com 73 funcionários da referida empresa, como também foram feitas pesquisas bibliográficas. Os resultados da pesquisa são apresentados neste capítulo.

Com relação ao primeiro objetivo específico, foram levantados dados sobre a história da TAM Linhas Aéreas, desde a cronologia dos fatos mais importantes, como também foram encontrados dados referentes à visão, missão, os 7 mandamentos da TAM, e relatos do próprio comandante Rolim Amaro. O conhecimento sobre a empresa auxilia na definição do tipo de cultura predominante e na identificação de quais estratégias a empresa irá adotar.

No que se refere ao objetivo de diagnosticar a cultura organizacional da empresa, pode-se concluir que a Cultura de Mercado é predominante perante as demais. A organização está voltada para o mercado de trabalho, para a obtenção de lucro e ser competitiva. Os líderes são gananciosos, persistentes e exigentes. Os funcionários são competitivos e já possuem objetivos pré-definidos e orientados. A longo prazo, a organização procura alcançar os objetivos e metas mensuráveis, além de querer ser a melhor empresa do mercado.

No que diz respeito ao terceiro objetivo, de avaliar a coerência entre a cultura organizacional e as diversas dimensões organizacionais, foram elaboradas duas tabelas de resultados a partir dos dados do questionário. A tabela 2 fala sobre o valor médio dos tipos de cultura organizacional nas diferentes dimensões culturais. O questionário utilizado possui 6 dimensões que auxiliam na definição da cultura da empresa e fazendo uma relação entre as dimensões e os quatro tipos de cultura, pode-se concluir que a cultura organizacional predominante é a Cultura de Mercado em todas as dimensões. Também foi elaborada a tabela 3, que fala sobre o valor médio de cada grupo relacionado a cada tipo de cultura organizacional e a análise desta tabela leva a mesma resposta da tabela anterior, Cultura de Mercado, Apesar de serem setores totalmente diferentes, essa tabela mostra que os funcionários têm a mesma visão sobre a empresa, salvo algumas pequenas variações. O instrumento utilizado para pesquisa quantitativa, baseado no Modelo de Valores Competitivos de

Cameron e Quinn (2006) conseguiu ser útil e diagnosticar a cultura organizacional da TAM Linhas Aéreas.

No que concerne ao último objetivo específico de analisar como a cultura organizacional é utilizada de forma estratégica pela TAM, foi utilizado o método qualitativo, através de uma entrevista com uma funcionária da empresa. Foram 8 perguntas abertas sobre a cultura da empresa e as estratégias utilizadas por ela também e se chegou à conclusão de que através da imposição de regras e diretrizes que precisam ser seguidas, cria-se uma cultura organizacional forte, que muda a forma de pensar e agir dos colaboradores. Ela utiliza a cultura da empresa como uma forma de controle sobre os funcionários e eles nem percebem, pois já absorveram a cultura como sua, e faz com que eles aceitem naturalmente as mudanças impostas e isso é uma das características da Cultura de Mercado que tem como objetivo focar nos resultados e metas, no lucro, na competitividade e procurar se destacar no mercado.

O referido estudo procurou contribuir para que as empresas possam conhecer mais a sua cultura organizacional e conseqüentemente tracem novas estratégias para que a mesma possa alcançar os seus objetivos, visando o bem estar do funcionário como também a qualidade dos serviços. Algumas limitações foram observadas, como a falta de dados estatísticos e livros mais atualizados sobre o assunto; a própria aplicação do questionário com os funcionários, pois ele foi aplicado no horário de trabalho e a falta de interesse dos mesmos em responder as questões quantitativas; a falta de tempo do setor administrativo para entrevista, por isso, a pesquisa foi realizada com uma supervisora que não respondeu o questionário.

Futuras pesquisas sobre a cultura organizacional podem ser realizadas com outros empreendimentos turísticos para que possa fazer um comparativo entre as empresas do ramo, explorando a sua gestão, a sua visão do mercado, procurando identificar possíveis erros para serem corrigidos e evidenciar as qualidades que podem servir de exemplos para as demais empresas.

REFERÊNCIAS

CÂMARA, Ana. **Cultura organizacional e desempenho dos colaboradores: um estudo exploratório no setor hoteleiro**. Natal, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CARRIERI, Alexandre Pádua et al. **As Significações Culturais sob diferentes perspectivas organizacionais**: em estudo, uma organização do setor de tecnologia da informação. Revista ANGRAD, v. 10, n. 3, Julho/Agosto/Setembro 2009.

CASTRO, Aldemar Araújo. **Planejamento da pesquisa**. São Paulo: AAC, 2001.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

FELIPE, Israel José dos S. A importância da cultura organizacional nas organizações e para os administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-cultura-organizacional-nas-organizacaoes-e-para-os-administradores/27997/>>. Visitado em: 26. Maio. 2013.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coord.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

FREITAS, MARIA ESTER de. **Cultura organizacional, grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas (RAE) da FGV, São Paulo, julho/setembro de 1991.

FREITAS, MARIA ESTER de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

INVEPAR. O setor de infraestrutura de transportes no Brasil. Disponível em: <http://ri.invepar.com.br/invepar/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43872>. Visitado em: 22. Maio.2013

LAGO, Angela. Cultura Organizacional. Disponível em: <<http://www.sosestudante.com/administracao/cultura-organizacional.html>>. Visitado em: 05. Mar.2012

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira**. RAE eletrônica, São Paulo, v. 1, n. 1, Janeiro/Junho. 2002.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, José Roberto. Importância da cultura organizacional de uma Empresa. Disponível em : < <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/importancia-da-cultura-organizacional-de-uma-empresa/>>. Visitado em: 26. Maio. 2013.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Crescimento e otimismo no setor turístico. Disponível em:
<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20120822.html>. Visitado em: 03. Dez.2012

NAVES, Évora M. Ribeiro; COLETA, Marília F. Dela. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000500011&script=sci_arttext&tlng=pt>. Visitado em: 03. Mar.2012

NORA, Paula. Gestão da cultura organizacional. Disponível em:
<<http://www.partes.com.br/turismo/gestao.asp>>. Visitado em: 03. Mar.2012

OLIVEIRA, Alessandro V.M. de. Transporte aéreo: economia e políticas públicas. Disponível em:
< <https://sites.google.com/site/livrotaepp/>>. Visitado em: 22. Maio.2013

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**.6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTAL BRASIL. Turismo doméstico cresceu nos últimos três anos, diz Ministério. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/12/29/turismo-domestico-ganhou-forca-nos-ultimos-tres-anos-diz-ministerio>>. Visitado em: 21. Jun.2013

RAMALHO, Márcio. **Cultura organizacional e comprometimento dos funcionários no Soleil Suíte Hotel**. Natal, 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

RH Portal. O que é Cultura Organizacional. Disponível em:
<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=582qeboep>. Visitado em: 25. Mar.2012

ROBIN, STEPZZEN, P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

SANTOS, Neusa M. B. F. dos. **Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and leadership**. San Francisco: Josseu-Bass, 1992.

SILVA, Leilianne M. T. **Cultura organizacional e qualidade dos serviços turísticos: um estudo no setor de restaurantes**. Natal, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SILVA, Leilianne M. T. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.

SILVA, Nelson Cazian da. Elementos da Teoria dos Erros. Disponível em: <<http://www.fsc.ufsc.br/~canzian/erros-ifusp/estatistica.html>>. Visitado em 21. Jun. 2013

SOARES, Meire. Cultura organizacional nas empresas de turismo – uma análise sob o prisma da globalização. Disponível em: <<http://meiresilvasturismo2007.blogspot.com.br/2007/10/cultura-organizacional-nas-empresas-de.html>>. Visitado em: 03. Mar.2012

SOARES, Antônio C. S. **Qualidade: Estratégia de competitividade industrial – uma análise na indústria sul brasileira**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

TAM. Histórico TAM. Disponível em: <<https://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=b4ad09f1157f2210VgnVCM1000000b61990aRCRD>>. Visitado em: 25. Nov.2012

TAM. Visão e Missão. Disponível em: <<https://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=aaad09f1157f2210VgnVCM1000000b61990aRCRD>>. Visitado em: 25. Nov.2012

TAM. Biografia do Comandante Rolim. Disponível em: <<https://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=b0bd09f1157f2210VgnVCM1000000b61990aRCRD>>. Visitado em: 25. Nov.2012

TAM. Blog da TAM. Disponível em: <<http://blog.tam.com.br/?vgnextoid=7101d673e188c210VgnVCM1000009508020aRCRD>>. Visitado em: 25. Nov.2012

TAM. Política de Gestão de Pessoas. Disponível em: <<https://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=c6fd09f1157f2210VgnVCM1000000b61990aRCRD>>. Visitado em: 25. Nov.2012

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Turístico**. São Paulo: Pioneira, 1999.

WAGNER III, John A .**Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999

ZAPPANI, Andreia Rita et al. **Relações de poder**: uma abordagem voltada à cultura organizacional. Revista RACE, Santa Catarina, v. 08, n. 2, p.239-266, Junho/Dezembro 2009.

APÊNDICE A – Pesquisa sobre Cultura Organizacional



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE TURISMO**

PESQUISA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada por Cintia Rocha, para desenvolvimento de sua monografia do curso de Turismo da UFRN. Seus resultados serão confidenciais e destinados para uso exclusivo na atividade acadêmica acima citada. Agradeço desde já sua colaboração em participar deste questionário.

1. Sexo: Masculino Feminino
2. Idade: _____ anos.
3. Naturalidade: _____ Nacionalidade _____
4. Estado civil:
 Solteiro(a) Separado(o)/Desquitado(a) Outros: _____
 Viúvo(a) Casado(a)
5. Grau de instrução:
 segundo grau cursando segundo grau completo
 curso técnico curso superior cursando
 curso superior completo pós-graduação
6. Qual sua religião _____
7. Idiomas:
 Inglês:
 Básico Intermediário Fluente

 Espanhol:
 Básico Intermediário Fluente
 Outros: _____
 Básico Intermediário Fluente
 Não Fala
8. Cargo ou função exercida _____
9. Tempo de serviço na aviação em anos: _____
10. Tempo de serviço na empresa em anos: _____

11. Tempo de serviço no setor que atua: _____
12. Participou de treinamento () sim () não. No caso de ter participado, qual?

13. Dentro da empresa qual é o melhor setor para trabalhar:

14. Você está informado sobre a filosofia da empresa? () Sim () Não

DESCRIÇÃO DA CULTURA

Classifique os itens abaixo na ordem que mais caracteriza a empresa (1º, 2º, 3º e 4º) na sua situação atual, sendo 1º o que mais caracteriza e 4º o que menos caracteriza a empresa. Não deve repetir a classificação na mesma coluna.

1. Características Dominantes		
A	A empresa é como se fosse uma família. Meus colegas de trabalho repartem suas experiências pessoais e as de trabalho.	
B	A empresa é um lugar que está constantemente mudando. As pessoas estão sempre mudando para melhorar.	
C	Na empresa o trabalho é voltado para o resultado, onde a preocupação principal é terminar a tarefa.	
D	A empresa é um lugar muito rígido, onde tudo que faço é controlado pelo chefe.	

2. Liderança Organizacional		
A	Os meus superiores geralmente incentivam meu trabalho.	
B	Os meus superiores são considerados dinâmicos. Estão sempre tentando inovar para maior sucesso da empresa.	
C	Os meus superiores estão sempre preocupados em atingir metas e conseguir resultados.	
D	Os meus superiores são exemplo de coordenação, organização e eficiência.	

3. Gerenciamento das pessoas e equipes		
A	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada por trabalho de equipe e participação.	
B	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada por aceitar a liberdade de cada um e o estímulo a fazer coisas na forma que os colaboradores acham melhor.	
C	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada por atingir resultados e competir com as outras empresas.	

D	A maneira como meu chefe comanda é mais caracterizada por estabilidade do que por mudanças rápidas.	
----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--

4. União Organizacional		
A	Na minha opinião, o que mantém a empresa unida é a lealdade e a confiança entre as pessoas, onde todos estão comprometidos com o trabalho.	
B	Na minha opinião, o que mantém a empresa unida é todos estarem preocupados com o desenvolvimento da mesma, procurando sempre fazer coisas novas.	
C	Na minha opinião, o que mantém a empresa unida é a preocupação em atingir metas. Tem a ambição de ser a melhor entre as empresas do setor.	
D	Na minha opinião, o que mantém a empresa unida é a preocupação em seguir as regras definidas.	

5. Ênfase Estratégica		
A	A empresa incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento dos colaboradores.	
B	A empresa incentiva as pessoas a enfrentar novos desafios e experimentar coisas novas para melhoria da empresa.	
C	A empresa incentiva a competição para aumentar a produtividade e o atingimento de resultados.	
D	A empresa procura a estabilidade e o funcionamento sem transtorno.	

6. Critérios de Sucesso		
A	Para a empresa o sucesso é o desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho.	
B	Para a empresa o sucesso é ter o melhor produto do mercado.	
C	Para a empresa o sucesso é vender sempre mais, ou seja, ser a líder de mercado.	
D	Para a empresa o sucesso é ter eficiência, cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos.	

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

ROTEIRO DE ENTREVISTA

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

- 1) Quais são as características que os funcionários da TAM precisam ter?
- 2) Ter funcionários provenientes de vários lugares do país, sendo tão diferentes, com experiências e histórias de vida diferentes, é ruim ou bom para a empresa?
- 3) Como a TAM lida com essa diversidade?
- 4) Segundo a pesquisa quantitativa realizada na empresa com os funcionários, o tipo de cultura dominante foi a Cultura de Mercado, você concorda com essa percepção?
- 5) A TAM sendo uma empresa familiar, não deveria apresentar características da Cultura Clã? Você acredita que TAM ainda possui essas características?
- 6) Como a TAM faz para os funcionários estarem de acordo com a cultura da empresa?
- 7) Você acredita que os funcionários são comprometidos com a filosofia da empresa?
- 8) De que forma a TAM utiliza a cultura organizacional como estratégia para alcançar os seus objetivos?