

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**ESTUDO DOS EVENTOS CORPORATIVOS SOB O
CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA
HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

GINA DIAZ LEAL

SÃO PAULO

2007

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE

ESTUDO DOS EVENTOS CORPORATIVOS SOB O
CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA
HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASO

GINA DIAZ LEAL

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa em Políticas e Gestão em Hospitalidade e Turismo, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Nilma Morcerf de Paula.

SÃO PAULO

2007

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Nilma Morcerf de Paula
Presidente

Prof^o. Dr^o. Eduardo de Camargo Oliva
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof^o. Dr^o. Raul Amaral Rego
Universidade Anhmebi Morumbi

DEDICATÓRIA

Ao meu pai e à minha mãe, que me ensinaram os valores que quero levar comigo para toda a vida, e aos meus irmãos que me mostram a cada dia, o quanto vale a pena lutarmos por esse valores.

AGRADECIMENTO

Inicialmente agradeço a Deus por ter tantas pessoas a agradecer nesse momento!

Aos amigos que me incentivaram a iniciar esse desafio, aos que me apoiaram e aos que me receberam durante todo o curso, e também aos que me confortaram nessa etapa final!

Ao professor Waldir que me orientou e me ajudou a acreditar em minhas *tantas idéias...*

A professora Nilma que me recebeu em uma etapa tão difícil e me ensinou a amadurecer as *tantas idéias....*

Ao demais professores, funcionários e amigos do mestrado.

Sem essas pessoas este trabalho não seria possível!

RESUMO

Com o incremento de novas tecnologias e o fácil acesso à informação, as empresas enfrentam um mercado cada vez mais concorrido. E, para enfrentar essa concorrência, não basta que se preocupem com seus clientes ou em oferecer produtos ou serviços diferenciados, faz-se necessário preocuparem-se também com seu público interno, seus funcionários. Contar com uma equipe de profissionais comprometida pode significar um grande diferencial para as empresas. Este trabalho tem como o objetivo investigar a possibilidade de utilização do evento corporativo e seus rituais de hospitalidade, como uma estratégia de gestão que possibilite a interação entre os funcionários e a organização proporcionando a esses atores, uma participação efetiva na construção e no reforço da cultura organizacional. Para tanto, foram realizadas uma revisão bibliográfica acerca dos temas, cultura e cultura organizacional, hospitalidade e eventos, e uma pesquisa exploratória, aplicada junto a Holding Águia Branca Participações, localizada no estado do Espírito Santo. Para a realização da pesquisa foram estabelecidas duas etapas metodológicas: a primeira, constituiu-se de uma Entrevista Aberta aplicada junto à gerência de comunicação interna com o intuito de levantar os principais valores que norteiam a cultura dessa organização e, também, verificar o processo de planejamento dos eventos voltados para seu público interno; e, a segunda etapa, realizada por meio de Observação Não Participante, a fim de verificar a aplicação dos valores culturais organizacionais destacados na primeira etapa, pela gerência, bem como, os veículos ou instrumentos utilizados para a sua transmissão. O conjunto de informações coletadas, juntamente com a análise crítica desenvolvida posteriormente, pretende colaborar para a formação de um conhecimento que relacione os eventos corporativos às estratégias de gestão da cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Eventos corporativos. Ritual. Hospitalidade.

ABSTRACT

With the increment of new technologies and the easy access to all kind of information, companies are facing stronger competitions in their business. To win this competition, it is not enough only to worry about its customers or to offer a wide range of products or differentiated services. It is also necessary to watch over its employees, also called internal public. To count on an engaged team of professionals can mean a great differential for the companies, therefore the dissertation that follows is focused in this public. This work objective is to present corporative events, and its rituals of hospitality, as a strategy to bring together employees and the organization. To prove that these events provide the employees to participate in the construction and the reinforcement of the organizational culture, a research has been done, using a bibliographical revision concerning the subjects: culture and organizational culture, hospitality and events. Also, a field research was applied in the Holding Aguia Branca, located in the state of Espírito Santo. For the accomplishment of the research two stages had been established, de first one, Applied Open interview to the management of internal communication, with intention to know the main values that guide the culture of this organization and to verify how the events directed toward its internal public are planned; on the second moment, was used a Not Site Observation, that allowed to verify if the organizational cultural values detached by the management really were transmitted during the events, and by means of which instruments. The set of collected information, together with the developed critical analysis, collaborated to relate the corporative events to the strategies of management of the organizational culture .

Key-words: Organizational culture. Corporative events. Rituals. Hospitality.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 01 - Cultura organizacional	17
1.1 – Conceitos de cultura	17
1.2 – Cultura nacional.....	22
1.3 – As organizações e sua construção cultural	28
1.4 – Cultura organizacional	30
1.4.1 – Modelo de dimensões culturais de Hofstede	33
CAPÍTULO 02 – Gestão de pessoas	43
2.1 – Relações estabelecidas no ambiente organizacional	44
2.1.1 – A possibilidade de vínculos no ambiente organizacional	46
2.2 – Hospitalidade e dádiva.....	49
2.2.1 – Liderança, enraizamento e comprometimento	54
CAPÍTULO 03 – Os eventos e seus rituais na cultura organizacional	59
3.1 – O processo de comunicação e a cultura organizacional	59
3.2 – Evento – veículo de comunicação	60
3.2.1 – Evento - ritual de comunicação para reforço da cultura organizacional	64
CAPÍTULO 04 – Metodologia	68
4.1 – Pré-evento	69
4.2 – Realização e avaliação do evento	72

CAPÍTULO 05 – PESQUISA	75
5.1 – Levantamento de dados sobre a empresa e a entrevistada	76
5.2 – Visão geral da empresa	78
5.3 – Dimensões culturais sociais e o reflexo na cultura organizacional	80
5.4 – Evento: Festas Mensais	84
5.4.1 – Principais característica das Festas Mensais obtidas na entrevista	85
5.4.2 – Principais características das Festas Mensais obtidas na observação não participante sistemática	86
CAPÍTULO 06 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
APÊNDICES	104
Apêndice A – Roteiro de entrevista	104
Apêndice B – Roteiro de observação participativa	107
ANEXOS	108
Anexo A – Questionário Values Survey Module	108
Anexo B – Regras Festas Mensais	112
Anexo C – Avaliação Festas Mensais	115
Anexo D – Organograma	117
Anexo E – Carta à assessora de comunicação interna	118
Anexo F – Termo de consentimento livre e esclarecido	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Culturas nacionais de alguns países, segundo as dimensões de Hofstede	35
Quadro 2 – Elementos superficiais da cultura organizacional	36
Quadro 3 – Funções dos ritos, rituais e cerimoniais	39

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ambientação Festa	86
Figura 2 – Alimentos e Bebidas	87
Figura 3 – Cardápio	87
Figura 4 – Entretenimento	88
Figura 5 – Parabéns	89
Figura 6 – Descontração	90

INTRODUÇÃO

As organizações modernas atuam em ambientes altamente competitivos, o que coloca à prova, constantemente, a capacidade que têm de superar desafios e de enfrentar a concorrência cada vez mais acirrada. Concorrência essa, que se apresenta em um ambiente globalizado, onde a troca de informações acontece em tempo real, visto o advento de novas tecnologias da informação, o que exige que os produtos e serviços oferecidos necessitem diferenciar-se, cada vez mais, em menores espaços de tempo.

Nesse cenário, as organizações não podem se limitar apenas a buscar novos mercados e a transformar consumidores em clientes, mas torna-se imprescindível que as pessoas que atuam nessas organizações passem a ser fonte de maior interesse, pois, conforme assinalam alguns autores, os funcionários também criam a vantagem competitiva nas organizações. Portanto deverão estar, preferencialmente, desde o momento de sua seleção, dialogando em acordo com os valores e normas da organização, ou seja, com a cultura vigente na empresa.

A realização de eventos voltados para esse público vem ganhando espaço como estratégia de comunicação interna, talvez por proporcionarem possibilidade de maior interação entre os funcionários, em muitos casos, durante momentos de confraternização, ou, como no caso dos eventos promocionais, por permitirem uma vivência melhor com o objetivo que a empresa pretende alcançar, seja pela característica de fuga da rotina, na medida em que oferecem momentos descontraídos e de extremo bem-estar, ou ainda por mostrarem-se como uma grande oportunidade para o encontro, onde as semelhanças e diferenças, de pontos de vistas, ou de comportamento, ou de valores, poderão ser descobertas com maior facilidade, visto a ausência das normas rígidas do convívio corporativo diário.

O ambiente hospitaleiro de um evento, mesmo que esse tenha caráter comercial e vise o lucro, pode representar grande vantagem competitiva para uma empresa que o planeje estrategicamente, uma vez que favorece a integração entre o público interno e a própria organização e trata-se, nesse caso, de um veículo de comunicação, que irá proporcionar o contato direto entre o público-alvo (colaboradores internos) e o objetivo do evento (objetivo da empresa).

Diante desse quadro de oportunidades para o segmento de eventos, foi elaborado o problema dessa pesquisa. Os eventos e seus rituais atuam reforçando os valores culturais de uma organização?

Assim, o objetivo geral desse trabalho é identificar quais os valores culturais são mais importantes dentro de uma organização, e verificar se, por meio do uso dos rituais que compõem uma festa corporativa, esses valores são transmitidos e reforçados junto aos funcionários. Trabalho que se justifica ao considerar que do ponto de vista da empresa, à medida em que esses valores estejam enraizados no dia-a-dia da organização, poderão proporcionar maior comprometimento de seus funcionários em relação à cultura vigente.

Algumas empresas reconhecem a importância de dispensar maior atenção ao seu ambiente interno e de desenvolver estratégias que potencializem o comprometimento de seus funcionários, e verificaram que os eventos poderiam ser um dos instrumentos que atuariam em prol dessas estratégias. Numa época em que é necessário informar mais, com a maior agilidade possível, compreenderam que os eventos funcionam como uma oportunidade de interação e maximização da experiência dos colaboradores com o produto ou serviço da organização.

A interação dos sistemas foi assinalada por Arckoff (*apud* CLUTTERBUCK e CRAINES, 1993, p. 118): “o desempenho de um sistema nunca é a soma do desempenho de suas partes tomadas isoladamente. O desempenho é o produto de suas interações”.

No caso dos eventos corporativos, sejam eles promocionais, informativos, estratégicos ou de confraternização, todo o planejamento deve ser extremamente cuidadoso e integrado com os objetivos da organização. Desde o momento que se elaboram as listas de participantes, por exemplo, deve-se ter em mente que é preciso compatibilizar as expectativas do público e da organização, além de projetar a capacidade de interação entre as partes envolvidas, para que os resultados obtidos sejam os esperados. E todas essas questões deverão estar ainda alinhadas a outros elementos capazes de ajudar a reafirmar os objetivos da organização, como a previsão de como os convidados esperam ser recebidos, a ambientação do espaço, as atrações que estarão disponíveis, os serviços de alimentação e bebida, entre outros, que deverão estar de acordo com toda a estratégia do evento.

Nesse trabalho parte-se do pressuposto de que os eventos corporativos voltados para o público interno são, para esse público, uma oportunidade de estabelecer e fortalecer redes de relacionamento corporativo (reafirmação das posições dentro de uma empresa), de conhecer melhor a organização e de estabelecer pontos de afinidade (consolidação) e divergência (mudança) com a cultura dessa organização.

Estuda-se assim, a interação das estratégias de gestão e de comunicação com os elementos que compõem a cultura das organizações, com a intenção de destacar o papel dos eventos corporativos para o estabelecimento de vínculos entre colaboradores e empresa, na medida em que possibilitam que os primeiros conheçam e se aproximem dos objetivos da segunda e, acima de tudo, sintam-se interagindo e participando de um possível processo de mudança, ou seja, reconheçam-se como participantes da construção da cultura da organização e, conseqüentemente, sintam-se comprometidos com a mesma.

As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social – modelagem, imitação, negociação, rituais [...] atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados. (FREITAS, 1991, p.35)

Neste sentido, não pretende-se abordar aqui questões conceituais relativas aos eventos, com suas diversas definições, categorizações, e nem suas tipologias, o que pode ser encontrado em bibliografia especializada como livros, trabalhos e publicações, com níveis de profundidade diferentes. Mas sim, pretende-se abordar os aspectos estratégicos dos eventos no processo de construção e reforço da cultura organizacional, independente de sua classificação.

No primeiro capítulo, são discutidos os processos de formação e fortalecimento da cultura de uma organização, levando-se em consideração a influência da cultura nacional do país onde a empresa está sediada. Assim, a cultura organizacional será estudada à luz da influência das raízes culturais brasileiras e de toda a diversidade que lhes são tão características.

Para abordar a questão da formação cultural da sociedade brasileira, são mostrados alguns aspectos apresentados por diferentes autores como Holanda (1989), Motta e Caldas (1997) e DaMatta que destacam características tipicamente

encontradas na cultura nacional, e suas origens. Os traços culturalmente brasileiros que aparecem nas organizações são apresentados por meio dos estudos desenvolvidos por Barros (2003) e Freitas (1991).

Posteriormente, direcionando a abordagem desse estudo para a cultura das organizações, apresenta-se as perspectivas de autores como Fleury (2002) e Hofstede (1997), que corroborando com a idéia de Berguer e Lukmann (1976) sobre a construção da realidade, comenta uma série de fatores que, interagindo, formam e modificam continuamente a cultura, seja ela nacional ou organizacional. Especificamente sobre a influência da cultura local na cultura de uma organização, o estudo está fundamentado na pesquisa de Hofstede (1997), que estabeleceu algumas características culturais (as dimensões culturais) da sociedade que são encontradas nos processos de gestão de empresas que estão sediadas em diversos países. Também estão destacados os chamados elementos culturais superficiais e seu papel para o reforço da cultura organizacional.

No segundo capítulo, visando complementar a idéia da necessidade da interação entre as pessoas para a formação de vínculos e o estabelecimento de uma cultura, são abordados conceitos desenvolvidos pelo filósofo Martin Buber (1977), onde o ser humano é estudado como um ser relacional por essência, que pode construir relacionamentos disponíveis, livres de classificações, mas que também necessita de relações onde existam percepções de funcionalidades objetivas e interesses indiretos.

Essa necessidade de se relacionar e estabelecer vínculos remete à questão da hospitalidade, apresentada por Camargo (2004), tratando a base da hospitalidade como a interação entre os seres humanos, e que dessa interação ou poderá surgir uma relação verdadeiramente hospitaleira e produtiva para as partes envolvidas, em que serão formados vínculos sólidos, ou então poderá estabelecer-se um ambiente inóspito, em que a busca para alcançar objetivos comuns não encontrará espaço.

O estudo da hospitalidade aborda alguns conceitos, visto que há duas linhas de pesquisa: uma que considera a hospitalidade como doméstica ou pública, baseada na dádiva do dar-receber-retribuir, e que ignora a hospitalidade comercial; e outra que considera apenas essa última, a qual deve estar baseada num contrato, e que entende que um hóspede não é acolhido em um hotel, mas sim está recebendo um produto pelo qual pagou (CAMARGO, 2004). Essa apresentação se

faz necessária para o entendimento dos rituais de hospitalidade (acolher, alimentar, entreter) que mesmo ocorrendo dentro de um ambiente comercial, não possuem o objetivo final de simplesmente cumprir normas existentes em um contrato.

Para melhor entendimento sobre a formação de vínculos em ambientes hospitaleiros, mesmo que comerciais, são utilizadas as obras do autor Jaques Godbout, que abordam, dentre outros, conceitos relacionados à dádiva e à gratuidade dessa ação. Segundo Alain Caillé (*apud* GODBOUT, 1999), dádiva é “toda prestação de serviços ou de bens efetuada sem garantia de retribuição, com o intuito de criar, manter ou reconstituir o vínculo social [...] mais do que o dom, a dádiva, o que importa é o vínculo social a ser criado”.

No terceiro capítulo são referenciados alguns autores que pesquisam a área de eventos, assim como suas respectivas definições, com o objetivo final de discutir o papel dos eventos e dos rituais que os acompanham como reforçadores da cultura organizacional. Tomando como base os estudos de autores como Segalen (2002) e Hollenbeck (2002), é retomada a discussão sobre a formação dos vínculos e das redes de relacionamentos durante a realização dos eventos corporativos, assim como o papel fundamental que exercem como reforçadores da cultura das organizações e como fonte de reconhecimento e legitimação no âmbito do trabalho, por parte do público interno.

O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada, que seguindo o modelo de organização de um evento: pré-evento, realização do evento e o pós-evento, também utilizou para o estudo de caso do evento específico, a entrevista aberta para as etapas de pré-evento e pós-evento e a observação sistemática não participante para a realização do evento.

As características da empresa e do evento, objeto desse trabalho, além do modo de coleta de dados são apresentados no capítulo cinco, quando a pesquisa é descrita.

Sendo assim, pretende-se contribuir com esse trabalho, para a construção do campo teórico relativo aos eventos e ao papel dos mesmos como estratégia de gestão para desenvolvimento e consolidação da cultura organizacional.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações podem ser estruturadas e geridas de várias formas, produzir diferentes produtos e atuar em um sem número de mercados, mas apresentam em comum o fato que a existência de pessoas é fundamental para que sejam consideradas como tal.

“Uma organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações” (CASADO, 2002, p.232), e pessoas são diferentes umas das outras, se modificam no convívio com diferentes grupos, independentemente do processo de globalização, que muitas vezes tenta impor comportamentos semelhantes, mesmo em empresas espalhadas pelos mais diferentes locais em todo o mundo.

Assim sendo, os indivíduos e sua carga cultural fatalmente atuam na construção da cultura da organização a que pertencem. A esse respeito, neste capítulo, serão abordados os estudos de Berger e Luckmann (1976) sobre a construção da realidade e será traçado um paralelo com a construção de uma cultura organizacional.

Serão também discutidos pontos sobre a formação e o fortalecimento da cultura de uma organização, levando em consideração toda a influência da cultura nacional onde a empresa está sediada, portanto, a cultura organizacional será estudada à luz da influência das raízes culturais brasileiras, pois a maneira como a cultura brasileira é revelada nas organizações é de extrema importância para se entender o funcionamento da cultura de uma organização aqui sediada. “A empresa, além de ser vista como uma unidade econômica, deve ser entendida também como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização e aculturação” (BARROS, 2003, p. 14).

1.1 Conceitos de cultura

Inicialmente faz-se necessário o entendimento do termo cultura, que é muito utilizado por atender a várias necessidades e interesses da sociedade, e por atuar

como fator aglutinador, levando os membros do grupo a agirem em torno de um consenso.

Os autores pesquisados privilegiam diferentes aspectos. Fleury (2002, p. 284) conceituam cultura baseada na definição do antropólogo inglês Edward B. Taylor: “um complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Complementando essa idéia aglutinadora, Lacombe (2004, p. 87) considera cultura como sendo o “conjunto de saberes, valores, preferências e comportamentos de determinada civilização, país ou sociedade”.

Hofstede (1997) define cultura como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo dos de outra, e defende que cada pessoa, apesar de receber em sua carga genética, quando nasce, as características da natureza humana, vai sendo alimentada de acordo com o meio onde vive, ao longo de sua vida. Segundo o autor, essas fontes de alimentação, em primeira instância, são a família, a vizinhança, a escola e outros grupos dos quais a pessoa participa, sendo que a principal parte dessa formação acontece durante os primeiros anos da infância. A formação da personalidade de cada ser humano é específica e individual, mas a cultura é coletiva para aqueles que foram programados mentalmente num mesmo ambiente.

O processo de interiorização de conceitos em diferentes etapas da vida também foi defendido por Berger e Luckmann (1976), que separaram essa socialização por meio dos diferentes grupos em duas etapas: a socialização primária, desenvolvida na infância, quando o indivíduo aprende a falar, a se comunicar e a se comportar diante das regras gerais da sociedade como um todo; e a socialização secundária, que ocorre quando o indivíduo já socializado é introduzido em novos setores da sociedade, e portanto começará a interiorizar conceitos inerentes às novas instituições em que terá que viver e trabalhar. Ao contrário do que acontece na socialização primária, quando aceita tudo passivamente, na socialização secundária o indivíduo reserva-se o direito de contestar algumas normas e regras vigentes, e assim sente-se participando da sociedade, formando-a e transformando-a.

Na medida em que se estuda cultura, é importante, para esta dissertação, considerar a capacidade de adaptação dos indivíduos e a realidade dos grupos no

qual estão inseridos. A construção de normas e significados que irão determinar o comportamento desses grupos serão baseados nos valores e crenças que esses grupos irão assumir, modificar, construir e compartilhar. E os grupos, ou os indivíduos que não conseguirem se integrar nesse compartilhamento provavelmente irão se desintegrar.

É possível observar que as pessoas, em todo o mundo, possuem basicamente os mesmos problemas genéricos como preocupação com o meio ambiente, temor às guerras, epidemias, dentre outros, mas é claro que há grandes diferenças na maneira como cada povo pensa, sente e reage a esses mesmos problemas.

Hofstede (1997) sugere quatro tipos de manifestações culturais que demonstram porque os povos pensam de maneira diferenciada. A primeira, considerada como manifestação mais superficial, são os símbolos, como palavras, gestos, figuras ou objetos que possuem igual significado para todos aqueles que compartilham um mesmo tipo de cultura. A segunda, em caráter um pouco mais profundo, destaca as manifestações relativas aos heróis, sejam eles pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, mas que influenciam de maneira positiva o comportamento de uma determinada sociedade.

Em terceiro, os rituais, atividades coletivas de caráter religioso ou social, são por ele considerados essenciais para determinadas culturas, onde muitas reuniões de negócios e recepções são baseadas nas tradições e costumes locais.

Por fim, em um grau de importância maior e mais profundo, o autor cita os valores como sendo uma manifestação intangível se comparada às demais, mas que serve de base para todas as outras. São sentimentos intrínsecos a cada cultura, e manifestam-se por meio de reações positivas ou negativas a fatores que são tidos como o certo e o errado, o sujo e o limpo, o normal e o anormal, o racional e o irracional, o lógico e o paradoxo. A intensidade do sentimento e a reação a cada um destes fatores irão variar dependendo da sociedade analisada, e formarão a base de sua cultura (HOFSTEDÉ, 1997).

Uma crítica sobre as conceituações de cultura foi elaborada por Clifford Geertz (1978, p.14), que defendeu a cultura como um contexto, inserida numa realidade e situação específica, e considerou como limitadas as conceituações encontradas na literatura:

1. 'o modo de vida global de um povo';
2. 'o legado social que um indivíduo adquire de um grupo';
3. 'uma forma de pensar, sentir e acreditar';
4. 'uma abstração do comportamento';
5. 'uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente';
6. 'um celeiro de aprendizagem em comum';
7. 'um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes';
8. 'comportamento aprendido';
9. 'um mecanismo para regulamentação normativa do comportamento';
10. 'um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens';
11. 'um precipitado de histórias';

Macedo (2006) defende que a cultura não pode limitar-se a um conjunto de regras, hábitos e valores, assim como não pode ser vista como um pacote fechado e estanque, e defende, assim como Berger e Luckmann (1976), que os significados devem ser partilhados e construídos pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo.

Falar de cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura com a construção do significado social e normativo possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e crenças que os membros desse grupo compartilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, [...] orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões. (MACEDO, 2006, p. 84)

O núcleo da cultura é formado pelos valores. Para Hofstede (1984, p.18), “valor é uma tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro”, sendo os valores indicadores individuais de pertencimento a uma determinada cultura e responsáveis por refletir as características individuais, estando enraizados nos indivíduos e influenciando constantemente seus comportamentos.

“A cultura está para a coletividade humana como a personalidade está para o indivíduo” (HOFSTEDÉ, 1984, p.21), e a partir dessa interação de indivíduos a cultura dos grupos vai sendo construída.

Barros (2003, p. 18) identifica a importância da interação na formação, transmissão e aprendizado da cultura:

As várias sociedades humanas encontram diferentes formas de se fazer a mesma coisa, e esta construção única e peculiar impacta no processo de socialização. Este ocorre através da vivência das normas (mesmo que inconscientes) que são passadas de geração para geração, quando se conhecem as escolhas, o que deve ser incluído ou excluído, adequando o comportamento a determinado estilo de vida.

Esses valores e crenças vão mudando pela influência de novos movimentos econômicos, sociais e políticos. Assim, a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas construções culturais, invenções e diferentes resoluções de problemas.

DaMatta (1987, p. 48) aborda essa influência do individual e do social também com a visão acima apresentada no que tange a contínua construção da sociedade ao fazer um paralelo entre grupo e a consciência individual. “Minha consciência é um armazém de paradigmas e regras de ação, todas colocadas ali pelo meu grupo e minha biografia nesse grupo”.

Continua discursando sobre as regras que compõem a cultura de um grupo e afirma a importância dessas serem representativas para esse grupo de modo que possam vivenciar de modo consciente “[...] pois se as regras vivem para o grupo, o grupo também vive as regras”.

Dessa forma, neste trabalho, considera-se que cultura é um conjunto complexo do que constitui a vida de um determinado grupo da sociedade, incluindo-se os modos de pensar, sentir e agir, que serão de certa maneira formalizados de acordo com o que foi aprendido e compartilhado por esse grupo. Como esse grupo está inserido num contexto social maior, também sofrerá influência das normas e valores vigentes nesse âmbito, o que nos permite assegurar que ao abordar o grupo social que é formado por uma organização, faz-se necessário entender a cultura do local onde essa organização estará inserida. E para entender cultura em países diferentes, é necessário entender a sociedade e as culturas nacionais, com suas diferentes concepções de vida em sociedade e valores. Assim, a partir de agora será

contextualizada brevemente a cultura brasileira, uma vez que suas características culturais tendem a influenciar e se refletir nas culturas das organizações.

1.2 Cultura nacional

Muitos autores decorrem em múltiplas interpretações para levantar aspectos da cultura brasileira. Em um país de dimensões continentais, a multiplicidade de valores surge nas mais diferentes situações da sociedade, o que torna bastante complexa a tarefa desses pesquisadores. Para esta dissertação, busca-se uma visão geral da cultura do país, simplificada e genérica, resguardando-se todas as diferenças regionais.

Em uma organização, cada colaborador é portador de aspectos provenientes de um contexto cultural externo. Assim, Barros (2003, p. 23) considera inevitável afirmar que “as ações administrativas têm um contorno cultural que as influencia a ponto de poder caracterizar-se um estilo de conduzir as organizações”. Conforme descreve a autora, esse estilo próprio é proveniente de uma combinação de variáveis, em intensidades diferentes, que acabam definindo a cultura da própria organização, o que leva a crer e confirma que a cultura nacional é um importante componente na formação da cultura organizacional.

Essa participação da cultura nacional na composição da cultura de uma organização pode ser percebida quando verificamos que surgem “versões próprias” para algumas regras ou normas organizacionais que são impostas por multinacionais às suas unidades em todo o mundo. Conforme Motta e Caldas (1997, p. 18), “a cultura de uma empresa será muito mais semelhante à cultura de uma outra empresa do que a de uma tribo, mas um dos fatores que melhor poderá diferenciar a cultura entre empresas, será a cultura nacional”.

Dentre alguns autores que discorrem sobre a cultura brasileira baseados na compreensão de elementos que influenciaram sua formação histórica e cultural, Sérgio Buarque de Holanda (1989) considerou, como aspectos para interpretar o tipo brasileiro, o culto à personalidade, a dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social, a ausência de culto ao trabalho e a cordialidade, dentre outros. O autor destaca a transformação da sociedade brasileira, que de uma sociedade rural

influenciada pela cultura européia passou a uma sociedade urbana industrial que sofre forte influência americana:

O desenvolvimento do velho engenho, engolido pela usina moderna, a queda de prestígio do sistema agrário e a ascensão de um novo tipo de senhores de empresas concebidas à maneira de estabelecimentos industriais urbanos, indicam bem claramente em que rumo se faz essa evolução. (HOLANDA, 1989, p. 45)

Ainda considerando a base da cultura brasileira, Gilberto Freire (1981), destaca a importância do binômio “casa grande e senzala”, tendo o senhor do engenho como o grande administrador das terras, da família e dos escravos. Mesmo com o processo econômico-social evoluindo essa figura simbólica tende a permear os processos de decisão, proporcionando o surgimento da figura do padrinho, quando por exemplo, mesmo os políticos eleitos pelo povo necessitavam da benção de um padrinho para governar.

Conviver com opostos é a base do estilo brasileiro de administrar, Motta e Caldas (1997) discursam sobre a formação da cultura brasileira e sua influência nos processos gerenciais, destacando desde a aptidão dos portugueses para a mistura, em seguida comentando que na sociedade colonial, quando a vida familiar era a principal fonte de autoridade, e mencionando que o processo de industrialização e urbanização do Brasil, que teve como base o acúmulo de capital proveniente da cultura do café, eram os cafeicultores enriquecidos que investiam nas indústrias e gerenciavam de acordo com o “imaginário herdado do Brasil Colônia”. No século XX, quando a base da economia passou a ser a indústria, os investimentos estrangeiros chegaram ao país, mas a mão-de-obra disponível continuou sendo “os brasileiros oriundos de um mundo oligárquico”.

É essa a base cultural do florescimento de nossas organizações produtivas. É esta também nossa ambigüidade básica. Modernidade material, tecnológica e trabalhadores presos a um imaginário em que os núcleos centrais de autoridade ainda são aqueles gerados em estruturas familiares centradas na figura paterna, plena autoridade de poder.(MOTTA, 1997, p. 101)

Já do ponto de vista de DaMatta (1997), o Brasil é uma sociedade *sui generis*, no sentido de que apresenta múltiplos eixos ideológicos, como a hierarquia e o individualismo, sem que sejam hegemônicos e competitivos, mas complementares, e nesse ambiente desenrola-se o dilema brasileiro, ou seja, a tensão permanente entre as categorias de indivíduo e pessoa.

Uma outra característica cultural brasileira que foi muito discutida por Roberto DaMatta (2001), é o que ele chamou de “racismo a brasileira”, o autor assim como Motta (1997) defende que no país é possível conviver com as diferenças, mas destaca especialmente, que essa convivência só se torna possível desde que as diferentes raças saibam o seu lugar. Ou seja, acredita que a cultura nacional impõe uma espécie de preconceito ao preconceito, assim o racismo existe, mas costuma ser velado, sem radicalismos, tão comum em outras culturas.

[...] a sociedade brasileira ainda não se viu como sistema altamente hierarquizado, onde a posição de negros, índios e brancos está ainda tragicamente de acordo com a hierarquia das raças. Numa sociedade onde não há igualdade entre as pessoas, o preconceito velado é forma muito mais eficiente de discriminar pessoas de cor, desde que elas fiquem no seu lugar e “saibam” qual é ele. (DAMATTA, 2001, p. 46)

Esse racismo velado vem de uma ideologia que permite “conciliar uma série de impulsos contraditórios de nossa sociedade, sem que se crie um plano para sua transformação profunda” (DAMATTA, 1987, p. 68), como a escravidão brasileira não foi um fenômeno regionalmente localizado, como ocorreu nos Estados Unidos, mas sim uma forma de exploração do trabalho, a hierarquia era fortemente representada em toda a sociedade. Com a abolição, essa situação não poderia permanecer, então encontrou-se uma maneira de aparentar maior igualdade, onde a miscigenação o branco o negro e o índio formaria um novo povo.

Num meio social como o nosso, onde cada coisa tem um lugar demarcado e, como corolário, cada lugar tem sua coisa, índios e negros têm uma posição demarcada num sistema de relações concretas, sistema que é orientado de modo vertical: para cima e para baixo, nunca para os lados. É um sistema assim que engendram os laços de patronagem, permitindo conciliar num plano profundo, posições individuais e pessoais, com uma totalidade

francamente dirigida e fortemente hierarquizada. Em sociedade assim [...] situações de discriminação só tendem a ocorrer quando a pessoa em consideração não tem e não mantém relações sociais com pessoa alguma naquele meio. (DAMATTA, 1987, p. 76)

O autor, ainda ao discorrer sobre as características culturais do Brasil, defende que a síntese natural de uma empresa “é uma interpretação da nossa realidade pelo ângulo dos reflexos múltiplos, onde a especificidade jaz na análise crítica do mundo cotidiano” (DAMATTA, 1997, p. 15).

Assim, considerando a empresa como um espaço sócio-cultural, Betânia de Barros (2003, p. 98) descreve o estilo gerencial brasileiro com base na cultura do país fazendo um paralelo entre o estilo gerencial americano, focado em resultados e baseado no “fazer”, o estilo gerencial japonês, focado nas relações estabelecidas, que ela chama de “ser”, e o estilo brasileiro propriamente dito, que em vários momentos aproxima-se do japonês. Para tanto, a autora toma como referência alguns processos gerenciais que permeiam as organizações:

- 1) processo de formulação de estratégias - o poder é concentrado na alta gerência, ou segue a intuição da presidência; a responsabilidade está centrada na mão de poucos, deixando os liderados em posição de incerteza, que os leva a reagir às mudanças passivamente, defensivamente; surge então a característica marcante de flexibilidade;
- 2) processo decisório - com a redução dos níveis hierárquicos no Brasil, no início dos anos noventa, a tendência é a descentralização das decisões, entretanto ainda observa-se uma posição de espectadores por parte dos subordinados, que normalmente estão fora do processo decisório e também da responsabilidade por suas conseqüências;
- 3) processo de liderança - no Brasil a relação líder-liderado acompanha a tradição familiar, em que o líder protege o liderado e esse por sua vez assume deveres morais para com o líder. A legitimação do líder ocorre predominantemente pela lealdade pessoal, reforçada pela hierarquia;
- 4) processo de coesão - as relações pessoais são altamente valorizadas, o que faz com que a empresa seja um dos núcleos centrais de fixação de identidade por parte dos liderados, visto ser onde será formada parte importante do seu “capital

- social”; as festas corporativas são um importante instrumento de coesão social, quando se cria um ambiente onde as diferenças hierárquicas parecem menores;
- 5) processo de inovação e mudança - com tendência a evitar conflitos, a gestão brasileira é estimulada à criatividade, buscando soluções para contornar restrições impostas pelas normas técnicas e administrativas; aqui também verifica-se o traço de flexibilidade;
 - 6) processo de motivação - “No Brasil, a motivação se dá principalmente pelo binômio proposto por Hofstede, de segurança e relacionamento, a motivação pelo desempenho e competência nem sempre são reconhecidos” (BARROS, 2003, p. 98). Aqui observa-se mais uma vez a tendência da gestão mais ligada ao “ser”.

Freitas (1991) também desenvolveu um estudo em que levantou traços da cultura brasileira presentes nas organizações, o qual encontra similaridade em relação ao estudo de Barros (2003) e destaca:

O primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o personalismo, que se traduz através da passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o quarto seria o sensualismo e o quinto traço seria o aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico. (FREITAS, 1991, p.44)

Toda essa diversidade de características da cultura local, além da imposição de técnicas de gestão oriundas de bases culturais bastante diferentes, pode acarretar em certa incoerência entre o discurso e a prática de gestão dentro da organização brasileira, e muitas vezes pode também resultar no estabelecimento de um ciclo vicioso, quando a organização e os colaboradores não tomam a responsabilidade a si. Como por exemplo, quando a empresa não investe no desenvolvimento do colaborador pela baixa lealdade, e esse por sua vez, considera que essa é uma obrigação da empresa, pois será ela a beneficiada. “Um conceito ainda bem restrito ao repertório de poucas empresas é o de a empresa criar

competência para seus empregados, criando com isso a competitividade da empresa.” (BARROS, 2003, p. 104)

A capacidade de flutuar nos espaços dos líderes e liderados, ou do institucional e do pessoal, ligando-os através do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal, explicam alguns paradoxos de nossa sociedade [...] A forma de operar estes aparentes paradoxos, é que faz típica nossa cultura. (BARROS, 2003, p. 71)

As organizações brasileiras possuem características peculiares em relação a organizações provenientes de outras culturas e países, pois refletem os valores culturais da sociedade. Esses valores são transmitidos para as pessoas pelo processo de socialização, e são consolidados no cotidiano das instituições sociais como a família, escola, religião e também nas organizações. A forma de transmitir e comunicar tais valores também são de grande importância ao se estudar a cultura social e organizacional. Por isso mesmo Schall (1983) propõe tratar a cultura como um produto da comunicação, defendendo a necessidade da transmissão do conhecimento, seja por meio da linguagem ou de sinais, para que se constitua a objetivação da vida cotidiana.

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 esses significados é, mais ou menos, transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. Além disso, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para aos demais via modelagem, instrução ou correção. Porque estes modelos têm significados, eles são valorados e avaliados em “bons”, “maus”, “certos” ou “errados, e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínua espiral recíproca. (SCHALL, 1983, p. 34).

Essa valoração dos significados é composta pela relação dos fatos associados aos outros indivíduos e também associados à história da própria pessoa. A linguagem acaba, então, sendo responsável pela representação simbólica do

conhecimento da vida cotidiana que será distribuído nos diferentes grupos freqüentados pelo homem, inclusive em seu ambiente de trabalho. (BERGER e LUCKMANN, 1976)

Os estudos e pesquisas aqui citados possuem um caráter complementar, uma vez que cada um destaca algum ponto como sendo característico da cultura brasileira, e seu papel na influência do sistema de gestão. Em momento algum se propõe uma conclusão sobre o tema, mas sim pretende-se destacar o perfil transformador da cultura, até porque a realidade social, como descrita por Berger e Luckamnn (1976), está em constante transformação, e com ela suas práticas sociais, seus discursos, suas representações e também sua cultura.

1.3 As organizações e sua construção cultural

As organizações estão presentes no nosso dia-a-dia na medida em que fazem parte, de uma forma ou de outra, das atividades da vida moderna, estão inseridas no ambiente e interagem com o mesmo, recebendo influência e sendo influenciadas. As pessoas que atuam nessas organizações são, em primeira instância, responsáveis por esse intercâmbio constante, principalmente ao transmitirem seus valores e ajudarem na formação da cultura da organização.

Chiavenato (1993, p. 107) descreve a organização “como unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos”. Esses objetivos se refletem na oferta de produtos e serviços, sem os quais a vida moderna seria diferente. Concordando com o caráter de troca das organizações e entre as organizações, Macedo (2006, p. 87) compreende organização como um organismo adaptativo que existe por meio de processos de interação com o ambiente: “a noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham e que parecem funcionar de uma maneira regular”.

Um outro ponto interessante destacado por Chiavenato (1993, p. 147) são os aspectos formais e informais de uma organização, considerando-se que a “organização formal é baseada numa divisão do trabalho racional”, e que toda organização possui um conjunto de regras que mantém estruturada a divisão do

trabalho e os papéis de seus diversos atores. Por outro lado, ao abordar a organização informal, chama a atenção para a fuga do controle baseado na escala hierárquica, que muitas vezes pode influenciar nas decisões que dizem respeito à organização formal. Assim, Chiavenato (1993, p. 107) definiu:

a organização informal emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal. [...] Forma-se a partir das relações de amizade (ou de antagonismo) e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal. Assim a organização informal é constituída de interações e relacionamentos sociais entre as pessoas, dotadas em certas posições da organização formal.

Uma consideração relevante para essa pesquisa é a conclusão dos estudos de Morgan (1996, p. 36), que descreve a organização inserida em um espaço cultural e social e destaca o papel primário de alguns elementos - como a missão da empresa - para a formação de uma organização:

a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa [...] atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Na sociedade moderna, as organizações não apenas fazem parte da vida prática como também apresentam-se como um ambiente de socialização, onde significados e valores são criados e transformados. Quando uma pessoa passa a fazer parte do quadro de funcionários de uma empresa, busca tanto retorno financeiro quanto também reconhecimento social. A necessidade de reconhecimento é ditada pela percepção de mundo que o indivíduo tem, e que passa a ser do seu conhecimento, esse, construído e influenciado pelo mundo e por seu significado subjetivo (BERGER e LUCKMANN, 1976).

As motivações que levam à busca por um trabalho numa organização estão sendo estudadas e complementadas ao longo dos anos. Uma das abordagens que faz parte da teoria comportamental da administração, e que dá uma idéia básica dos

elementos que geram essa motivação, foi descrita pelo psicólogo e consultor americano, Abraham Maslow, que publicou em 1954 uma teoria da motivação, segundo a qual definiu dentre outras características, uma hierarquia de importância e influência para as necessidades humanas. Partindo das necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e seguindo para as menos básicas, que vão desde a necessidade de socialização, passando por necessidade de status e chegando até a necessidade de auto-realização, momento em que o indivíduo sente-se motivado para o trabalho que lhe seja desafiante ou criativo. Note-se que o autor destaca que as necessidades secundárias normalmente não poderão ser realmente satisfeitas caso as primárias já não tenham sido alcançadas (CHIAVENATO, 1993).

Considerando que o foco deste trabalho sejam os eventos corporativos voltados para o público interno das organizações, acreditando que esses eventos são oportunidades de a empresa aproveitar os vínculos estabelecidos pelas relações formais e informais para criar reforçar os valores da sua cultura, e partindo do pressuposto que as necessidades básicas estejam satisfeitas, acredita-se que o incentivo à participação dos funcionários em momentos de socialização possam fortalecer os grupos e motivá-los a comprometerem-se entre si, e com a organização.

1.4 Cultura organizacional

A utilização do termo cultura, referindo-se a aspectos relativos à organização, é relativamente recente. Inicialmente aplicado como sinônimo de imagem, o conceito de cultura organizacional foi trazido às ciências administrativas no final da década de 50 (FLEURY, 2002), quando as multinacionais expandiam geograficamente em suas áreas de atuação, como forma de ganharem vantagem competitiva, seja porque podiam tirar proveito da grande oferta de mão-de-obra barata, ou porque passaram a ter acesso mais facilitado (proximidade) às matérias-primas, ou ainda porque buscavam novos mercados. Pretendiam reproduzir nos locais em que se instalavam, as estruturas e os principais programas de gestão e produção que mantinham nos países de origem, mas os resultados obtidos não foram semelhantes, o que obrigou os administradores a lidarem com problemas que

desconheciam, ou aos quais não estavam familiarizados. Assim, as primeiras concepções de cultura empregadas pela administração são semelhantes à concepção de culturas nacionais, em que procura-se identificar quais elementos culturais foram apreendidos - da sociedade - pelos empregados, considerando-se principalmente os que entram em conflito com a ordem organizacional original para, então, buscar um novo arranjo de crenças e valores, mudando a realidade organizacional.

Em 1982, Terrence Deal e Allan Kennedy publicaram o livro *Cultura Corporativa*, e desde então o termo vem ganhando popularidade e sendo largamente utilizado como referência na literatura técnica sobre administração. Isso, não significa que há unanimidade em relação ao termo, apesar de ser possível verificar em abordagens de diferentes autores, semelhanças com o que defendem, como a dificuldade de modificar a cultura de uma organização, o reconhecimento da cultura de uma organização como um fenômeno socialmente construído e a certeza de que a cultura de uma organização é historicamente determinada.

Dentre alguns autores, complementam a abordagem de Deal e Kennedy, Schein (1985) descreveu o aspecto dinâmico da cultura dentro de uma organização, sendo essa cultura decorrente das próprias experiências dos membros do grupo, refletindo o que aprenderam por meio da resolução de seus próprios problemas:

Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1985, p. 247)

Esses pressupostos básicos são, conforme Freitas (1991, p.08), as próprias respostas aprendidas originadas dos valores, e à medida em que vão sendo “crescentemente internalizados como verdades, eles saem do nível da consciência e passam a ser uma verdade inquestionável”.

Schein (1985) destaca ainda a importância do papel dos fundadores na formação da cultura organizacional, pois defendendo que originalmente os valores

da organização estão baseados nos valores e crenças de seus fundadores, e que, se esse grupo tem sucesso, o que antes era valor apenas para os fundadores, passa a ser válido para a experiência cotidiana do grupo ganhando estabilidade e fornecer significados, estrutura e certa previsibilidade para os membros do grupo.

Uma outra visão de cultura organizacional que será tomada como base para esse trabalho, é a de Hofstede (1997), que ao contrário de Schein (1985), considera que a cultura da organização não está limitada às ações daquele grupo fechado, mas sim, sofre influência da sociedade onde essa organização está inserida. Essa escolha mostrou-se pertinente, pois além de defender essa interação da organização com a cultura local, o estudo desse autor mostra-se como uma atualizada fonte de informação sobre a cultura das organizações.

Para desenvolver seus estudos, Hofstede (1997) realizou pesquisa em 64 filiais da IBM no mundo no intuito de verificar as diferenças de valores – de acordo com aspectos da cultura nacional de cada país onde havia unidades da empresa - dentro de uma mesma organização. O autor desenvolveu um modelo que tem como uma de suas principais vantagens a capacidade de viabilizar, em termos operacionais, a comparação entre culturas de países distintos. Tal modelo, inclusive, pode servir como esquema de análise que tem como base a criação de categorias de atributos, chamadas pelo autor de dimensões culturais.

Em seu primeiro trabalho, realizado na década de 80, classificou as dimensões culturais em quatro categorias:

1. **Distância do Poder**
2. **Individualismo ou Coletivismo**
3. **Masculinidade ou Feminilidade, e**
4. **Aversão à Incerteza.**

Posteriormente em 1991, em novo trabalho, identificou uma quinta dimensão cultural, a qual definiu como sendo a:

5. **Orientação a Longo-prazo ou Curto-prazo.** Essa dimensão foi identificada em países do leste asiático que possuem clara orientação para o longo-prazo, sendo apontada como um dos principais fatores pelo crescente desenvolvimento da região. Assim, para efeito desse trabalho não será levada em conta essa última dimensão cultural na análise dos dados, considerando-se que em linhas gerais não se aplica ao contexto brasileiro.

1.4.1 Modelo de dimensões culturais de Hofstede

A dimensão **Distância do Poder** representa o nível de igualdade ou desigualdade existente entre as pessoas na distribuição de poder dentro da sociedade, e o quanto essas pessoas estão dispostas a esperar e a aceitar que o poder é distribuído de forma desigual. A elevada distância do poder indica que desigualdades na distribuição da riqueza, do poder e de privilégios dentro da sociedade são vistos com maior naturalidade, enquanto as sociedades mais igualitárias são menos conformadas com desigualdades nessa distribuição.

Caracterizam também essa dimensão o elevado autoritarismo, o exercício da força, o reduzido pluralismo de idéias e o conformismo, em sociedades com alta distância do poder, enquanto a valorização da independência e a maior pluralidade de idéias surgem em sociedades com baixa distância do poder.

Na dimensão **Individualismo**, avalia-se o quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos demais. Essa dimensão está relacionada à relevância que a sociedade dá ao esforço e à realização individual, em oposição à realização coletiva e ao relacionamento entre eles. Elevados índices de individualismo indicam que a individualidade e os direitos individuais das pessoas predominam dentro da sociedade, ao passo que em sociedades predominantemente coletivistas, os indivíduos são estimulados a agirem de acordo com os interesses e crenças do grupo.

Em sociedades predominantemente individualistas, as pessoas tendem a estabelecer laços fracos de relacionamentos pessoais e sociais enquanto nas sociedades predominantemente coletivistas, os laços sociais e os relacionamentos pessoais são estabelecidos com mais intensidade. Porém, nas sociedades individualistas, a preocupação e a proteção das pessoas ficam limitadas a si próprias e aos familiares diretos, enquanto nas sociedades onde predomina o coletivismo este senso de responsabilidade vai além, se estendendo também a outros grupos de relacionamento do indivíduo, mesmo que não familiares.

Na sociedade coletivista, os membros dão significativa importância à lealdade, visto que a identidade do indivíduo está baseada no sistema social e as atitudes devem ser impostas pelo contexto. Por outro lado, nas sociedades

individualistas, a identidade está baseada no indivíduo e suas ações são, normalmente, iniciadas por vontade própria, não sendo tão relevante o contexto.

A dimensão **Masculinidade**, diz respeito ao quanto uma sociedade tende a valorizar o papel masculino dos indivíduos, onde observa-se a predominância de valores como auto-realização, competitividade, realização material e financeira, além da busca por controle e poder. Nota-se que nas sociedades em que predominam os valores femininos existe a preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e com a proteção aos mais fracos.

Nas culturas que possuem mais características femininas, a tendência à discriminação por gênero é menor, e as mulheres compartilham das preocupações e responsabilidades, que tradicionalmente são masculinas. Nessas culturas, a busca pela solução de problemas via negociação é predominante, enquanto nas sociedades masculinas, observa-se uma tendência à resolução dos conflitos por meio de agressões. Uma outra importante diferença apresentada por Hofstede (1997) a esse respeito é a orientação para o trabalho, que nas sociedades masculinas é um fim para se chegar ao objetivo maior – a melhoria na qualidade de vida - e nas culturas femininas é um meio.

A dimensão **Aversão à Incerteza**, retrata o quanto um país é tolerante a riscos e incertezas, ou seja, demonstra o quanto as pessoas sentem-se confortáveis ou desconfortáveis quando encaram situações não esperadas, não sabidas, incomuns e, portanto, não regulamentadas. Altos índices de aversão à incerteza indicam que a sociedade tem baixa tolerância e não está preparada para situações de imprevisibilidade. Essas sociedades buscam minimizar os riscos ao máximo por meio de regulamentação e controle, baseadas em regras e leis. Nesse tipo de sociedade observa-se maior grau de intervenção governamental na economia do país.

Importante ressaltar que o elevado índice de aversão à incerteza está relacionado também à baixa disponibilidade dos indivíduos para assumirem riscos nos negócios, enquanto nas sociedades com baixa aversão à incerteza, o contrário acontece e os indivíduos assumem papéis que exijam exposição ao risco. Ou seja, nas sociedades com altos índices de aversão à incerteza o risco é visto como ameaça, enquanto nas sociedades com baixa aversão à incerteza, o que é

desconhecido é visto como uma oportunidade e como possibilidade de influenciar o curso da vida.

Quadro 1 – Culturas nacionais de alguns países segundo as dimensões de Hofstede

País	Distância do Poder	Individualismo	Masculinidade	Aversão à Incerteza
Alemanha	35	67	66	65
Brasil	69	38	49	76
Canadá	39	80	52	48
Espanha	57	51	42	86
EUA	40	91	62	46
França	68	71	43	86
Grã-Bretanha	35	89	66	35
Japão	54	46	95	92

Fonte: Hofstede, 1997

Sobre a diferença entre as culturas organizacionais e as culturas nacionais, o autor afirma que as culturas nacionais são o conjunto de fatores que distinguem pessoas, instituições e organizações entre os diversos países, e as cultura organizacionais são o conjunto de fatores que distinguem diferentes organizações dentro de um mesmo país.

No caso das organizações brasileiras especificamente, o autor ressalta três traços característicos de suas culturas: coletivismo, grande distância do poder e necessidade de evitar a incerteza. Essa última pode ser exemplificada pela preferência dos brasileiros por cargos e empregos públicos, que configuram um emprego estável, livre das incertezas da economia. Além disso, esse traço pode inclusive, ser observado no segmento empresarial, quando o Estado está presente nos empreendimentos privados como investidor.

Em seus estudos, ele observou também, grande tendência para a interação social nas organizações brasileiras além de envolvimento ativo dos dirigentes superiores, traços que também surgem em outros estudos sobre a cultura organizacional no Brasil, o que reforça a necessidade de considerarmos a influência da sociedade na formação da cultura organizacional.

Assim, nesse trabalho serão abordados alguns aspectos que permeiam alguns conceitos de cultura organizacional, mas será dada preferência à visão ampliada de Hofstede (1997) que considera a cultura organizacional diante da sociedade onde esta está inserida.

O autor escolheu quatro termos para descrever as manifestações culturais: símbolos, heróis, rituais e valores. Considerou que a diferenciação entre as diversas culturas corporativas se dá, de um modo geral, no nível mais superficial, ou seja, nas práticas da organização, como os símbolos, os heróis e os rituais, enfatizando que, embora eles sejam visíveis para um observador externo, os significados culturais dessas manifestações, encontra-se apenas na forma como essas práticas são interpretadas pelos membros do grupo. Já as culturas nacionais se diferenciariam em um nível muito mais profundo, ou seja, no nível dos valores de cada cultura.

Corroborando com o autor acima, para estudar a cultura organizacional, Schein (1985) propõe uma divisão em três níveis, sendo o primeiro o nível de artefatos, em que os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais visíveis representam os fatores mais importantes a serem observados. O segundo nível é dos valores compartilhados, onde as metas e as filosofias ganham destaque. Em terceiro lugar, o autor apresenta o nível das suposições básicas, em que as crenças, as percepções e os sentimentos enraizados representam os dados a serem analisados.

Hollenbeck (2002) também propôs uma divisão nos elementos que compõem a cultura organizacional. Para ele, os valores formam a base da cultura enquanto alguns elementos, que ele chamou de elementos superficiais da cultura organizacional, agem reforçando esses valores conforme detalhamento a seguir:

Quadro 2 – Elementos superficiais da cultura organizacional

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis, e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.

Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objeto, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem idéias complexas e mensagens adicionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: Hollenbeck (2002, p. 368)

Para Deal e Kennedy (1982 apud FREITAS, 1991), valores são as crenças e os conceitos básicos de uma organização, formam o coração da cultura definindo em termos concretos para os empregados o que a organização entende por sucesso e quais os padrões são esperados. Para os pesquisadores, as crenças e os pressupostos são sinônimos que servem para expressar tudo aquilo que é tido como verdade na organização, e com o tempo e o uso, acabam sendo naturalizados e passam então, a ser inquestionáveis. Porém, tais valores só serão realmente assimilados se estiverem enraizados na cultura da organização e não por imposição, o que só é possível se os colaboradores participarem do processo de construção da cultura organizacional e tiverem acesso às constantes renovações da mesma, a partir das interações sociais que se processam no ambiente organizacional. É válido destacar que os valores enraizados representam a essência da organização, fornecendo uma direção comum a todos os colaboradores, e um guia para seu comportamento diário.

Retomando ao estudo de Hofstede (1997) onde revela que pessoas, em diferentes organizações, apresentam diferenças significativas em suas práticas, mas seus valores já possuem uma base mais similar. Desta forma, enquanto entre nações as diferenças culturais residem basicamente nos valores, nas organizações se dá por meio de suas práticas. Essa diversidade pode ser explicada pelos locais de socialização, enquanto os valores são adquiridos pelos indivíduos principalmente no período da infância - com 10 anos a maioria dos valores já foi programado na mente da criança - as práticas organizacionais, por outro lado, são apreendidas por meio da socialização na empresa, o que ocorre na vida adulta, quando a base dos valores individuais já está formada e solidificada.

Os valores dos fundadores da organização e de seus líderes principais também moldam a cultura das organizações, porém o autor destaca que a maneira como cada cultura afeta os membros da organização se dá mediante as práticas que

serão compartilhadas, os valores dos fundadores poderão se tornar prática dos membros.

Sobre como gerenciar a formação da cultura de uma organização, o estudo realizado também fornece alguns elementos ao propor que as práticas são as características das organizações. Para o autor, mudar valores coletivos em pessoas adultas é extremamente difícil, visto que por mais que modifiquem-se ao longo dos anos, tal mudança não ocorrem de acordo com um planejamento de alguém. No entanto, as práticas coletivas dependem das características organizacionais, como as estruturas e os sistemas, e podem ser influenciadas de formas mais ou menos previsíveis. Uma liderança integradora é entretanto, altamente necessária para dar a essas mudanças e às pessoas envolvidas um real significado, e assim, gerar um padrão cultural novo e coerente.

Conforme mencionado anteriormente, durante a discussão sobre o conceito de cultura, existe a necessidade do compartilhamento para sua formação, e esses valores também precisam ser compartilhados. Essa troca poderá ser feita pelos “elementos superficiais da cultura organizacional” que são, conforme discriminou Freitas (1991), os ritos, os rituais, as cerimônias, as histórias e os mitos.

para criar e manter a cultura, estas concepções de normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível. Esta forma tangível constitui nos ritos, rituais, mitos, estórias gestos e artefatos. (FLEURY e FISCHER, 1996, p. 53)

Os ritos, os rituais e as cerimônias são exemplos de atividades planejadas que conseguem alcançar resultados práticos e expressivos, tornando a cultura organizacional mais tangível à medida que dramatiza os valores básicos da organização. Podem atender a objetivos de integração, de reconhecimento e de iniciação (FREITAS, 1991).

Conforme o quadro abaixo, Deal e Kennedy (1982 apud FREITAS, 1991, p. 22) destacaram alguns fatores que fazem dos ritos e das cerimônias importantes instrumentos de reforço dos valores da organização.

Quadro 3 – Funções dos Ritos Rituais e Cerimônias

RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS
- Comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis;
- Chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados;
- Estabelecem a maneira como as pessoas podem “jogar” e/ou “divertir-se”;
- Exercem uma influência visível e penetrante;
- Apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores;
- Guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação;
- Exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados. As cerimônias são destacadas como eventos extraordinários, aos quais todas as luzes da organização emprestam brilho.

Fonte: Deal e Kennedy (apud Freitas, 1991, p.22)

Para Hollenbeck (2002, p. 369) “um rito regularmente repetido se converte em ritual, um evento cerimonial que constantemente reforça normas e valores fundamentais”.

Segundo Tavares (1993, p. 81), os ritos são representações dos mitos onde estão também inseridos os símbolos, seguindo a perspectiva antropológica, “são cadeias condensadas de significados transmitidos através de seqüências de comportamento”, e servem como elementos de referência que marcam os processos de mudanças de comportamentos.

Exemplificando esse caráter de mudança citado por Tavares (1993) e ao mesmo tempo, de reforço que podem ser impostos pelos ritos, o antropólogo Roberto DaMatta (1997, p. 37) destaca seu papel diante do cotidiano e o denomina como sendo o veículo de permanência e da mudança.

Uma ação que no mundo diário é banal e trivial pode adquirir um alto significado (e assim “virar” rito) quanto destacada num certo ambiente por meio de uma seqüência. Não é preciso repetir para que se crie o extraordinário. Basta que se coloque um ato numa posição especial. Um

aperto de mão, ato corriqueiro entre nós, torna-se o símbolo da fraternidade universal quando é o ponto final e o ato abrangente, englobador [...] por exemplo, no encontro de dois chefes de estado.

Citando também o mesmo antropólogo, Fleury e Fischer (1996, p. 108) consideram os rituais como instrumentos que possibilitam que as coisas sejam ditas com mais veemência, com maior coerência e com maior consciência, “Os rituais seriam instrumentos que permitem maior clareza às mensagens sociais”. E utilizam as festas de Ação de Graças ocorridas no Banco Bradesco, como exemplo da afirmação, ressaltando que a ritualização consiste-se nas coreografias baseadas no tema da festa e realizadas pelas crianças selecionadas para essa apresentação.

Freitas (1991) destaca ainda a importância da delimitação das estratégias que devem determinar os ritos que farão parte dos eventos da organização como processo de socialização.

Corroborando com a importância dos ritos no processo de socialização, DaMatta (1997, p. 38) complementa da idéia da autora acima.

O rito dá asas ao plano social e inventa, talvez, sua mais profunda realidade. É o instrumento que permite cavar mais fundo esse lugar ideal de que falamos anteriormente: região entre o estímulo material que pressiona e uma resposta humana que diferencia e liberta.

Complementando a discussão sobre os elementos superficiais da cultura organizacional, faz-se necessário breve detalhamento sobre alguns deles, quais sejam: histórias, mitos e normas.

Para Freitas (1991, p.26-27), as histórias são sugestões a respeito da maneira de agir.

são narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem às estórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentadas pelos fatos.

A autora destaca ainda que as histórias auxiliam os indivíduos a saberem como as coisas são feitas por determinado grupo, quais as exceções às regras e quais regras não podem ser quebradas, e funcionam ainda como símbolos de eventos concretos, exemplificando objetivos e princípios compartilhados.

As normas, assim como os valores, são transmitidas aos funcionários de uma organização através de outros elementos culturais, como uma espécie de síntese, formal, ou não do comportamento fixado. Para Freitas (1991, p.33) “norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas”.

A escolha das normas é precedida pelas crenças e pelos pressupostos de acordo com os valores da organização, e são veiculadas através dos sistemas formais de comunicação, bem como através dos ritos, dos rituais, das histórias e dos mitos.

Os eventos corporativos fazem parte do sistema de comunicação formal das organizações, e possibilitam inclusive a encenação e a representação dos ritos e dos rituais de acordo com a estratégia definida para o evento e da cultura da organização.

As práticas administrativas têm influência sobre os indivíduos e sobre a organização, dependendo do vínculo que será estabelecido entre eles. No próximo capítulo, serão aprofundados os meios para estabelecimento dos vínculos existentes entre os indivíduos que formam a organização e, principalmente, entre eles e a própria organização, ou seja, serão detalhadas as relações culturais individuais e organizacionais. Pois conforme a conceitualização de Martin Buber (1977) as relações não são exclusivas entre os seres humanos.

A relação não é uma propriedade do homem, assim como a intencionalidade não significa algo que esteja na consciência, mas sim algo que está entre a consciência e o mundo ou o objeto. Sendo assim, a relação é também um evento que acontece entre o homem e o ente que se lhe defronta. (BUBER, 1977, p. 32-33).

Como o espectro de avaliação da cultura de uma organização é muito extenso, neste trabalho optou-se por avaliar a cultura somente a partir do nível dos elementos superficiais, que atuam reforçando os valores da organização. Assim,

pretende-se identificar os elementos que compõem as dimensões culturais que aparecem nas ações organizacionais e também na realização de um evento.

Como objeto de estudo será utilizado um evento corporativo, aqui especificamente, uma festa corporativa realizada para o público interno de uma determinada organização, onde serão estudados os ritos, os rituais e as cerimônias que se apresentam e que atuam reforçando as principais características da cultura organização.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Ao abordar o tema cultura organizacional, é imprescindível discutir o processo contínuo de interação entre indivíduos, organização e sociedade. Neste capítulo pretende-se analisar e compreender a participação do indivíduo como ator na construção das relações estabelecidas no ambiente corporativo, além de verificar como essas relações tornam-se um meio para o estabelecimento do vínculo entre o indivíduo e a organização, gerando comprometimento individual com a cultura que rege a organização.

Em meio às constantes e cada vez mais rápidas mudanças, a vida contemporânea coloca os indivíduos diante de um paradoxo. Os meios de comunicação modernos lhes possibilitam contato com povos distantes e assim lhes disponibilizam informações sobre as diferentes sociedades e seus valores, mas ao mesmo tempo, lhes distanciam do contato direto com outros indivíduos, anulando possibilidades do encontro face-a-face com pessoas que lhes podem estar muito próximas.

O mundo tornou-se um território de fácil acesso, as fronteiras tornaram-se meramente virtuais frente às tecnologias de comunicação, de transporte de informações e ao fácil acesso à diversidade cultural, o que parece tornar as influências, entre o espaço habitado e o habitante, ainda mais nítidas.

Atualmente, o indivíduo que vive em uma sociedade urbana passa grande parte do tempo dentro de empresas, e portanto boa parte das relações de socialização que desenvolve são estabelecidas com pessoas e elementos ligados ao trabalho. Diante da perspectiva do filósofo Martin Buber (1977), as relações podem se dar entre indivíduos livres de qualquer interesse, mas também são válidas e de extrema importância para a operacionalização das questões diárias, as relações que tenham algum interesse de retorno.

Essa visão de funcionalidade será abordada também sob o ponto de vista da Dádiva, que será aqui apresentado a partir da visão de Godbout (1999) autor que discute o retorno que se é esperado através das ações de dádiva, abordando a existência da gratuidade na verdadeira dádiva.

2.1 Relações estabelecidas no ambiente organizacional

O ambiente organizacional, que atualmente é parte relevante e influente na sociedade contemporânea, vem sofrendo nítidas alterações ao longo dos anos. Nos diferentes momentos históricos são encontrados usos e também funções diversas para esse ambiente. Essas transformações periódicas verificam-se tanto na parte estrutural e física das próprias organizações, quanto na influência que têm nos comportamentos esperados dentro desses ambientes.

Conforme destacou Milton Santos (2004), essa determinação de períodos de mudanças para as empresas, não é necessariamente baseada em fatos históricos, nem tão pouco segue registros de previsões de economistas ou sociólogos, mas sim quando por algum determinado motivo, ou por diversos fatores combinados, a ordem que conduzia até então as características gerais da organização, perde o sentido. Essa quebra da ordem, somada à obrigação de um novo ordenamento, determina o novo período. Nesse texto, o autor, ao contar a história do território brasileiro, também fornece elementos sobre o cenário da evolução do ambiente de trabalho no país.

Considera o primeiro período, como o período em que o homem não dominava grandes técnicas para a fabricação de instrumentos e nem detinha conhecimento sobre a natureza, o que acabou obrigando-o a ceder às imposições e a adaptar-se aos sistemas naturais. Para ilustrar esse período, cita como exemplo, o nordeste açucareiro, onde as condições climáticas determinavam o produto a ser cultivado.

No segundo período mencionado pelo autor, houve a tentativa de controlar as imposições da natureza, momento em que surgem novas formas de produção e possibilidades reais de circulação de mercadorias, o que possibilitou melhor integração do território e colaborou para o desenvolvimento de novos mercados internos a partir da construção de estradas e de ferrovias e, principalmente, da industrialização.

Por último, define como período da construção e da difusão do meio técnico-científico-informacional o terceiro período, que tem como característica principal o desenvolvimento das telecomunicações. Aqui, o território brasileiro não é visto apenas como manchas isoladas de desenvolvimento, as redes de comunicação

estabelecidas possibilitam o intercâmbio geral, inclusive de informação. Esse desenvolvimento leva a ver, hoje, um mundo encolhido, onde o percurso dos espaços leva cada vez menos tempo.

Todas essas evoluções territoriais e sociais que acarretaram transformações nos ambientes de trabalho contribuíram para uma situação em que o espaço físico acabou perdendo um pouco sua importância. Enquanto no período agrário a quantidade de terras poderia significar o poder de um fazendeiro, hoje, encontra-se a identificação desse poder nas empresas que possuem maior acessibilidade às mais diferentes redes de informações, e é nesse ambiente, onde a troca de informações tornou-se determinante, que as relações ganham importância proporcional.

Conforme destacou o filósofo Martin Buber (1977), o ser humano é um ser dialógico por essência, precisa dialogar, se comunicar e se relacionar, portanto o compartilhamento de experiências vividas ajuda a influenciar os padrões de comportamento dos indivíduos e a definir os grupos sociais e culturais aos quais pertencem.

O desenvolvimento humano e o avanço das civilizações dependeram principalmente do progresso alcançado numas poucas atividades: a descoberta do fogo, a domesticação dos animais, a divisão do trabalho; mas, acima de tudo, da evolução dos meios de receber, de comunicar e de registrar o conhecimento e, particularmente do desenvolvimento da escrita fonética (CHERRY, 1996, p. 24).

Completando essa idéia, Berlo (1999) defende que o indivíduo adulto e pensante sofre as influências dos grupos sociais ao qual pertence, mas acima de tudo tenta influenciar esses grupos. No ambiente corporativo, essa intenção não é diferente, por isso mesmo é freqüente e cada vez mais formalizada a discussão sobre a importância de se criar relacionamento entre os funcionários de uma empresa e entre a empresa e seus funcionários, ou ainda, sobre a necessidade de possuir uma equipe comprometida, não só com o trabalho que desenvolve, mas com toda a cultura da organização.

2.1.1 A possibilidade de vínculos no ambiente organizacional

Buber (1977), ajuda a compreender como funcionam os caminhos que levam ao estabelecimento de diferentes tipos de vínculos, partindo do pressuposto de que o homem, pelo simples fato de existir, defronta-se com o mundo e estabelece assim um vínculo que irá caracterizar seu próprio modo de ser. A essa situação ele chama de “situação cotidiana”.

Segundo o autor, o homem é capaz de estabelecer múltiplas relações as quais podem alternar-se em momentos diferentes, entretanto prefere reduzi-las basicamente em dois tipos de relações que ele nomeou por meio das palavras Eu - Tu e Eu - Isso.

As relações do tipo Eu – Tu, são as relações inteiras e imediatas, desinteressadas, primárias, é a relação ontológica que precede o relacionamento. É uma relação que não pode ser experimentada, ela é vivida, acontece. São características do encontro que o autor mencionou como sendo uma necessidade básica para a vida.

O Tu não é uma consequência do EU, mas sim uma confirmação do vínculo que se estabelece após o encontro. Quando acontece esse tipo de encontro, o EU e o TU se *presentificam*, e é justamente essa presença que possibilita a troca. Nesse momento nenhum meio se interpõe entre as partes, pois como afirma Buber, “todo meio é obstáculo”, a relação é imediata e direta, não é possível se relacionar através de sua função social.

Já a relação que possui a palavra princípio ISSO proporciona experimentação do conhecimento e da utilização. Existe uma razão para o estabelecimento desse vínculo, ele se dá diante de uma intenção, de um objetivo. A relação EU - ISSO pode ser inserida numa cadeia de causas e efeitos.

O autor deixa claro que o mundo do ISSO não é algo negativo, quando admite que condição humana seria inviabilizada sem a capacidade de instrumentalizar a realidade que se constrói diante desse tipo de relação. Considera que o mal está em pretender subordinar toda a vida humana a essa instrumentalidade.

Para Buber (1977) o mundo do ISSO é acessível ao homem por meio de experiências: as coisas se colocam diante do homem e ele as experimenta, e nesse experimentar as conhece.

A pessoa que diz Tu participa da realidade, quando a pessoa que diz Isso tem uma experiência da realidade, sem dela participar de modo vinculante. O Isso se posiciona fora do processo de estabelecimento de vínculo com o interlocutor. Isso é um ser que antes se vê separado do mundo, ele observa, descreve, ordena, mede e assim contextualiza a realidade para posteriormente estabelecer as relações de causas e efeitos.

Para Guardini (1963, Apud SILVA, 2005) o animal não é capaz de decidir eticamente uma situação, suas ações são determinadas apenas por cadeias de relações de causas e efeitos. Mas a pessoa, em contrapartida, age em liberdade. Suas ações decorrem de um querer autêntico, não sendo portanto, determinadas por fatores externos ou condicionamentos. A ação autenticamente pessoal tem sua origem na liberdade de sua vontade, no seu histórico de vida vivida, na cultura que ajudou a constituir.

Num ambiente corporativo, fica claro a hegemonia da relação EU-ISSO, uma vez que a própria empresa espera uma atitude ordenada de seus funcionários de acordo com as normas da organização. Entretanto quando o tema da discussão é a construção de uma cultura organizacional, é importante ressaltar a necessidade de respeito às individualidades das pessoas que formam a empresa e a adequação do perfil dos recursos humanos que serão futuramente contratados em relação aos valores que regem a cultura da empresa, uma vez que o que se espera, dos funcionários são atitudes comprometidas com o objetivo da empresa. Esse comprometimento só terá chance de se ocorrer quando forem proporcionadas algumas condições que permitam, mesmo que em breves momentos, que o colaborador vivencie sua relação com a organização.

Existem várias correntes de pesquisa sobre comprometimento organizacional, diferentes em função do foco de estudo e da base da natureza do vínculo que defendem, mas é fato que a maioria delas, compartilham a premissa de que para um colaborador permanecer numa organização, algum vínculo ele deve estabelecer, seja com a organização e seus valores, com o grupo, com o trabalho propriamente dito, com o sindicato, dentre outros.

Vínculo existe e é inevitável, significando o desejo de permanecer na organização, de exercer suas atividades, de acreditar e aceitar os objetivos e valores organizacionais. (NAVES e COLETA, 2003, p. 211)

Naves e Coleta (2003) destacam em seu artigo, a conceitualização do comprometimento organizacional com base nas três dimensões propostas por Meyer e Allen (1990), afirma que o indivíduo estará comprometido com a organização quando estabelecer algum tipo de vínculo seja ele afetivo, quando existe um apego afetivo com a organização; instrumental, quando o comprometimento é percebido em função dos custos associados a deixar a organização e o vínculo normativo, que se dá quando o indivíduo se sente obrigado a permanecer na organização.

Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam; e aqueles com comprometimento normativo, permanecem porque eles sentem que são obrigados. (MEYER e ALLEN, 1990, p. 3)

A construção de um ambiente corporativo enraizado na realidade implica numa responsabilidade das duas partes que se relacionam nesse ambiente: a organização e seus colaboradores. Quanto mais dialógica for a relação, maior é o empenho e compromisso com a verdade, mesmo que o objetivo final da referida verdade seja um interesse já determinado, e mesmo que no final essa relação retome ao seu rumo com o ISSO.

Segundo Oliveira (1997), a cultura organizacional exerce o papel de produzir membros mais comprometidos, influenciando o comportamento à medida que se criam padrões que deverão ser internalizados por esses indivíduos. Como os ritos e rituais foram apresentados como elementos reforçadores da cultura organizacional, e como cada uma dessas bases de estabelecimento de vínculos que irão gerar o comprometimento é afetada por diferentes antecedentes, inclusive pelas orientações sociais e culturais dos empregados, é possível relacionar esses vínculos com as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997), uma vez que essas dimensões são construídas a partir da interação dos grupos que formam a sociedade.

Por exemplo, se tomar como base uma característica cultural brasileira como o paternalismo, transportando isso para o ambiente organizacional brasileiro, observa-se o estabelecimento de uma relação baseada num interesse onde o funcionário vê a empresa como obrigada a prover diferentes tipos de benefícios além do salário, tais como veículos, planos de saúde, etc., e essa característica protetora é associada à dimensão cultural **Feminilidade**. É claro que boa parte desse tipo de relação também é estabelecida pela condição sócio-econômica do país.

2.2 Hospitalidade e dádiva

No ambiente organizacional, onde predominam as relações de troca baseadas em normas comerciais e profissionais até que ponto pode-se dizer que existem outros tipos de relação, que confirmarão a condição humana de conviver e se relacionar com seus semelhantes? É possível afirmar que nesses grupos existe espaço para momentos onde o propósito do mercado não é o único fator determinante de ações, abrindo espaço para o estabelecimento de relações de hospitalidade?

Segundo Camargo (IN: DENCKER, 2003, p. 19)

Hospitalidade, do ponto de vista analítico operacional, pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat.

Nesta pesquisa, o papel da hospitalidade é analisado sob uma ótica mais ampla, a perspectiva da hospitalidade em ambientes comerciais ou profissionais. Em outras palavras, são avaliadas as relações que surgem ou são estabelecidas durante os rituais de hospitalidade que compõem os eventos corporativos voltados especificamente para o público interno das organizações. São observados os rituais que compõem o tripé da hospitalidade: receber, alimentar e entreter.

Pode-se dizer que a hospitalidade é, “fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede” (LASHLEY, 2004, p. 21). Entretanto, nesse tipo de relacionamento não basta apenas servir alimentos ou disponibilizar uma cama.

Para que um anfitrião seja considerado hospitaleiro, espera-se que ele proporcione bem-estar ao seu cliente, e que, se possível, superando as expectativas quanto aos serviços oferecidos!

Camargo (2004), baseado no ensaio sobre a dádiva e o dom de Marcel Mauss (1974), considera que o contato humano não pode se estabelecer com uma simples troca, com um contrato, para se iniciar precisa que uma dádiva parta de alguém.

Godbout (1999, p.16) defende que a dádiva é o sistema de relações sociais de pessoa a pessoa, não podendo ser reduzida às relações de interesse econômico ou de poder, mas levanta a questão da gratuidade da verdadeira dádiva, ao considerar que mesmo não podendo ser medida pelas leis que gerem o mundo capitalista, toda dádiva tem sentido de reciprocidade e precisa de um retorno para que se estabeleça o vínculo, “pois a dádiva serve, antes de mais nada, para estabelecer relações. E uma relação sem esperança de retorno [...], uma relação de sentido único, gratuita nesse sentido e sem motivo, não seria uma relação.”

Da mesma maneira que Buber (1977) defendeu que as relações humanas podem ser baseadas, mas não devem ser exclusivamente guiadas, por algum interesse, no estudo da dádiva proposto por Godbout (1999), também ressalta-se que existe um motivo especial que pode proporcionar algo a mais nas relações, algo que venha a tornar essa relação mais duradoura, ou mais comprometida.

A idéia a que pouco a pouco nos impôs é que a dádiva é tão moderna e contemporânea quanto características das sociedades primitivas; [...] ainda hoje, nada pode se iniciar ou empreender, crescer e funcionar se não for alimentado pela dádiva [...] começando pela própria vida, pelo menos ainda por enquanto nem comprada nem conquistada, mas realmente dada [...] passando pelas relações de camaradagem, vizinhança [...] e para não alongar uma lista que poderia ser interminável, pelas empresas, administração ou a nação, as quais pereceriam todas rapidamente se os assalariados não dessem nada além daquilo que o seu salário rende, se os funcionários não dessem alguma prova de espírito público [...]” (GODBOUT, 1999, p. 21).

Em seu livro, O Espírito da Dádiva, de 1999, Godbout questiona se o poder da dádiva, o desejo de dar, transmitir, entregar, são tão essenciais quanto o tomar

ou apropriar-se. Chama de sedução da dádiva o poder que considera inclusive, maior que a sedução do ganho, e afirma que tanto “é essencial elucidar as suas regras quanto conhecer as leis do mercado ou da burocracia para compreender a sociedade moderna” (GOUBOUT, 1999, p. 28).

Segundo o autor, nessa sociedade moderna, onde os indivíduos interagem tentando influenciar uns aos outros, formando e rompendo laços, assim como na antiga ou na tradicional sociedade, existe uma forma de circulação de bens que difere intrinsecamente da forma analisada pelos economistas, forma essa que pode colaborar para que as pessoas façam parte de um conjunto concreto mais vasto. E acrescenta:

qualifiquemos de dádiva qualquer prestação de bem ou serviço, sem garantia de retorno, com vistas a criar, alimentar ou recriar os vínculos sociais entre as pessoas [...] caracterizada como forma de circulação de bens a serviço dos vínculos sociais, constitui um elemento essencial a toda sociedade (GODBOUT, 1999, p. 29).

Recorrendo à pesquisa de Elton Mayo realizada na década de 30, que buscava explicar, dentre outras coisas, as variações de produtividade nas empresas, Godbout (1999) percebeu a importância da organização informal e da moral dos grupos primários para o aumento da produtividade, uma vez que uma das hipóteses levantadas durante a pesquisa, foi que a produtividade aumentava em cada grupo de referência formado, apenas pelo fato de eles sentirem que estavam recebendo uma atenção especial.

Tudo isso mostra a importância do vínculo social, mesmo nas organizações formalmente regidas pelos princípios racionais da burocracia, mesmo nas organizações que reúnem membros em função apenas de seus interesses materiais e que se baseiam num contrato preciso, sem jamais dispensar, porém, a necessidade da confiança entre os parceiros para qualquer empreendimento comum, como mostram também os economistas adeptos da teoria dos convênios (GODBOUT, 1999, p. 99).

Essa idéia do retorno mercantil perde importância quando consideramos o fenômeno da reciprocidade que gera a dádiva. Para esse movimento, o retorno é

considerado importante pelo reconhecimento, pela gratuidade que ela suscita a quem dá, podendo estar na própria dádiva, “até mesmo os que fazem beneficência consideram geralmente que recebem muito das pessoas a quem ajudam. Existe um imediato retorno de energia para aquele que dá, ele se engrandece”, e esse retorno, segundo o autor, está no próprio gesto de dar (GODBOUT, 1999, p. 115).

Quando Mauss (1974) observou as relações de dádiva baseadas na reciprocidade para o estabelecimento dos vínculos, estava também discutindo a questão básica da hospitalidade - dar, receber e retribuir - pois conforme mencionou Camargo (2004), dificilmente quem recebe não gosta de ser recebido e acrescenta:

O dar-receber-retribuir pode permitir um melhor entendimento de fenômenos correlatos como a associação, liderança, a solidariedade humana. [...] consiste, pois, de leis não escritas, cuja observância coloca em marcha o vínculo humano cuja violação remete os indivíduos e as sociedades ao campo oposto, da hostilidade (CAMARGO, 2004, p. 18).

Esse vínculo social é proporcionado também por meio das relações de hospitalidade, pois ressaltam rituais básicos que reforçarão o vínculo humano. O mesmo autor considera que o mais importante é que a retribuição da dádiva não encerra o processo da hospitalidade, mas o enriquece ao permitir sedimentar o tecido social e dar continuidade ao vínculo humano.

Considerando que a hospitalidade acontece na relação estabelecida entre o acolhedor e o acolhido (LASHLEY, 2004), para efeito desta dissertação serão avaliados como alguns elementos, tais como os rituais de recepção, entretenimento ou alimentação, funcionam como instrumento para o estabelecimento de uma relação hospitaleira, pois conforme mencionou Paula (IN: DIAS, 2002), a hospitalidade está associada a questões mais amplas do que o simples ato de acolher e alimentar.

A mesma autora destaca que para que se avalie o exercício da hospitalidade é necessário considerar o ambiente em que ela ocorre, além de considerar os aspectos que se relacionam com seu desenvolvimento e a preservação dos traços culturais e das tradições, sem deixar de aceitar o processo evolutivo (PAULA, IN: DIAS, 2002).

Esses aspectos relacionados à hospitalidade, principalmente no ambiente organizacional, que hora sendo pesquisados, tornam-se fundamentais para o entendimento da possibilidade do estabelecimento de um vínculo entre a organização e seus funcionários.

Para Dencker (2005, p.04):

A questão que fica é saber até que ponto se pode separar as relações de mercado (relações de interesses imediatistas e voláteis) das demais relações de troca na hospitalidade. As relações de mercado não existem isoladas, coexistem com outras formas, [...] Temos assim as relações de mercado marcadas pela concorrência, competição, associadas a outras relações de troca onde existe interesse genuíno, empatia, solidariedade.

Camargo (2004, p. 31) por sua vez, menciona que “o resgate do calor humano ao receber o outro é o substrato de uma ética especial, a ética da hospitalidade” e que essa ética deverá obedecer às normas que regulam as relações de troca nas diferentes sociedades.

Os rituais de hospitalidade ganham força explicativa ao trazer para a reflexão dos indivíduos alguns gestos que já estão automatizados no cotidiano. (CAMARGO 2004).

No decorrer de um evento corporativo, por exemplo, a organização tem a oportunidade de receber seus funcionários num espaço e em condições planejadas. A simples fuga da rotina ajuda a chamar a atenção para alguns rituais que compõe sua cultura, mas que acabam passando despercebidos no desempenho diário das funções corriqueiras.

Camargo (2004, p.85) defende, portanto, que “hospitalidade é interação de seres humanos com seres humanos em tempos e espaços planejados para essa interação” e destaca que “a preparação de pessoas para essa interação é o primeiro desafio”. Esclarece ainda que o grande desafio da hospitalidade é atuar em ambientes onde o vínculo humano precisa ser solidificado. No ambiente organizacional, essa necessidade de estabelecer vínculos entre os funcionários e a cultura que irá nortear os objetivos de uma organização, torna-se fator determinante para a competitividade e durabilidade de uma organização.

Em um primeiro momento, essa visão pode parecer bastante romântica, mas considerando-se que os indivíduos interagem e participam da construção de seus grupos sociais (BERGUER e LUCKAMANN, 1976), e conseqüentemente de sua cultura, é plausível afirmar que essa mesma lógica pode ser aplicada ao ambiente corporativo. Pois, mesmo já existindo normas pré-estabelecidas nas organizações, os indivíduos que a compõem têm possibilidade de interagir, modificar e construir uma realidade de acordo com seus interesses e os interesses do grupo e da organização.

Nesta dissertação, questiona-se a possibilidade de os eventos corporativos atuarem como facilitadores desses momentos propícios ao estabelecimento de vínculos, uma vez que são carregados de rituais que reforçam a cultura vigente, comunicarão aos participantes os objetivos da organização e também, tratam-se de momentos únicos para a interação entre os participantes, podendo ser tão eficiente a ponto de colaborarem para o estabelecimento de algum vínculo entre a empresa e os participantes do evento.

Assim, parte do referencial teórico deste trabalho mostrou-se necessário ser embasado nas teorias do filósofo Martin Buber (1977) e Jacques Godbout (1999), para comprovar a possibilidade de existência de diferentes tipos de relações numa organização. Cada uma estabelecida de uma maneira, podendo ter ou não, um interesse claro, mas que a partir dessas relações possam surgir vínculos que venham a tornar as relações entre os funcionários, e entre eles e a organização, sólidas e comprometidas, seja com um ambiente de trabalho melhor, ou até mesmo com o aumento da produtividade

2.2.1 Liderança, enraizamento e comprometimento.

O conceito de liderança utilizado por ocasião dessa pesquisa, parte da análise de líderes que estão presentes no cotidiano de uma organização e têm sua importância reconhecida.

A análise sistemática acerca da liderança foi iniciada durante o século XIX, sob a influência de Carlyle (1841), que tinha ponto de vista na liderança heróica, e com os estudos de Galton (1870), que considerava as qualidades de liderança como

sendo hereditárias. No início do século XX, conforme comenta Smith(1994, p.5), Weber (1947) “distinguiu três bases sobre as quais deve recair a autoridade do líder”. Nas quais fica clara sua visão do líder como fonte de influência sobre os outros.

As referidas bases são:

- 1 – Fundamentos racionais: apoiando-se na crença da legalidade dos padrões de regras normativas e no direito daqueles a quem é dada essa autoridade de expedir ordens sobre tais regras (autoridade legal);
- 2 – Bases tradicionais: apoiando-se em crença estabelecida na devoção às tradições imemoriais e na legitimidade do status daqueles que exercem a autoridade sobre eles (autoridade tradicional);
- 3 – Bases carismáticas: apoiando-se na devoção à específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele (autoridade carismática).

Mesmo no caso da liderança baseada no carisma, que Weber denominou como dádiva pessoal, existe a necessidade de que os liderados percebam tal carisma. Observa-se então, mais uma vez, a importância do traço cultural na relação interpessoal, ou seja, culturalmente o líder deverá dialogar em comum acordo com seus seguidores.

O reconhecimento por parte daqueles que estão sujeitos à autoridade é decisivo para a validade do carisma. (...) Mesmo em situações nas quais o carisma é genuíno, não é ele que representa a legitimidade. A base da legitimidade repousa na concepção de ser o dever daqueles chamados à missão reconhecerem sua qualidade e agirem de acordo com isso. (SMITH, 1994, p. 6)

Um estudo mais detalhado sobre as atitudes e ações de liderança em diferentes países, e conseqüentemente diferentes culturas organizacionais, também pode ser encontrado no trabalho desenvolvido por Hofstede (1997) nas unidades da IBM, sediadas em países diferentes. No questionário aplicado, o pesquisador incluiu questões para os funcionários da empresa que abordavam, por exemplo, o tipo de chefe que tinham e o tipo que gostariam de ter.

Diante da diversidade de perfis de liderança identificados em cada cultura, esse estudo pôde indicar que líderes em organizações de todas as partes do mundo precisam manter a tarefa de executar e buscar produtividade, mas também necessitam cuidar da manutenção dos bons relacionamentos do grupo de trabalho. Entretanto, como isso será feito, dependerá dos significados aceitos pela cultura local dos colaboradores. Assim, por exemplo, um chefe que acompanha se uma função está sendo executada corretamente pode ser visto como um pai bondoso, em determinada cultura, ou pode ser considerado como muito desconfiado, em outra.

A esse respeito, Smith (1994, p. 114) argumenta que “o estudo da cultura organizacional pode, sem dúvida, ser igualmente importante para criar um modelo de liderança que dê adequado respaldo ao contexto das ações do líder”.

No Brasil, a legitimação do líder ocorre predominantemente pela lealdade pessoal, reforçada pela hierarquia. Essa relação entre líder e liderado acompanha a tradição familiar em que o líder dá a proteção e o liderado assume deveres morais para com ele. (BARROS, 2003)

Outro ponto na questão da liderança diz respeito à importância da participação e do conhecimento que possam gerar o comprometimento, não somente sobre a forma de agir, mas principalmente sobre as percepções do por que agir das duas partes envolvidas, o líder ou o liderado. Conforme mencionou Smith (1994), mesmo que isso ocorra, será insuficiente para quebrar as barreiras do modo de pensar behaviorista (relação de punições, incentivos e recompensas) quanto às teorias de liderança.

Para Weil (2001), o ser humano tem como necessidade fundamental, estar enraizado, e só participando da construção de sua realidade pode se comprometer.

Um ser humano tem raiz por sua participação real, ativa e natural na existência de uma coletividade que conserva vivos certos tesouros do passado e certos pressentimentos do futuro. Participação natural, ou seja, ocasionada automaticamente pelo lugar, nascimento, profissão, meio. Cada ser humano precisa ter múltiplas raízes. Precisa receber a quase totalidade de sua vida moral, intelectual, espiritual, por intermédio dos meios de quais faz parte naturalmente. (2001, Apud SILVA, 2005, p. 76)

Para planejar seu futuro, o homem não pode estar desenraizado, pois quando isso ocorre, ele se torna escravo de diversas potências tutelares. Já a pessoa enraizada sente-se em casa em todo seu amplo campo de possibilidades de relação: no trabalho, na cultura, na família, nas comunidades. Não se trata somente de cumprir as tarefas obrigatórias diárias, seguindo as normas que visem a otimização da produtividade de uma organização, mas sim, de tentar proporcionar um autêntico querer, de quem se reconhece como autor e, principalmente de quem tem consciência da sua responsabilidade para o desempenho das atividades. (SILVA, 2005)

Nesse momento em que vivemos, quando frequentemente empresas de diferentes culturas locais e gerenciais tornam-se donas uma das outras, por meio de fusões e aquisições, e assim, de um dia para o outro, tentam impor seu modelo gerencial e cultural sem ao menos tentar se adequar à realidade daquele grupo. Assim, o cenário torna-se propício para o choque dos acervos sociais e a perda da identidade da organização, o que poderá acarretar no total descompromisso dos colaboradores com a nova organização que se forma.

Essa falta de comprometimento está diretamente ligada à cultura da organização, ou à falta de clareza da cultura da organização. Alguns teóricos consideram a cultura organizacional um importante antecedente do comprometimento (MEYER e ALLEN, 1991 apud NAVES e COLETA, 2003). Para Oliveira (1997) a cultura organizacional exerce o papel de produzir membros organizacionais mais comprometidos, influenciando comportamento à medida que se criam padrões e de tentar fazer com que os padrões sejam internalizados pelos referidos membros da organização.

Se o indivíduo participa do processo, sente-se participante, forma e transforma a sociedade (BERGER e LUCKMANN, 1976), como no caso de um funcionário que é informado das normas e procedimentos de uma organização, faz uso de seus conhecimentos anteriormente adquiridos e de sua carga cultural, interpreta essas normas e assim, consegue entendê-las.

Tudo o que as pessoas pensam reflete o que está objetivado na sociedade, e aquilo que elas têm como sua identidade subjetiva é o resultado do relacionamento delas com o mundo.

Essa valorização da informação e do conhecimento individual, assim como seu compartilhamento com o grupo, tornam as pessoas, cada vez mais, um elemento essencial dentro da organização. A gestão de recursos humanos desenvolve estratégias para assegurar uma força de trabalho com superior habilidade e conhecimento, e também ajuda a criar um ambiente que atraia pessoas altamente talentosas, fomentando razões para que estas permaneçam na empresa e conseqüentemente, gerem produtividade (DAFT e MARCIC, 2004)

Ao vivenciar o ambiente corporativo, as pessoas estão sujeitas às regras impostas pela corporação. Mas, cada vez mais existe a tendência de valorização das individualidades, uma vez que a presença de funcionários enraizados com a cultura organizacional pode ser um fator determinante para a produtividade.

Assim, ao proporcionar uma participação efetiva dos funcionários na construção do ambiente organizacional, ao deixar claras as regras que regem a instituição, e ao conseguir que os empregados estejam de acordo com tais regras, e não somente com o salário que será pago pelo reconhecimento de seu trabalho, a organização abre espaço para estabelecer um vínculo com seus funcionários, e assim, conseguir seu comprometimento.

3 OS EVENTOS E SEUS RITUAIS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo aborda o estudo dos eventos corporativos, considerados veículos de comunicação, que podem ser utilizados como meio para o reforço da cultura organizacional. Assim como os processos de comunicação inerentes às organizações, os elementos que compõem os eventos criam uma cultura, revelando suas ações comunicativas, sejam verbais ou não-verbais (ambiente físico, roupas e uniformes, tamanho das salas, etc).

Dentre os meios de comunicação dirigidos ao público interno, aqui são estudados os eventos corporativos voltados para o público interno. Nos interessa mostrar esses eventos corporativos, quer sejam eles promocionais, informativos, estratégicos ou de confraternização, como momentos de realização de rituais e cerimônias que funcionam para a transmissão e o reforço da cultura organizacional.

São demonstradas as características que fazem dos eventos corporativos uma importante ferramenta para o reforço da cultura organizacional. Seja na realização de cerimônias ou de rituais que passam a fazer parte da organização, os eventos mostram-se como oportunidade ímpar para o processo de comunicação, e ainda colaboram para a estruturação de relações de hospitalidade.

3.1 O processo de comunicação e a cultura organizacional

No primeiro capítulo onde foram destacadas questões relativas à cultura organizacional, mencionou-se a importância da comunicação para a transmissão e o reforço da cultura na organização, e inclusive foram mencionados alguns autores que defendem que a cultura de uma organização é um produto da comunicação.

Neste capítulo, a ênfase está na comunicação voltada para o público interno, assim como na capacidade que a comunicação tem de influenciar o referido público e incentivar a modificação ou a manutenção de determinados comportamentos, por meio de mensagens estrategicamente definidas, ou de contatos bem estabelecidos.

O conjunto de normas e valores estão no cerne da cultura de toda organização, são a fonte última das percepções, pensamentos e sentimentos comuns que constituem a cultura de uma organização. Como

são expressadas? Como são passadas de uma pessoa para outra? Certos elementos da cultura ajudam os funcionários a interpretar eventos cotidianos na organização e são os principais meios pelos quais as normas e valores culturais são comunicados de uma pessoa para outra (HOLLENBECK, 2002, p. 368).

Esses elementos, chamados de elementos superficiais da cultura organizacional, têm o papel de evidenciar ou de comunicar com mais clareza as mensagens que irão transmitir os valores e as normas da organização aos funcionários.

Hollenbeck (2002, p.373) destacou o importante ponto de vista da administração simbólica, em que os gerentes tentam influenciar as normas e valores culturais, modelando os elementos culturais superficiais, como os símbolos, histórias e cerimônias, e assim conseguem comunicar aos funcionários os valores fundamentais da organização e delimitar novas maneiras de expressá-los: “contar casos, realizar cerimônias e exaltar heróis pode parecer amenidade ou perda de tempo aos olhos dos gerentes que não entendem a importância de gerenciar a cultura da empresa”.

A partir desse ponto de vista, a comunicação torna-se um aliado estratégico fundamental para a gestão, ao proporcionar meios para a troca e compartilhamento de informações, entre a empresa e seus colaboradores.

3.2 Evento – veículo de comunicação

As mais diversas formas de comunicação existentes numa organização moderna, que vão desde a mais simples conversa informal e tradicional nos corredores da empresa, até a utilização das ferramentas mais modernas, como a intranet, atuam como importante instrumento no reforço da cultura organizacional. Em muitos casos, torna-se até possível conhecer um pouco da cultura de uma organização ao avaliar os veículos de comunicação mais utilizados e aceitos dentro da empresa.

Optou-se, aqui, pela escolha dos eventos como veículo de comunicação, e pelo estudo de seus diversos rituais, que ajudarão na formação e no reforço da cultura organizacional.

Apesar de sempre terem feito parte da vida humana, diante do atual modo de vida imposto pela cultura da sociedade, os eventos vêm ganhando espaço, principalmente nos centros urbanos, que oferecem à sua população maior acesso aos meios de comunicação. Podem ser encontrados em diferentes estruturas, sejam elas profissionais, religiosas, políticas ou de entretenimento, atuando como propagadores e também como agentes transformadores da sociedade.

Os eventos são carregados de simbologias. Menescal (2000) considera que o evento é qualquer acontecimento que fuja da rotina e que seja programado para reunir um grupo de pessoas, e afirma que sua origem vem do termo eventual, casual.

Para Campos et al (2000), o evento é um acontecimento social que pode ser planejado para tratar dos mais diferentes assuntos, seja na área cultural, científica, política, comercial ou profissional.

Trazendo uma definição que aborda o papel dos eventos na formação das relações, Ferreira (2005) destaca o espaço do evento como meio que propicia a discussão de interesses. Acrescenta-se que a dualidade de interesses que geram as motivações para o relacionar, onde cada lado tenta impor seu ponto de vista ou objetivo, foi também discutida sob a perspectiva do filósofo Martin Buber (1977).

Evento é um acontecimento que ocorre em determinadas ocasiões, por meio de uma aproximação física ou virtual entre o programado e o participante, a fim de tornar possível a coexistência dos interesses visados pelo promotor e seu público-alvo. (FERREIRA, 2005)

Ainda abordando a necessidade do ser humano de compartilhar e socializar, Meirelles (1999) destaca dois fatores que influenciam o crescente uso dos eventos nas estratégias de comunicação: a oportunidade do diálogo, por ser um instrumento de comunicação que proporciona a interação entre os participantes; e a capacidade de satisfazer a necessidade humana de viver e conviver em grupos. Conforme o autor, “o evento tem o poder de selecionar o público-alvo e reuni-lo em um local e horário específico” (MEIRELLES, 1999, p. 18).

Uma outra definição que destaca o papel importante do evento na perspectiva desse trabalho é apresentada por Melo Neto (2003), que aborda o evento como uma importante ferramenta, capaz de integrar, num mesmo espaço, a promoção de um produto ou serviço, a divulgação de uma marca e o contato direto de uma organização com seu público interno. Resumindo, avalia que os eventos são grande oportunidade de encontro entre pessoas que trabalham numa mesma organização, mas nunca se encontram.

Ferreira (2004) afirma que eventos como congressos, reuniões, palestras, inaugurações, comemorações, dentre outros, funcionam como um veículo de comunicação aproximativa dirigida por proporcionar algum tipo de aproximação física entre os públicos e a instituição.

Fazendo um breve esclarecimento sobre o tema comunicação dirigida, Hamam (2004, p. 107) destaca a diferença em relação aos meios de comunicação massiva, por destinarem-se a um “público homogêneo, com interesses comuns e atividades afins”. Aqui é importante destacar que são considerados interesses comuns, o objetivo do evento, que deverá estar claro aos participantes. Dessa maneira o público-alvo poderá receber e assimilar os temas abordados e ações desenvolvidas.

Faz-se necessário lembrar que os eventos possuem diversas definições e um amplo leque de aplicação, com inúmeras tipologias, que variam até mesmo de acordo com o autor escolhido como referência, mas todo evento tem a função principal de coletar e transmitir mensagens.

Como não interessa para a pesquisa discutir essas tipologias, é dada especial atenção ao tipo de evento que é promovido pela empresa, o evento corporativo, e voltado para seu público interno. Essa delimitação se faz necessária, pois pretende-se observar os elementos que compõem esses eventos em específico e que atuam reforçando, ou não, a cultura da empresa.

O grande foco é o papel estratégico do evento como veículo de comunicação, voltado para o público interno, seus rituais e principalmente sua atuação para o reforço da cultura da organização em que ele ocorre.

Muitos autores já consideram a característica estratégica do evento e seu papel na sociedade, como Giacomo (1997), que aborda o evento como um instrumento de comunicação que promove uma aproximação da ação empresarial

ou industrial, abrangendo não apenas a área início das relações públicas, mas também, atingindo áreas essenciais como a administração.

Canton (2002) aborda o evento como elemento educador formal, informal e modelador, tendo que estar comprometido com a sociedade – a qual influenciará e pela qual será influenciado – e sendo responsável por retratar e refletir o modelo dessa sociedade num determinado momento, interferindo e direcionando manifestações de um público para um certo objetivo.

Os processos de comunicação utilizados podem variar muito dependendo de cada evento e cada recurso escolhido para comunicar deverá estar de acordo com seu objetivo. Dentre as linguagens utilizadas pelos veículos de comunicação, sejam elas verbais, sonoras ou visuais, destaca-se a linguagem simbólica e ritualística, que possibilitará a transmissão dos códigos de convivência de um grupo social.

Para melhor ilustrar tais rituais, pode-se citar isoladamente o ato de alimentar, presente em muitos eventos e repleto de simbolismos que podem reforçar seu o objetivo final. Como exemplo, tome-se o final de um evento de planejamento estratégico da empresa para os próximos anos, quando é oferecido um coquetel de integração onde os participantes poderão comer, beber, descontrair e interagir, descobrindo afinidades e diferenças, entre si - independente das posições tomadas durante o dia. Ainda aproveitando a ocasião, o gestor pode falar a todos, agradecendo o empenho da equipe em buscar soluções lucrativas para a empresa, e motivando a todos, para que as definições ali construídas pelo grupo possam ser colocadas em prática.

Esse mesmo momento criado em torno da alimentação poderia ser diferente se o evento exemplificado ainda previsse mais um dia de trabalho. Provavelmente seria oferecida uma refeição com todos sentados, rápida, nutritiva, cujo principal objetivo seria fisiológico, de alimentar o grupo adequadamente para que o trabalho tenha continuidade no dia seguinte.

A escolha do estudo do evento como veículo de comunicação e a utilização de seus rituais para o reforço da cultura organizacional mostrou-se pertinente, visto que esse instrumento de comunicação abrange algumas características que vêm ao encontro de questões sociais básicas. Conforme comenta Buber (1977) ao mencionar a necessidade do ser humano de vivenciar um encontro, observou-se o papel dos rituais de hospitalidade no estabelecimento de vínculos sociais,

especificamente diante de tanta evolução tecnológica virtual, que acaba privando alguns grupos do convívio social.

Os eventos podem tornar-se então, oportunidades de aproximação entre diferentes grupos, visto que criam situações onde os protocolos podem ser quebrados com vistas a criar um clima de maior informalidade e, conseqüentemente, a integrar grupos hierárquicos diferentes. Importante ressaltar que, também existem situações em que algumas normas e diferenças são mantidas justamente para fortalecer determinados grupos.

Porém, é essencial lembrar que o evento, até por proporcionar tamanha aproximação e convivência real, também pode ser utilizado estrategicamente para descobrir e/ou deixar claras as diferenças e incompatibilidades individuais ou grupais. Daí a importância de o responsável pela organização do evento, estar ciente de que, se o evento for construído baseado em fatos forjados, a possibilidade de seus objetivos não serem alcançados é muito maior do que se simplesmente fosse utilizado um instrumento de comunicação menos interativo.

3.2.1 Evento - ritual de comunicação para reforço da cultura organizacional

Independente do tipo de evento que uma organização promove para seu público interno seja de confraternização ou de planejamento de metas, certos elementos básicos deverão estar de acordo com os objetivos e também com a cultura da organização.

Alguns desses elementos são os rituais e as cerimônias que costumam acompanhar, ou até mesmo, se transformar em um evento.

Para Hollenbeck (2002, p. 368) “cerimônias são eventos especiais nos quais os membros de uma companhia celebram os mitos, heróis e símbolos da cultura. Exemplificando e reforçando importantes normas e valores culturais”.

As cerimônias organizacionais incorporam vários ritos e atividades cerimoniais, os quais têm como objetivo a transmissão de determinadas mensagens ou a realização de propósitos específicos. Fleury (1996) descreveu a avaliação dos ritos como uma categoria analítica para desvendar a cultura das organizações,

citando Beyer e Harrison, ela identificou alguns tipos de ritos, dentre os quais menciona: os ritos de passagem, de degradação, de reforço e de integração:

Os ritos de passagem pretendem iniciar novos membros e transmitir importantes aspectos da cultura; em algumas empresas exige-se que os novatos passem um tempo considerável conversando com os funcionários veteranos, de modo que as normas e valores possam ser transmitidas por meio das histórias que vão sendo contadas, mesmo que de maneira informal. Os ritos de degradação, por sua vez surgem em caso de demissão, transferência ou rebaixamento de posição, e servem como uma maneira de chamar a atenção dos demais funcionários a respeito dos limites de comportamento aceitável na empresa. Ritos de confirmação ou reforço são eventos criados para reforçar a imagem institucional da organização, além de enfatizar os limites do comportamento, mas de uma maneira positiva. Podem surgir também nos anúncios de promoção ou de reconhecimento de algum trabalho prestado. Finalmente os ritos de integração, acontecem em festas e momentos de confraternização, e normalmente visam minimizar diferenças hierárquicas com intuito de que se criem oportunidades de compartilhamento de idéias e sentimentos.

Um rito regularmente repetido, transforma-se em ritual, um evento cerimonial que constantemente reforça normas e valores fundamentais (HOLLENBECK, 2002). Esse ritual assume a função de um veículo de comunicação, atividade que atualmente é reconhecida como uma das funções vitais das organizações modernas (SEGALEN, 2002). como exemplos de rituais que acontecem regularmente nas empresas é possível citar o café da manhã no local de trabalho e a reunião anual de acionista. Segalen (2002, p. 108) corrobora a afirmação esclarecendo que “o habito de tomar café, dentro de uma equipe possui uma forte dose de injunção e por isso mesmo de integração”.

Eventos como esses funcionam também para reforçar os vínculos e as relações interpessoais em uma organização. Hollenbeck (2002) complementa citando ainda o exemplo dos acionistas que participam regularmente das reuniões, ao invés de apenas acompanharem o desenvolvimento financeiro de seu investimento, e assim que passam a visualizar a empresa não somente como simples fonte de renda.

Esse momento de coesão social também ganhou destaque nos estudos de Barros (2003) sobre as organizações brasileiras, em que a autora destaca o ambiente que se cria nesses eventos, onde passa a existir uma sensação de diminuição da distância hierárquica, o que contribui para a aproximação entre os líderes e seus liderados.

Levando em consideração o ambiente organizacional, faz-se necessário observar que existem diferenças entre os gestos repetidos ao longo da semana, e os que se transformarão em rituais, “tanto os que dizem respeito à celebração de um nascimento entre os participantes do grupo quanto aqueles, mais importantes, que marcarão a passagem para a aposentadoria”, o que irá diferenciar esses eventos é a amplitude dos procedimentos que modificarão o conteúdo e o objetivo do ritual, pois suas formas e funções permanecem estáveis (SEGALEN, 2002, p. 110).

O ritual remete a certos atos que acontecem no decorrer de cerimônias que deles assumem as características. Para a sociologia, o termo ritual também designa encontros sociais, individuais ou coletivos, seja sob a forma de saudações entre indivíduos, ou seja, de violência entre bandos. As ditas saudações obedecem a regras, a códigos que correspondem a tantos outros modelos de comunicação. (SEGALEN, 2002, p. 110).

Sobre esses modelos de comunicação que se formam e produzem os rituais, Leach, defende que:

Quando pessoas pertencem a mesma cultura, têm em comum vários sistemas de comunicação que elas compreendem mutuamente. Todo membro de uma determinada cultura atribuirá o mesmo significado a qualquer traço particular de um ‘ritual definido culturalmente’. Dessa maneira, o comportamento ritual não se refere a manifestações que ‘fazem’ alguma coisa, mas a maneiras de ser, a formas de comunicação exterior entre dois ou mais indivíduos. (SEGALEN, 2002, p. 111)

Entende-se assim, que para que funcionem como veículo de comunicação capaz de atuar no reforço da cultura da organização, os eventos promovidos pelas empresas para seu público interno podem utilizar-se de alguns elementos superficiais da cultura organizacional como os rituais e cerimônias. Porém vale destacar que para que essa troca de mensagens seja eficiente e eficaz, ganha

importância a participação do público na construção desses rituais e consequentemente dos eventos.

4 METODOLOGIA

Essa pesquisa, de natureza exploratória, tem como objetivo verificar se, por meio do uso dos rituais que compõem uma festa corporativa, os valores culturais são transmitidos e reforçados junto aos funcionários. Tendo como ponto de partida a revisão bibliográfica da literatura disponível em artigos de revistas acadêmicas, sites técnicos específicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, com o objetivo de avaliar os fundamentos relativos aos temas que são utilizados como fundamentação teórica deste trabalho, quais sejam: cultura organizacional, relações interpessoais e hospitalidade, e eventos corporativos.

Como o objeto de estudo será um evento corporativo, optou-se pela escolha do estudo de caso.

Segundo Yin (2001, p. 23), o estudo de caso é uma investigação empírica que engloba três características:

- 1 – Investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto do mundo real;
- 2 – As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se apresentam claramente evidentes;
- 3 – Múltiplas fontes de evidência podem ser utilizadas.

O estudo de caso permite preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vidas individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2001, p.20).

Alguns autores como Lakatos e Marconi (2005) comentam ainda a característica do estudo de caso de permitir um amplo detalhamento dos processos e das relações sociais de determinadas situações.

Assim, a pesquisa realizada utilizou este tipo de estudo para buscar um entendimento de quais são os valores culturais que a gerência considera importante para a organização, e se esses aparecem durante o processo de estabelecimento das relações sociais numa situação específica que, aqui, foi estudado o evento Festas Mensais.

Dividiu-se o estudo desse evento em três etapas, (1) o pré-evento que consiste em todo o planejamento, desde a identificação da necessidade de sua realização, até a determinação de seus objetivos e necessidades, (2) a realização do evento em si, considerando a execução de todas as atividades propostas na etapa anterior, e (3) o pós-evento, quando os resultados são avaliados. A metodologia, aqui adotada também seguirá esse perfil. Os dados foram coletados por meio da aplicação de dois instrumentos: o primeiro, constituído de uma entrevista aberta, ou semi-estruturada, seguindo roteiro (APÊNDICE A) para contemplar o estudo da etapa do pré-evento e do pós-evento; e, o segundo, de observação sistemática não participante, seguindo roteiro (APÊNDICE B) para obtenção das informações referentes a realização do evento em si.

4.1 Pré-evento

Para o estudo dessa etapa, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, que teve como objetivo inicial, aumentar a familiaridade da pesquisadora com o ambiente e os fenômenos que foram estudados na etapa da realização do evento em si.

Nessa etapa do pré-evento, buscou-se conhecer os procedimentos que determinam o planejamento do evento, além de seus objetivos, necessidades, ações operacionais e responsabilidades. Esse levantamento teve com objetivo buscar informações sobre o funcionamento do evento e também identificar algumas características que norteiam a cultura da organização, não tendo a pretensão de alcançar resultados conclusivos. Conforme mencionou Van Maanen (1979, p. 520), o método qualitativo

é um guarda-chuva que cobre um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, por outro lado, chegar a uma conclusão sobre o significado, não a freqüência, de certos fenômenos do mundo social.

Para Chanlat (1993), só é possível compreender as significações que as pessoas dão às suas ações e sentimentos com o uso de instrumentos qualitativos

para a interpretação desses fenômenos, uma vez que a metodologia qualitativa admite a construção da realidade.

Richardson (1985, p. 39) por sua vez, afirma que os estudos desenvolvidos sob a metodologia qualitativa podem:

descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinados grupos e possibilitar, em maior nível e profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Considerando o trabalho em questão, estudo dos eventos corporativos influenciando na cultura de uma organização, a pesquisa qualitativa fez-se determinante por possibilitar a análise de variáveis formais que partem da organização, como, por exemplo, as normas escritas, mas também, variáveis que refletem o produto da interação dos colaboradores entre si e com a organização, como por exemplo, uma cultura que valorize a liderança, o companheirismo ou a hierarquia.

Também por considerar-se que o tema dos eventos corporativos atuando como instrumento de reforço da cultura organizacional foi pouco pesquisado, ao menos sob a ótica proposta, a pesquisa exploratória mostrou-se como a metodologia mais adequada, visto seu objetivo de gerar novos conhecimentos; a possibilidade subjetiva de uma amostra, que é comumente pequena; a maneira informal da coleta de dados; e a apresentação das considerações finais não conclusivas (PARASURAMAN, 1996).

A coleta de dados para a pesquisa de campo exploratória foi feita por meio de entrevista aberta, aplicada junto à Assessora de Comunicação Interna de uma empresa sediada no município de Cariacica - ES, que está há mais de dez anos atuando no mercado e realiza mensalmente, pelo menos um evento corporativo voltado para o público interno. Optou-se pela escolha desse nível de gerência, por estar estrategicamente posicionado no organograma da empresa (Anexo E), sendo responsável pela interface entre a direção da organização e os colaboradores, de nível hierárquico mais baixo.

Essa etapa da pesquisa além de ser importante para a familiarização do pesquisador com o evento estudado, foi determinante para fundamentar quais as dimensões culturais da sociedade propostas por Hofstede (1997) são identificadas na cultura dessa organização específica.

A percepção se a cultura de uma organização está assimilada pelos colaboradores, ou não, foi avaliada por meio de dois elementos superficiais da cultura organizacional, os rituais e as cerimônias, que conforme Hollenbeck (2002), atuam como facilitadores para o reforço da cultura organizacional.

Esses rituais e cerimônias foram avaliados por meio das dimensões culturais propostas por Hofstede (1997), e pretendeu-se verificar, por exemplo, se a integração, o companheirismo ou a hierarquia estão presentes ou são valorizados no momento da recepção aos funcionários, na hora de entretê-los, ou ainda no momento das refeições realizadas durante o evento. Assim, nessa pesquisa exploratória, foram mapeados os elementos culturais da organização, aqueles descritos em manuais e frequentemente ressaltados nos discursos da gerência, assim como os elementos que surgem nas cerimônias e rituais e que relacionam-se com o conceito da hospitalidade no receber, entreter e alimentar (CAMARGO, 2004).

Para Boyd e Wesfall (1982, p. 66), existem três linhas nas pesquisas exploratórias: “a) estudo de fontes de informação secundárias, b) investigação de indivíduos que podem ter informações sobre o assunto e c) análise de casos selecionados”. Nessa pesquisa, a ênfase esteve na investigação de indivíduos.

Como mencionado anteriormente, a verificação dos pressupostos de pesquisa foi feita por meio de entrevista aberta, ou como denominaram Quivy e Campanhoudt (1998), entrevista semidiretiva, utilizando-se para tanto de roteiro de entrevista (APÊNDICE A) previamente determinado, mas que tenha flexibilidade suficiente para permitir que o entrevistado guie a discussão para a direção que lhe parecer mais apropriada ao longo da entrevista.

Quivy e Campanhoudt (1998, p. 192) comentam que a entrevista semidiretiva

é certamente a mais utilizada em investigação social [...] no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo

receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível 'deixará andar' o entrevistado para que este possa falar abertamente

Importante ressaltar que a construção do roteiro da entrevista foi baseada no questionário VSM (Values Survey Module – ANEXO A) aplicado por Hofstede (1994) em sua pesquisa, e que nessa entrevista, foi avaliado o ponto de vista da gerência com relação à cultura de sua organização, assim como o quanto acreditam que essa cultura está enraizada nas atividades diárias de seus funcionários.

4.2 Realização e avaliação do evento

Na segunda etapa desta pesquisa, quando da realização do evento, foram observados quais dos elementos culturais propostos por Hofstede (1997), individualismo, distância do poder, aversão à incerteza e masculinidade - que apareceram na entrevista com a gerência e que surgiram nos rituais que compuseram esse evento corporativo, pesquisado.

Os rituais, também foram identificados sob a ótica da Hospitalidade, considerando seu tripé básico, o de receber, alimentar e entreter. A utilização desses rituais mostra a importância dos eventos como veículo de comunicação que permite a transmissão e reafirmação da cultura da organização e como a hospitalidade pode colaborar nesse processo de gestão.

Para essa etapa da pesquisa exploratória, optou-se pelo método observacional. A pesquisadora acompanhou a realização do evento, e observou como os membros do grupo interagiram entre si e com as normas que regem a realização do evento, além de observar também, quais elementos culturais apareceram na primeira etapa da pesquisa (a entrevista), e surgiram também durante realização do evento.

A observação sob alguns aspectos é imprescindível em qualquer estágio da pesquisa, pois ela tanto pode filiar-se a outras técnicas de coleta de dados, como pode ser empregada de forma independente e exclusiva. (FACHIN, 1993, p. 44)

Aqui, essa metodologia de coleta de dados mostrou-se fundamental, pois possibilitou que os dados colhidos durante a entrevista fossem confrontados com as ações ocorridas durante o evento, e observadas pela pesquisadora. Caso o trabalho tivesse sido limitado a coleta de dados exclusivamente por meio de entrevistas, essa observação do que ocorre na prática se perderia, e ainda, se limitaria a mostrar apenas o ponto de vista da entrevistada com relação aos rituais que compõem o evento.

A observação foi sistemática, uma vez que se determinou de antemão quais os aspectos relevantes que seriam observados pela pesquisadora e quais os meios que seriam utilizados para essa observação.

A técnica de observação sistemática [...], realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos [...] o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação [...] vários instrumentos podem ser utilizados na observação sistemática: quadros, anotações, dispositivos mecânicos, etc. (LAKATOS e MARCONI, 1991)

Nesta fase, a pesquisadora participou do evento corporativo que está sendo estudado, a Festa Mensal, como observadora não-participante, tomando contato com a realidade estudada mas sem integrar-se a ela, presenciando o fato mas sem se deixar envolver pelas situações, fazendo papel único de espectadora, conforme orientam Lakatos e Marconi (1991). Assim, a pesquisadora, em comum acordo com a gerência passou-se por fotógrafa convidada, o que possibilitou o registro fotográfico do evento sem causar desconfiança nos participantes. O objetivo das imagens foi registrar os momentos dos rituais que representassem os elementos culturais destacados, ou não, pelo gerente de comunicação interna da empresa.

As Festas Mensais fazem parte das atividades corporativas do Grupo Águia Branca, uma empresa de origem familiar situada no município de Cariacica, no estado do Espírito Santo. Entretanto, conforme mencionaram Quivy e Campanhoudt (1998, p. 159) “uma vez delimitada uma população, [...] nem sempre é possível, ou sequer útil, reunir informações sobre cada uma das unidades que a compõem”. Dessa forma, não foi estudada uma amostra representativa dessa população, mas

sim, alguns componentes típicos que também irão constituir a cultura de uma organização.

Ou seja, depois de fazer o levantamento bibliográfico e o estudo do referencial teórico que nortearam a pesquisa, como a construção da cultura de uma organização e quais os principais elementos que determinam essa cultura, optou-se pelo estudo de caso de um evento específico onde esses elementos pudessem surgir durante os rituais, atuando como reforçadores da cultura vigente na organização.

Por questões de tempo e recursos, foi selecionado um único evento específico, de periodicidade mensal para compor o universo da pesquisa. O evento escolhido foi o “Festas Mensais”, por, inicialmente ter sido apontado pela gerência de comunicação interna, como um evento que a diretora não abre mão de realizar, o que permite a pesquisadora entender que o evento é realmente representativo para os valores que a diretoria pretende destacar em sua empresa.

Outro ponto determinante para escolha desse evento foi sua regularidade e periodicidade, pois o evento acontece mensalmente, há mais de cinco anos, e ao longo desses anos, vem sofrendo alterações de acordo com as necessidades do grupo, mostrando que possivelmente o perfil desse evento vem mudando à medida que a cultura da organização também vem sofrendo alterações e se construindo mediante a participação do grupo que compõe essa organização.

Mas o fator mais relevante para essa pesquisa foi a formatação diferenciada do evento, que é planejado, executado e inclusive avaliado pelos próprios membros participantes, que se revezam nessas funções, obedecendo a um regulamento escrito que norteia as regras de realização das Festas Mensais.

Finalmente, a terceira etapa no estudo desse evento, tratou-se do pós-evento, ou seja, a avaliação desse evento, para tanto, foram analisados os números de participantes, a duração do evento, quais as repercussões do evento observado e se existiu algum instrumento de avaliação proposto pela empresa e como esse funcionou. Um item importante aqui, foi a observação do aparecimento de alguns dos elementos que caracterizam as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997).

5 – PESQUISA

Nos capítulos anteriores foram mostrados como o uso de diferentes conceitos sendo comparados e complementados podem explicar um acontecimento ideal, que seriam os eventos corporativos voltados para o público interno, funcionando para reforçar a cultura da organização. Essa atuação dos eventos se daria por meio de seus ritos e rituais, muitos baseados sob a ótica da hospitalidade e teriam como objetivo maior proporcionar uma melhor interação entre a empresa e seus colaboradores. Acreditando que essa interação traz consigo retorno para ambas as partes envolvidas.

Após essa revisão bibliográfica realizada e toda a argumentação desenvolvida, verificou-se que o discurso teórico encontra reflexo na prática.

Conforme mencionado no capítulo de metodologia, a pesquisa que segue, possui três momentos, sendo o primeiro e o último enquadrados na modalidade de pesquisa qualitativa exploratória, onde utilizamos um roteiro de entrevista semi-estruturado para que pudesse servir como instrumento de familiarização com a organização, sua cultura e com o evento que foi estudado, facilitando assim verificar na prática como os elementos culturais das argumentações mencionadas, surgem no discurso da gerência e durante os rituais que compõem o evento.

Os objetivos principais da entrevista eram conhecer a empresa e os principais valores que regem sua cultura organizacional, e analisar se, sob a ótica da hospitalidade, no que tange a recepção dos convidados, o entretenimento desses e também a preocupação com o que seria e como seria servido, existia uma intenção por parte da empresa em incentivar que seus funcionários, enquanto responsáveis pela organização da festa, se preocupassem com esses mesmos valores culturais.

Assim, durante a entrevista foram avaliados os valores culturais mais latentes no dia a dia da empresa, e posteriormente – durante a observação, se esses apareceriam nos rituais que compunham o evento.

A entrevista foi feita junto à assessora de comunicação interna, que no caso dessa empresa equivale ao gerente de comunicação interna. Optou-se por aplicar as entrevistas nesse nível hierárquico exatamente pela sua posição intermediária entre a diretoria, em sua maioria familiar, e os demais níveis.

As perguntas tiveram como objetivo estimular o entrevistado à reflexão sobre sua visão geral da cultura da organização, sua percepção quanto à significação dessa cultura para os níveis hierárquicos mais baixos e quanto e como os principais valores surgem durante os eventos.

5.1 Levantamento de dados sobre a empresa e a entrevistada

Fundado em 1946, o Grupo Águia Branca é hoje um dos maiores conglomerados de transporte do país. Com sede no município de Cariacica, no estado do Espírito Santo e faturamento superior a 1 bilhão por ano, o Grupo atua em todo o país nos serviços de transporte de passageiros (Viação Águia Branca, Viação Salutares e Trip Linhas Aéreas), comércio de veículos (Concessionárias de veículos Toyota e Mercedes Benz e de caminhões e ônibus Mercedes Benz), logística (Vix Logística) e Saneamento básico (Citágua Águas de Cachoeiro). A gestão das empresas é realizada por meio de Unidades de Negócios, que atuam de forma especializada, conforme as características de cada segmento.

Em 1987 foi criada a Holding Águia Branca Participações Ltda. objeto de nosso estudo (Organograma – Anexo D), com o objetivo de racionalizar a administração dos negócios do Grupo Águia Branca, passando então a ser depositária das ações de todas as empresas, e cada um dos cinco sócios passou a constituir uma pequena holding familiar com direito a representação no Conselho Administrativo. Também vinha atender a necessidade de capacitação da segunda geração da família que estavam começando a trabalhar no negócio familiar.

O Conselho de Administração é responsável pelas diretrizes estratégicas do Grupo e pelas macro-decisões. A execução das deliberações do Conselho é conduzida pela diretoria executiva da holding, que é apoiada por assessorias nas mais diversas áreas. A holding também planeja as políticas corporativas, que objetivam disseminar por todo o Grupo processos operacionais e administrativos eficientes.

A estrutura organizacional que o Grupo Águia Branca apresenta atualmente foi desenhada em 1993, quando os acionistas criaram o Conselho de Administração e instituíram Unidades de Negócios para reunir sob uma única diretoria as empresas

que desenvolviam atividades afins. Atualmente essas empresas estão divididas nas Unidades de Negócios Passageiros, Logística, Comércio e Infra-estrutura.

A Holding, conta hoje com sessenta funcionários que trabalham no período de 8h00 às 18h10 e tem com um de seus principais objetivos, o desenvolvimento de uma gestão profissionalizada, bem como o acompanhamento da entrada de novos integrantes da família Chieppe nas atividades do grupo por meio de programas de capacitação.

Cronologia:

- 1987 – Criação da Holding Águia Branca Participações (Anexo F – Organograma);
- 1988 – Criação da Estrutura Administrativa;
- 1993 – Reorganização da estrutura organizacional do Grupo, criação do Conselho de Administração e instituição das Unidades de Negócios;
- 1995 – Instalação do Programa 5S;
- 1998 – Criação da Unidade de Negócios Infra-estrutura;
- 2004 – Criação da Unidade de Negócios Logística (após fusão das Unidades de Negócios Cargas e Serviços)

O processo de seleção é feito em conjunto com o departamento de RH e uma empresa de recrutamento e seleção, terceirizada. Dependendo da vaga ou do perfil desejado é estipulado um processo específico, para o recrutamento. Para os herdeiros do grupo existe um processo de capacitação.

Atualmente funciona no prédio do Grupo, ocupando 5 grandes salas do segunda andar. Nesse mesmo prédio funcionam alguns departamentos de outras unidades de negócios, como a Viação Águia Branca e a diretoria de logística, contando ainda com dois restaurantes, sendo um menor com capacidade para 20 (vinte) pessoas, onde costumam almoçar os diretores e assessores; e um restaurante maior, com capacidade para até 120 (cento e vinte) pessoas, que atende também aos funcionários da Viação Águia Branca.

A entrevistada, Sra. Adriana Denadai Espíndula, é formada em administração e pós-graduada em Marketing e Tecnologia da Informação e em Gestão de Comunicação, ingressou na empresa, há seis anos e meio como assistente de comunicações e atualmente ocupa o cargo de Assessora de Comunicação Interna, reportando-se diretamente ao diretor.

5.2 Visão geral da empresa¹

Inicialmente a entrevistada contou toda a história da empresa, desde sua fundação feita por cinco irmãos, inclusive mencionando a participação de alguns fundadores até os dias atuais, mesmo que seja quase que representativamente. Essa parte da entrevista foi bem extensa, pois a entrevistada demonstrou grande admiração pela história do grupo seu crescimento e seus valores.

Espontaneamente mencionou o perfil dos diretores e do conselho administrativo como extremamente sérios e organizados administrativamente e legalmente, colocando que mesmo sendo uma empresa familiar existe grande preocupação em não misturar a família com a empresa. Como cada uma das cinco famílias fundadoras da empresa, possui um representante no conselho administrativo, os membros que não possuam interesse nas atividades do grupo recebem sua participação nos dividendos mesmo sem possuírem presença ativa nos negócios familiares.

Quando algum membro da família decide atuar no grupo, ele é submetido a um processo de seleção especial, aqui chamado de capacitação. Durante o período de um ano, passa por todas as empresas do grupo, com o objetivo de conhecer o funcionamento de cada uma delas. Após esse período poderá optar em qual área de uma determinada empresa se identificou mais, e caso exista uma disponibilidade de vaga e o trabalho executado durante seu período de capacitação tiver sido bem avaliado pelo diretor da unidade em questão, esse poderá integrar o quadro de funcionários. Caso não exista vaga, ou o diretor da unidade definir que o perfil não está adequado, é sugerido uma nova área, onde exista a vaga, ou o perfil esteja mais adequado.

Sobre esse posicionamento da família perante a empresa, a entrevistada mencionou a frase abaixo e disse que é muito usada pelo presidente do Conselho Administrativo:

¹ Roteiro da entrevista: APÊNDICE A

“O Dr. Aylmer sempre fala que o grupo por mais que tenha participação das cinco famílias só pode ter um líder, e ele sempre diz que a responsabilidade desse líder cresce a cada ano, porque inicialmente eram basicamente apenas as famílias deles que estavam envolvidas no negócio, agora são mais de 8000”

Descreveu que a Holding tem um compromisso muito sério com as demais empresas do grupo por servir como referência e muitas vezes prestar consultoria para as outras empresas do grupo.

Destacou algumas ferramentas de comunicação interna, mas deixou claro que a empresa busca incentivar o interesse para os núcleos de negócios se comunicarem entre si e investe muito em tecnologia, utilizando bastante a intranet, pois todos dentro da Holding possuem computador. A Intranet é totalmente controlada pelo departamento de comunicação que utiliza algumas ferramentas como: informes de notícias curtas fazendo uso de links para maiores informações sobre o assunto, ou a proteção de tela com campanhas que são divulgadas especificamente para cada setor de interesse do grupo. Informou que o meio de comunicação formal mais utilizado são as circulares, porém em casos muito específicos e muito formais, como por exemplo, alguma deliberação do conselho.

Comentou que a orientação da diretoria é facilitar o acesso dos colaboradores, e disse que os diretores só não atendem por motivo de agenda, mas os funcionários “possuem abertura” para solicitar um horário na agenda do diretor.

O tratamento é normalmente informal, utilizando-se “Sr.” apenas para os diretores e até colaboradores que já são “bem mais velhos”.

Entrando no assunto dos valores organizacionais, ela disse que não existe nenhum regulamento formal, mas destacou a ética como a principal característica do grupo. Uma vez que os processos de gestão costumam ser bastante transparentes e as decisões dos diretores e do conselho são comunicadas aos funcionários antes de serem divulgadas ao público em geral. Comentou ainda sobre a preocupação com a legalidade dos processos de gestão, com a capacitação e constante atualização dos funcionários.

5.3 Dimensões culturais sociais e o reflexo na cultura da organização

Entrando na segunda parte da entrevista, direcionou-se para a obtenção de um conhecimento mais focado nos valores que norteiam a cultura da organização. Para tanto, os tópicos, conforme segue na Parte II do Apêndice A, foram construídos e organizados baseados no questionário VSM (Values Survey Module – ANEXO A) que aborda as dimensões culturais da sociedade propostas por Hofstede (1997), e que costumam encontrar seu reflexo na cultura da organização.

Para efeito desse trabalho são utilizadas as quatro dimensões culturais propostas por Hofstede em sua primeira pesquisa, que são a masculinidade, o coletivismo, a distância do poder e a aversão à incerteza. A dimensão, Visão a Longo Prazo, não foi abordada aqui por ter sido delimitada numa segunda pesquisa coordenada por Hofstede, essa complementação se deu, pois investigando as empresas asiáticas percebeu que essa característica era muito forte nas empresas orientais. Aqui nesse trabalho, limitou-se a utilizar as dimensões propostas pelo pesquisador durante seu primeiro trabalho, quando esteve pesquisando as empresas brasileiras e que em sua maioria não apresentam esse traço cultural tão forte.

Abordando a dimensão cultural da **Masculinidade** puderam ser percebidas características que indicam uma cultura organizacional mais direcionada à feminilidade. A entrevistada informou várias ações que remetem a preocupação com o bem estar dos funcionários, tomando como exemplo a existência de flexibilidade, se um funcionário precisa sair para resolver problemas pessoais, ir a médicos, etc. Normalmente os próprios gestores quem fazem essa liberação nem passando pelo conhecimento da diretoria, uma vez que trata-se de uma prática que é vista com normalidade na empresa. Ou ainda com relação à competitividade entre funcionários, característica de sociedades que possuem uma cultura mais masculina, que nessa entrevista foi pouco observada, pois destacou que como os trabalhos são desenvolvidos por projetos, a cooperação se faz imprescindível para que os objetivos sejam alcançados e os “*projetos andem*”.

Assinalou que, como toda empresa, eles tinham alguns funcionários mais antigos que assumiam uma postura de superioridade, mas que esses acabaram

sendo afastados de suas funções por não se adequarem ao perfil da equipe e a forma de trabalho proposta pela diretoria. Com relação a valores como responsabilidade social, informou que não existe nenhuma regra escrita, referente a reciclagem de material, economia de papel, etc., mas que até pela personalidade individual do diretor, questões como conforto, higiene que irão influenciar diretamente no bem estar dos funcionários têm muita importância nesses processos do dia a dia.

Respondendo aos itens de 11 a 13 do roteiro, mostrou que, assim como as sociedades com característica mais voltadas para o **Coletivismo** aonde a realização coletiva vem à frente da realização individual, nesse grupo estudado, percebeu-se no discurso da gerência que a diretoria enfatiza sempre a relevância do trabalho exercido dentro da Holding para as demais empresas do grupo bem como a preocupação na realização profissional dos funcionários.

A entrevistada destacou a implantação do sistema de avaliação de desempenho que é coordenado por cada gestor e embasado em algumas outras pesquisas, como por exemplo, a de clima organizacional. Nessas reuniões de avaliação são abertos espaços para que cada um possa dar sua opinião sobre as funções desempenhadas e o comportamento organizacional costuma ser um assunto bastante discutido.

Outra característica coletivista que ficou nítida durante a entrevista, foi a preocupação da diretoria em possibilitar que os processos sejam claros proporcionando maior segurança e estabilidade aos funcionários. Citou como exemplo, uma recente demissão de dois assessores que *“já vinham sendo avisados”* das atitudes incoerentes com os objetivos e cultura da organização. O processo decisório de demissão foi todo feito pela diretoria, que após conversar com os dois funcionários para efetivar as demissões, convocou todos os assessores para comunicar o que tinha acontecido e o porquê, deixando claro que não era um processo que teria continuidade nas demissões e possibilitando que os assessores passassem a informação correta para seus subordinados.

Por outro lado, alguns pontos que surgiram nos itens 14 e 15, remeteram a certo grau de individualismo presente na cultura organizacional. A entrevistada destacou que não percebe muitas relações de amizades que se estendam para fora do ambiente de trabalho, existe um bom convívio no dia a dia, grupos de afinidades

são formados, mas as relações não são levadas para o convívio da família, por exemplo.

Interessante observar as colocações frente ao item 15 do roteiro, quando informou que algumas ações da diretoria ainda são colocadas em prática mais pelo interesse individual do que pelo objetivo estratégico da empresa, citando como exemplo o patrocínio e a realização de um evento, a Taça Águia Branca de Golfe, esporte praticado pelo presidente e que não traz nenhum retorno estratégico para as empresas do grupo. Porém, destacou o interesse do próprio presidente em se desfazer dessa ação, mas que atualmente por questões políticas enfrenta algumas dificuldades em cancelar o apoio da empresa ao evento. Observou-se aqui uma possível mudança nos valores da diretoria, antes essas decisões acabavam pendendo para o lado pessoal, mas atualmente, a pedido da própria diretoria, são tomadas pelos departamentos responsáveis da empresa, para que esses problemas sejam minimizados.

Passando para os itens do roteiro que permeiam a avaliação referente a dimensão **Distância do Poder**, ficou clara a visão apresentada pela assessora, que as pessoas na empresa possuem certa igualdade na distribuição do poder coerente com seu cargo. Definiu os processos decisórios como sendo “às vezes *somos democráticos demais*” exemplificando algumas decisões como a escolha do uniforme ou mudanças nas normas que gerem as festas mensais, sempre é dada oportunidade para que todos os funcionários opinem, o que nos mostra o pluralismo de idéias que são levadas em consideração e configura uma baixa distância do poder. Questionada sobre as decisões nos processos operacionais e estratégicos da empresa, ela enfatizou que normalmente o diretor convoca o assessor que tenha relação direta com a ação a ser tomada numa consulta prévia.

Informou que antes não tinham muito controle sobre os processos, mas que, atualmente os próprios gestores são os encarregados de avaliarem os projetos em andamento e elaborarem um plano para o ano seguinte. Essa independência dada aos gestores também é um indicativo de baixa distância do poder. Como meio de controle, esses planos e avaliações são baseados em previsão orçamentária, pesquisa interna, percepção, e no final do ano o não cumprimento dos planos ou parte dos projetos, influencia na participação nos resultados.

Classificou a delegação de funções, outra característica básica de sociedades que possuem baixa distância de poder, como uma ação básica dentro da empresa, e a acessibilidade à diretoria como algo normal. Descreveu um processo novo, que ainda entraria em vigor, como o diretor vem sendo muito requisitado pelas outras empresas do grupo, as questões operacionais diárias passarão a ser acompanhadas de perto pelo antigo assessor direto do diretor.

Quando questionada sobre as atitudes da diretoria que pudessem mostrar o quanto essa valoriza e reconhece a lealdade de seus funcionários, a entrevistada nos exemplificou com um evento de desligamento de um funcionário, que foi cercado de rituais e homenagens pelos anos de serviços prestados à empresa e reconhecendo todo o trabalho por ele desenvolvido. Nesse evento, todos os funcionários da Holding foram convidados a participar. Esse reconhecimento também indica uma cultura de baixa distância do poder.

Passando para a última dimensão cultural, a **Aversão a Incerteza**, foi questionado o posicionamento da empresa com relação à rigidez de normas e regras objetivando conhecer o quanto os funcionários se sentem confortáveis quando se vêem numa situação inusitada, inesperada e, portanto não regulamentada? Quanto maior a tolerância às situações de imprevisibilidade mostra menor nível de aversão a incerteza, ou seja, quando um funcionário se sente confortável em burlar alguma regra, isso mostra que naquele grupo social as pessoas têm certa segurança para assumir um risco e executar uma tarefa que não estava sendo prevista.

A entrevistada destacou que em vários momentos algumas normas não conseguem ser aplicadas, e que o procedimento normal é que a solicitação seja feita diretamente ao responsável, nos exemplificou com um caso de política de segurança de Tecnologia da Informação, é proibido enviar arquivos que contenham mais de dez megas, mas já ocorreram casos que o envio era necessário e a assessora solicitou diretamente ao coordenador de TI para liberar o envio, o que foi feito, sem nenhuma solicitação formal ou consulta à diretoria. Destacou que apenas, em alguns casos que possam estar ligados diretamente à imagem da empresa, antes de tomar uma atitude que irá infringir a norma, é feita uma consulta à diretoria.

5.4 Evento: Festas Mensais

Na etapa da entrevista onde foi abordado diretamente o tema eventos corporativos voltados para o público interno, surgiu um comentário interessante sobre um outro evento que aqui não será estudado, porém mostra o reconhecimento, por parte da diretoria, da importância do evento enquanto instrumento de comunicação.

Segundo a entrevistada, no início da formação da Holding (1987) existiam algumas pessoas que não tinham o perfil do grupo e isso acarretava alguns conflitos pessoais. A medida tomada pelo diretor, foi a realização de um evento, denominado ENCONTRÃO Externo, coordenado por um psicólogo onde toda a gerência participou das atividades, durante um final de semana. O objetivo era integrar mais o grupo para que fosse possível identificar as diferenças que estavam causando conflitos. O resultado foi que as pessoas conseguiram identificar alguns pontos conflitantes e quais seriam as soluções para esses problemas. A entrevistada contou que algumas pessoas não se adaptaram aos objetivos e definições do grupo e acabaram saindo da empresa.

Esse encontro ainda acontece duas vezes por ano, mas atualmente possui outro perfil, não tendo tanto um caráter de desenvolvimento pessoal, pois diante das definições e dificuldades encontradas no primeiro encontro, desde o momento das novas contratações, a seleção já é focada no perfil do grupo, o que permite que atualmente essas reuniões já tenham um foco mais estratégico. Essa evolução no objetivo do evento ficou clara, quando a entrevistada mencionou que o último Encontrao teve como tema “A Importância do Detalhe para o Desenvolvimento Pessoal e Profissional”.

Entrando no instrumento específico dessa pesquisa, as **Festas Mensais**, onde ocorrem comemorações dos aniversários e de algum fato importante que tenha ocorrido naquele mês. Logo no início, a entrevistada destacou que esse evento é uma exigência do diretor que não abre mão da realização deste.

5.4.1 Principais características das Festas Mensais obtidas na entrevista:

- As festas ocorrem na última quarta-feira de cada mês.
- Acontecem na Associação de Funcionários, que funciona no mesmo bairro da sede da empresa.
- A Associação possui, salão de festa, academia de ginástica, campo de futebol, churrasqueira, sauna, parque de brinquedos e estacionamento, além de estrutura básica como banheiros, restaurantes e cozinha. A estrutura é disponibilizada para os funcionários e seus familiares diretos.
- Os funcionários vão direto do trabalho para a festa.
- A festa é exclusiva para os funcionários, não sendo permitida a presença de convidados de fora ou de familiares.
- No início de cada ano, são formadas as equipes de organização que ficarão responsáveis por cada uma das festas. Os membros são funcionários da empresa e provenientes de diferentes setores;
- Todas as equipes devem obedecer às normas escritas que constam do documento Regras Festas Mensais (Anexo B) que está disponível a todos os funcionários. Nessas regras estão especificadas as obrigações dos organizadores do evento, sugestões e dicas de fornecedores e também, as penalidades para o não cumprimento dessas.
- Esse evento possui uma conta, que os funcionários e estagiários colaboram mensalmente, variando de acordo com o cargo.
- Sempre tem um tema que é definido pela equipe;
- A equipe organizadora é liberada no período da tarde para arrumação do local. O horário exato da liberação é definido pelos próprios membros da equipe dependendo do trabalho que julgam ter para arrumar o local e é autorizado pelos respectivos gerentes.
- Tem que ter comida, bebida (nunca pode faltar vinho porque o diretor é enólogo), bolo para os aniversariantes e horário de início logo após o expediente.
- As equipes têm liberdade para definir decoração e atrações;
- Todas acontecem na sede da associação dos funcionários;
- A festa de Dezembro é organizada pela assessoria de comunicação e a equipe organizadora da melhor festa do ano é homenageada.

- Destacou que a participação é interessante e as equipes se dedicam para organizarem festas atrativas e animadas.

5.4.2 Características das Festas Mensais colhidas na observação não participante sistemática

Festa realizada na Associação de Funcionário do Grupo Águia Branca, dia 30 de maio de 2007. A pesquisadora inicialmente encontrou-se às 18h00 com a pessoa responsável para encaminhá-la até o local da festa, no prédio administrativo do grupo, e depois ambas se encaminharam para o local de realização da festa.

Os membros da comissão organizadora, da festa do mês, eram num total de quatro pessoas, sendo duas mulheres e dois homens, chegaram com 3h30 de antecedência, do início da festa, para arrumarem o ambiente e receberem os convidados (demais funcionários da Holding). O tema da festa observada foi Botequim, todo o espaço estava decorado, as atrações e os alimentos servidos também eram alusivos ao tema.



Figura 1 – Ambientação Festa

A festa teve um clima bastante informal, bem caracterizado por se tratar de uma festa feita pelos funcionários e para os funcionários. À medida que as pessoas foram chegando, direcionavam-se diretamente para o balcão onde estavam servidos alguns aperitivos e também as bebidas.



Figura 2 – Alimentos e Bebidas

Sobre cada mesa tinha um cardápio produzido especialmente para a festa, com as especificações de todos os alimentos que serão servidos, separados por entrada, prato principal e sobremesa. Nessa festa as entradas eram petiscos característicos de botequim, com polenta frita, ovo de codorna, lingüiça, pastel e conservas. O prato principal era Caldinho de Feijão e Caldo Verde e a sobremesa o bolo de aniversário.



Figura 3 – Cardápio

Desde o princípio já tinha som com DJ contratado. No decorrer da festa foi observado a formação dos grupos de afinidade, porém também ficou nítido que boa parte dos participantes se sentiam bastante a vontade transitando pelos diversos grupos que se formavam durante o evento. Chamou a atenção um grupo grande que se formou em torno de uma mesa única, que posteriormente foram identificados como sendo do departamento de informática, o maior dentro da Holding.

Existiam algumas atrações para o entretenimento, como mesa de dominó e baralho, que após o primeiro momento onde todos se alimentavam, formaram-se as mesas de jogo inicialmente pelos membros do grande grupo observado anteriormente (Departamento de Informática). Existiam os jogadores, os que estavam esperando sua vez para jogar com os vencedores e também aqueles que estavam apenas como torcedores, fazendo brincadeiras ou dando dicas. A partir desse momento as formações dos “grupos departamentalizados”, ou seja, aqueles grupos de funcionários que trabalham juntos e chegaram juntos na festa, ficou mais difícil de observar, mostrando que a partir dessas dinâmicas, a interação se fez presente.



Figura 4 – Entretenimento

A chegada do diretor aconteceu depois de aproximadamente 40 minutos que a festa tinha começado, transcorreu sem nenhuma formalidade ou solenidade, até porque, conforme informado na fase da entrevista, ele faz questão de estar presente em todas as festas. Passou por todos os grupos cumprimentando um a um e conversando informalmente com alguns grupos. Assim como os demais funcionários, quando chegaram à festa, ele se direcionou ao balcão de alimentos e bebidas, onde foi servido por um dos membros da comissão organizadora, que no momento também estava se servindo.

Fora os rituais de hospitalidade observados na recepção, alimentação e entretenimento dos convidados, o principal ritual observado nessa festa, foi a hora dos parabéns aos aniversariantes. Uma funcionária que fazia parte da comissão organizadora da festa convidou todos a se posicionarem em volta da mesa, deixando os aniversariantes atrás do bolo. Na festa observada eram quatro

aniversariantes, porém apenas dois estavam presentes e um deles era o diretor de Administração e Finanças. A pesquisadora questionou um dos funcionários que fazia parte da comissão organizadora sobre as ausências dos aniversariantes, e foi informada que estavam em período de férias. Interessante observar que imediatamente após o fim dos parabéns, todos formaram uma fila para as felicitações, cumprimentando primeiramente o diretor. Os aniversariantes não são presenteados, nem pela empresa e nem pelos colegas, ao menos durante o evento.

Depois ocorreram brincadeiras de dança com uma aniversariante, enquanto o diretor que era o outro aniversariante presente, não participou, apenas ficou assistindo. Esse perfil de comportamento do diretor mostrou-se comum aos funcionários, pois a pesquisadora não observou sequer uma tentativa de convidarem o diretor a participar da brincadeira.



Figura 5 – Parabéns

Em seguida o som da festa foi aumentado, e as luzes especiais foram acesas e o clima tornou-se ainda mais informal, com alguns participantes da festa dançando, outros conversando, jogando, e em seguida o bolo foi servido. Após, aproximadamente, trinta minutos do final dos parabéns, foi observado que o primeiro funcionário deixou a festa, mas de maneira discreta, sem se despedir de todo o grupo, alegando que “*infelizmente*” tinha um outro compromisso pessoal.



Figura 6 – Descontração

A festa encerrou-se aproximadamente às 21h50 com um clima informal e bastante amigável, não tendo sido observado nenhum mal entendido ou discussão. Seguindo o procedimento padrão da empresa, no dia seguinte a realização da festa, a assistente de comunicação enviou um e-mail (Parte I - Anexo C) com os requisitos que os participantes deveriam dar nota. A festa observada recebeu nota final 9.16, conforme avaliação (Parte II - Anexo C).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de qualquer consideração sobre a pesquisa, faz-se necessário esclarecer que a visão de cultura organizacional apresentada nesse trabalho é limitada, pois possui forte influência da gerência da empresa analisada, que por sua vez, se mostrou desde o princípio grande admiradora da empresa onde trabalha e também das idéias e atitudes de seu diretor. Assim sendo, para minimizar o problema da opinião viciada da gerência, durante todo o processo da entrevista, a pesquisadora buscou perceber não só a visão particular da entrevistada, mas também, o que a mesma acreditava que os funcionários achavam ou como eles agiriam diante das situações colocadas, e sempre foram solicitados exemplos ilustrativos de casos ocorridos no dia-a-dia da empresa.

Isso posto, pode-se considerar que, de maneira geral, a empresa pesquisada possui valores éticos fortes e que acredita na importância da transmissão desses valores para seus funcionários. Sendo uma empresa familiar, busca a profissionalização daqueles membros da família que decidem entrar para o quadro de funcionários, deixando claro a todos que o mais importante são os objetivos da empresa, apesar de não serem partidários da visão por eles considerada hipócrita, de que um membro da família deveria ser tratado como um funcionário qualquer.

Diante das dimensões culturais que identificam culturalmente uma sociedade, quais sejam: Masculinidade, Coletivismo, Aversão à Incerteza e Distância do Poder, conforme propôs Hofstede (1997), foi possível identificar alguns reflexos dessas características, que fazem parte da cultura da organização descrita pela gerência, nos rituais que integraram o evento.

No processo de entrevista, a cultura da organização estudada pode ser caracterizada de uma maneira ampla, como sendo voltada para a **Feminilidade** ao valorizar o bem-estar dos funcionários no ambiente organizacional, apresenta grande nível de **Coletivismo** nas atividades operacionais da empresa e baixa **Distância do Poder**, por possuir uma diretoria acessível e receptiva à pluralidade de idéias. Também apresenta baixo nível de **Aversão à Incerteza**, ao demonstrar clareza nos processos administrativos. Ao verificar os rituais que ocorreram no

evento Festas Mensais, pode-se perceber algumas características que reafirmam essas características culturais.

Desde o momento de concepção do evento, a diretoria preocupou-se com a integração quando estipulou nas regras que as equipes deveriam ser compostas por membros de diferentes departamentos e com o incentivo ao trabalho em equipe, quando optaram pela organização da festa ser de responsabilidade dos próprios funcionários.

Aliás, torna-se importante destacar, que dentre as regras que determinam o funcionamento do evento Festas Mensais, a diretoria teve uma pequena participação na construção desse manual. Limitando-se a formação das equipes de diversas áreas, os horários e periodicidade, que conforme ainda relatou a entrevistada está passivo de sofrer alterações de acordo com a demanda dos funcionários. Devido ao perfil do quadro atual de funcionários, onde muitos estudam no período da noite, está havendo uma solicitação para alteração na periodicidade que essas festas ocorrem ou então alternar os dias da semana.

Assim como na construção da cultura, proposta por alguns autores apresentados e reafirmada por Hofstede (1997), que considera o histórico cultural de cada indivíduo e a influência da sociedade sobre ele, quando ao agregarem-se em uma mesma equipe, pessoas de diferentes setores, as características individuais estão sendo levadas para a composição do evento que o grupo organizador irá oferecer a seus colegas, e além disso, essa diversidade também possibilitará que as características dos subgrupos que compõem a organização sejam levadas em consideração, possibilitando assim, a realização de um evento que possui elementos que se comunicam com os diferentes subgrupos.

Essa liberdade de participação garante grande diversidade na composição do evento o que pode significar maior identificação individual com o evento. Assim como a cultura organizacional é constantemente construída e modificada pelos membros que a vivenciam, no caso das Festas Mensais, eles participam da construção do evento, que vem sendo adaptado periodicamente de acordo com as necessidades do grupo.

Camargo (2004) defende que a interação proporcionada pelo sentimento de pertencimento ao evento, possibilita que relações de Hospitalidade sejam estabelecidas no espaço e tempo pré-determinado, que no caso específico deste

trabalho, são as Festas Mensais, local onde os vínculos humanos poderão ser solidificados.

No momento de RECEPÇÃO dos convidados, percebeu-se um alto nível das características de Feminilidade, visto a preocupação da equipe organizadora em deixar tudo pronto, meticulosamente decorado e arrumado, música tocando para a chegada dos convidados. Como a pesquisadora estava se passando por uma fotógrafa convidada, logo que chegou, foi apresentada para algumas pessoas, para que pudesse sentir-se à vontade.

Nos rituais que dizem respeito aos serviços de ALIMENTAR os convidados, existia uma preocupação da equipe organizadora em saber se estavam todos servidos, mais uma vez demonstrando preocupação com o bem-estar do grupo o que remete mais uma vez à Feminilidade, e também incentivavam que todos se servissem, fortalecendo o caráter informal e acima de tudo integrador e Coletivista do evento, caracterizando-o como sendo de responsabilidade de todos ali presentes.

Em contraponto a essa característica Coletivista, assim como na entrevista quando surgiu o exemplo de interesse pessoal sendo sobreposto ao interesse da empresa, no caso do patrocínio ao campeonato de golfe, na Festa Mensal também ocorre uma situação interessante que traz uma característica cultural Individualista, foi observado, e consta das regras (Anexo B), que é obrigatório servirem vinho, isso por ser uma determinação pessoal do diretor que é grande apreciador da bebida. Mesmo que boa parte dos participantes considere que a bebida não tem muita similaridade com o perfil do evento e dos participantes.

Nas ações de ENTRETENIMENTO, o Coletivismo também foi facilmente observado quando durante os jogos formaram equipes que iriam substituir os perdedores, grupos de apoio aos jogadores e também alguns curiosos que se limitavam a dar alguma opinião vez ou outra, surgindo várias oportunidades de brincadeiras e conversas entre eles. Não se percebia nenhuma diferença hierárquica entre os presentes.

Na hora de cantar os parabéns, todos os participantes da festa se colocaram em torno da mesa, e ao final formaram uma fila única para parabenizar os dois aniversariantes, sendo que um deles era o diretor, que ficou posicionado ao lado da outra aniversariante recebendo os cumprimentos de todos. Até então não tinha sido percebido nenhuma atitude que demonstrasse características de distância do poder,

claro que, por ser um evento bastante informal, essas características seriam sutis. E essa sutileza surgiu em seguida quando foi feita uma brincadeira com os aniversariantes, da qual o diretor não participou. Pode-se perceber que mesmo sendo um evento com muitas características Coletivistas, onde o bem estar geral era facilmente percebido e o grupo estava bastante integrado, não perdia a característica de ser um evento corporativo, e algumas regras hierárquicas se mantinham.

Uma característica de competição que inicialmente tinha um caráter de Masculinidade perdeu seu lugar de prioridade durante a realização dessa Festa Mensal observada. Como existe uma competição entre as festas realizadas todos os meses, onde o não cumprimento das normas estabelecidas acarreta na perda de pontos, poderia ser de se esperar grande nível de competitividade entre as equipes organizadoras, porém características típicas de sociedades Coletivistas e Femininas vieram à tona quando surgiu um problema.

Faz parte das regras que a organização preveja alguma ação para apresentar os novatos, o que nessa festa não ocorreu, também constam dos requisitos de avaliação da festa algumas brincadeiras com os aniversariantes, como essa equipe não tinha organizado nada, algumas pessoas já comentando que eles perderiam pontos pela não apresentação dos novatos, se reuniram a alguns membros da organização e improvisaram uma brincadeira com a aniversariante, assim, como nas características culturais observadas durante a entrevista, nesse evento o caráter coletivista também se mostrou bastante presente.

O resultado de toda essa cooperação pode ser comprovado na nota dada pelos participantes na avaliação do evento (ANEXO C), que dentre as festas ocorridas no ano de 2007, a festa observada foi a que alcançou maior nota.

Esse trabalho não apresenta resultados conclusivos, mas espera-se que desperte interesse pela pesquisa dos eventos como ferramenta estratégica de comunicação no processo de gestão.

Assim, consideramos que os valores culturais como a Feminilidade, a Baixa Distância ao Poder e o Coletivismo também aparecem durante a realização do evento Festa Mensal, aqui observado. A dimensão cultural Aversão à Incerteza foi difícil de ser observada durante a realização do evento, pois a única característica que a pesquisadora conseguiu relacionar foi o fato das equipes organizadoras se

arriscarem em definir ações e temas, sem que esses sejam previamente aprovados por um gerente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo verificar se os rituais existentes dentro de um evento corporativo poderiam atuar como instrumento de reforço da cultura organizacional ou não. Para tanto, foram levantadas as características culturais de uma empresa, baseada numa visão geral apresentada pela gerência, e posteriormente comparou-se se essas mesmas características apareciam nos rituais que compunham o evento estudado, a Festa Mensal.

Esse objetivo pode ser alcançado ao constatarmos que a dramatização dos valores culturais presentes na organização e destacados no discurso da gerência, como a Feminilidade, o Coletivismo e a Baixa Distância do Poder, foi observada durante os rituais e as cerimônias no evento observado, as Festas Mensais. E conforme destacam alguns autores, como Freitas (1991) e Hollenbeck (2002), essa dramatização é uma das maneiras de comunicar os valores culturais da organização.

Como não foram encontrados anteriormente, muitos estudos que trouxessem os eventos num perfil estratégico de gestão da cultura organizacional, visto que a maioria dos artigos e livros nessa área abordam questões operacionais e as teses focam mais o evento como veículo utilizado para a comunicação organizacional, a escolha metodológica pela pesquisa exploratória fez-se necessária. Mas entende-se que foi limitada por ter sido realizada em um universo reduzido, não podendo assim generalizar as análises e as considerações desenvolvidas, mas sim limitar-se ao contexto estudado.

A escolha do estudo de caso como método de pesquisa permitiu preservar as características do processo organizacional, utilizando a observação não participante como um dos instrumentos de coleta de dados, aproveitou-se ainda mais essa característica de estudo de um acontecimento da vida real. Claro que, como foi observado apenas um único evento, tivemos a oportunidade de confirmar que o fenômeno ocorre, mas a regularidade do acontecimento e suas causas são fatores ainda limitados nesse estudo especificamente.

Esta dissertação limitou-se a identificar as principais características culturais valorizadas pela diretoria da empresa pesquisada, e se essas apareceriam durante o evento estudado, reforçando a cultura da organização, portanto, faz-se necessário

verificar se, em outras organizações, o fenômeno também ocorre, e ainda assumindo outra vertente, se essas características culturais destacadas pela diretoria são percebidas pelos funcionários. Isso poderia comprovar que além dos rituais poderem incorporar algumas características culturais, essa função reforçadora estaria alcançando seu objetivo de comunicação junto aos membros da organização.

Ao finalizar este trabalho, percebeu-se a importância dos eventos e de seus rituais, muitos deles de hospitalidades, como potenciais reforçadores de valores culturais que a diretoria da organização estudada acredita ser importante transmitir a seus funcionários. Foi possível observar, inclusive, que o uso de grande parte desses rituais durante os eventos possa ter sido feito baseado, simplesmente, na intuição dos organizadores, ou ocorreram simplesmente como consequência natural das ações praticadas. Entretanto, e justamente por esse motivo, acredita-se que um estudo mais aprofundado seja capaz de fornecer elementos que aperfeiçoem o uso dessa ferramenta de gestão.

Diante dos fatos observados e informações pesquisadas, acredita-se que as pesquisas nesse campo ainda necessitam ir muito além, dando continuidade a esse e outros trabalhos já desenvolvidos para a área de eventos. Mas consideramos que esse estudo pode contribuir com informações e teorias não só para acadêmicos e pesquisadores da área, mas também para os gestores e profissionais que atuam no planejamento e organização de eventos, que devem atentar para esse importante veículo de comunicação também no processo de gestão da cultura organizacional.

Ao escolher o tema deste trabalho existia uma noção e até mais, uma vontade, de que os eventos fossem vistos e aproveitados melhor nas estratégias de gestão, no entanto, a oportunidade de pesquisar e analisar o tema, apresentou uma realidade bem mais rica, complexa e cheia de nuances acerca dos desafios a serem enfrentados pelos planejadores e organizadores de eventos que o enxergam muito além de suas funções operacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Editora Atlas, 2003

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petropolis: Vozes, 1976.

BERLO, David K. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1985.

BUBER, Martin. **Eu e tu**. Tradução de Newton Aquiles Von Zuben. São Paulo: Perspectiva, 1977.

BOYD JR, Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: texto e casos**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1982

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMPOS, Luiz Cláudio; WYSE, Nely; ARAÚJO, Maria Luiza. **Eventos: oportunidades de novos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

CANTON, Antônia Marisa. **Eventos – ferramenta de sustentação para as organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Rocca, 2002

CASADO, T. **O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento**. IN: FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CHANLAT, Jean-François (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHERRY, Colin. **Comunicação humana – uma recapitulação, uma vista de conjunto e uma crítica**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHURCHMAN, C. West. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1972.

CLUTTERBUCK, David; CRAINER Stuart. **Grandes administradores**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

DAFT, Richard L.; MARCIC, Dorothy. **Understanding Management**. Mason: Thompson South Western, 2004.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?**. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

_____. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

_____. **Relativizando; uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DENCKER, Ada de Freitas M.; BUENO, Marielys (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Hospitalidade e mercado**. Trabalho submetido ao NP: Comunicação, Turismo e Hospitalidade, 2005.

DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, Waldir. **A moda agora é comunicação dirigida**. *Jornal O Público*, n. 43, ABRP, 1994.

FERREIRA, Waldir. **Comunicação dirigida: instrumento de relações públicas**. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Thompson, 2004.

_____. **O evento como meio de hospitalidade**. Apostila de aula. São Paulo, 2005.

FLEURY, Maria Tereza L. (org.) et all. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREYRE, Gilberto. **Casa grande e senzala**. São Paulo: Global, 1981.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional: formação tipologia e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIACOMO, Cristina. **Tudo acaba em festa**. São Paulo: Página Aberta/Scritta, 1997.

GIOVANNINI, Roberta. **Cultura organizacional e hospitalidade: estudo de caso Gazin – Paraná**. 2006. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

GODBOUT, Jaques T. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

HAMAM, Roosevelt. **O evento integrando o mix de comunicação**. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Thompson, 2004.

HOLANDA, Sérgio B. **Raízes do Brasil**. 24.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1989;

HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1997.

_____. **Culture's consequences – international differences in work – related values**. California: Sage Publications, 1984.

_____. **Cultural dimensions.** Disponível em: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede>
. Acessado em: 30 maio de 2007 e 26 de junho de 2007.

KOTLER, Philipe; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Thompson, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (orgs). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** Barueri, SP: Manoel, 2004

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001

MACEDO, Kátia B; PIRES, José Calixto de S. **Revista de administração pública.** Vol. 40. São Paulo: FGV, 2006.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, Gilda Fleury. **Tudo sobre eventos.** São Paulo: STS, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de eventos.** Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

_____. **Criatividade em eventos.** São Paulo: Contexto, 2004.

MENESCAL, Luiz C. de A.. **Eventos – oportunidade de novos negócios.** São Paulo: SENAC, 2000.

MEYER, J. P. 7 ALLEN, N.J. **Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations.** Journal of Applied Psychology, v. 75, n6, 1990.

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

MOTTA, Fernando; CALDAS Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

NAKANE, Andréa M. **A valorização do capital humano nos eventos corporativos organizados pelos princípios da gestão Disney – Sonhar, acreditar, ousar e fazer.** 2006. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo, 2006.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras.** Revista de Administração Contemporânea - RAC, vol. 07 – Edição Especial, 2003.

OLIVEIRA, A de F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília. Brasília, 1997.

PAULA, Nilma M de. **Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação.** In: DIAS, Célia (Org) **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** Barueri: Manole, 2002. p.69-82.

PARASURAMAN, A. **Marketing research.** Massachusetts: Assison-Wesley Publishing Company, 1996.

QUINNS, James Brian. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais.** Lisboa: Gradiva, 1998.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

SANTOS, Milton e SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI.** Rio de Janeiro: Record, 2004.

SCHALL, Maryan S. **A Communication rules approach to organizational culture.** Adm. Science Quarterly, vol. 28, Dez, 1983.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVA, Gabriela Tunes da. **Sobre raízes e utopias.** Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) - Universidade de Brasília. Brasília – UNB-CDS, 2005

SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SIMÕES, Roberto P. **Relações públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1987.

SMITH, Peter B; PETERSON, Mark F. **Liderança, organizações e cultura.** São Paulo: Pioneira, 1994.

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

THAYER, Lee O. **Princípios da comunicação na administração.** São Paulo: Atlas, 1972.

VAN MAANEN, J. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface.** Administrative Science Quarterly, v. 24, p. 520-526, dec. 1979.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

OBJETIVO da Entrevista:

Analisar os eventos corporativos e seus ritos e cerimônias sob a ótica da hospitalidade, no que tange a interação entre seres humanos por meio do acolhimento, entretenimento e a alimentação.

Avaliaremos quais os valores culturais, como por exemplo, a integração, o companheirismo ou a hierarquia, estão presentes ou são valorizados no momento da recepção, ou na hora do acolhimento ou ainda no momento das refeições realizadas durante os eventos corporativos.

A entrevista servirá para identificarmos em quais os momentos do evento as dimensões culturais valorizadas pela gerência aparecem.

ENTREVISTADO:

- Adriana Denadai Espíndula - Assessora de Comunicação Interna - Grupo Águia Branca

ROTEIRO:

Parte I – Dados gerais sobre a organização e a entrevistada

- 1) Informações sobre a empresa:
 - Porte da empresa;
 - Número de funcionários;
 - Segmentos de atuação;
 - Estrutura organizacional;
 - Normas e valores da empresa;
 - Tempo de mercado;
- 2) Informação sobre o entrevistado: formação, cargo, função e tempo que trabalha na empresa.
- 3) A empresa tem alguma norma ou manual escrito que contenha, por exemplo a missão ou visão macro dos principais valores culturais;
- 4) O dia a dia possui características formais ou informais. Exemplo:
 - Como são os processos de comunicação interna (intranet, memorandos, pessoalmente)
 - As pessoas se tratam pelo nome, ou Sr, Sra. Caso exista diferença no tratamento, tem alguma relação com a hierarquia.

- Para ter acesso à gerência um colaborador precisa agendar horário.

Parte II – Conhecer em que grau os elementos culturais existentes na sociedade brasileira, estão presentes e/ou são valorizados na cultura da organização estudada.

MASCULINIDADE

- 5) A atividade profissional é vista na empresa como fator primordial ou a direção aceita flexibilizar alguns momentos para o convívio familiar ou problemas particulares.
- 6) Nível de cooperação entre os membros da organização possui mesmo nível?
- 7) A competitividade entre os empregados é estimulada? De que maneira?
- 8) Valores como a responsabilidade social são considerados nos processos de condução dos negócios da empresa?
- 9) Os empregados são estimulados a serem pro ativos nas suas funções, os mais antigos possuem característica de acomodação?

INDIVIDUALISMO

- 10) É relativizado a importância do trabalho exercido dentro da organização, para a sociedade, possibilitando reconhecimento de sua utilidade.
- 11) É possível observar algum traço que determine a importância da realização profissional, para a diretoria, junto aos empregados? Relação realização profissional x financeira.
- 12) A empresa se posiciona como co-responsável pela segurança e estabilidade de seus funcionários? Oferece benefícios? Como são efetivadas as demissões e ou reestruturação no grupo?
- 13) Como a vida particular do funcionário é vista no ambiente de trabalho?
- 14) Nos negócios, os interesses particulares da diretoria podem ser observados no dia a dia da empresa? Como isso é visto pelos funcionários?

DISTÂNCIA DO PODER

- 15) Como funcionam os processos de decisão? Existe alguma participação dos funcionários?
- 16) Os processos de controle das atividades exercidas são acompanhados de perto pela diretoria? Com se dão?
- 17) Para a diretoria, a centralização é o modelo mais adequado de controle dos negócios? Ou delegar funções e tarefas é visto com procedimento normal na empresa?

- 18) S diretores agem mantendo uma distância hierárquica? Acredita que essa atitude pode ser uma maneira de manter o respeito e obediência?
- 19) È possível descrever alguma atitude da diretoria que mostre a importância da lealdade e do compromisso do empregado ao se dedicar à empresa?

AVERSÃO A INCERTEZA

- 20) Como são vistos os empregados que quebram as regras e normas da empresa? Existe punição imediata? Nunca ninguém ousou quebrar uma regra? Os empregados tentam algum contato com a diretoria antes de serem obrigados a burlar alguma norma?
- 21) A diretoria se mostra preocupada prioritariamente com sua segurança e estabilidade?

Parte III – Dados gerais sobre o evento: Festas Mensais

- 22) Periodicidade e nível de participação desses eventos.
- 23) Os procedimentos para a operacionalização dos eventos:
- onde ocorrem;
 - quem convida, como são feitos os convites;
 - quem recepciona os participantes;
 - existem atrações de entretenimento ou momentos de integração;
 - as refeições são oferecidas no local pela empresa, todos os participantes fazem as refeições juntos, cada um tem o tempo livre para a refeição.
- 24) Existem rituais, como por exemplo solenidade de abertura ou premiação, que são preservados/cultivados nos eventos.
- 25) Existe algum sistema de avaliação da receptividade desses eventos por parte dos participantes?

APÊNDICE B – Roteiro Observação Não Participante Sistemática

1 - Horário de início e término da festa;

2 - Infra-estrutura do local de realização da festa;

3 - RECEBER:

- O local está todo pronto e decorado para a chegada dos convidados?
- A equipe organizadora está presente?
- Alguém serve os convidados?
- Existe algum brinde de boas vindas?

4 – ALIMENTAR:

- As bebidas estavam geladas e os alimentos prontos para serem servidos?
- Existe algum cardápio informando o que será servido?
- A comida e a bebida ficam dispostos em locais de fácil acesso aos

participantes?

- A quantidade era suficiente?
- Estavam de acordo com o tema da festa?

5 – ENTRETER:

- Quais as atrações da festa: música, decoração, jogos, brincadeiras?
- Os funcionários usufruem do entretenimento disponibilizado?
- Participavam em grupos ou existe uma integração?

Durante os três momentos (recepção, alimentação e entretenimento), quais características associadas a feminilidade/masculinidade, distância do poder, coletivismo e aversão à incerteza podem ser observadas

ANEXOS**ANEXO A – Questionário VSM – Values Survey Module (Modo de Inspeção de Valores) 1994**

VALUES SURVEY MODULE 1994

QUESTIONNAIRE

English version

MAY BE FREELY USED FOR RESEARCH PURPOSES***FOR REPRODUCTION IN COMMERCIAL PUBLICATIONS,
PERMISSION IS NEEDED***Copyright © Geert Hofstede BV
hofstede@bart.nl

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 94)

Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please circle one answer in each line across):

- 1 = of utmost importance
 2 = very important
 3 = of moderate importance
 4 = of little importance
 5 = of very little or no importance

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. have sufficient time for your personal or family life | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. have a good working relationship with your direct superior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. have security of employment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. work with people who cooperate well with one another | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. be consulted by your direct superior in his/her decisions | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. have an opportunity for advancement to higher level jobs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. have an element of variety and adventure in the job | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

In your private life, how important is each of the following to you? (please circle one answer in each line across):

- | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. Personal steadiness and stability | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Thrift | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Persistence (perseverance) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Respect for tradition | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 94)

13. How often do you feel nervous or tense at work?

1. never
2. seldom
3. sometimes
4. usually
5. always

14. How frequently, in your experience, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors?

1. very seldom
2. seldom
3. sometimes
4. frequently
5. very frequently

To what extent do you agree or disagree with each of the following statements?
(please circle one answer in each line across):

- 1 = strongly agree
- 2 = agree
- 3 = undecided
- 4 = disagree
- 5 = strongly disagree

15. Most people can be trusted 1 2 3 4 5

16. One can be a good manager without
having precise answers to most
questions that subordinates may
raise about their work 1 2 3 4 5

17. An organization structure in
which certain subordinates have
two bosses should be avoided
at all costs 1 2 3 4 5

18. Competition between employees
usually does more harm than
good 1 2 3 4 5

19. A company's or organization's
rules should not be broken -
not even when the employee
thinks it is in the company's
best interest 1 2 3 4 5

20. When people have failed in life
it is often their own fault 1 2 3 4 5

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 94)

Some information about yourself (for statistical purposes):

21. Are you:
 1. male
 2. female

22. How old are you?
 1. Under 20
 2. 20-24
 3. 25-29
 4. 30-34
 5. 35-39
 6. 40-49
 7. 50-59
 8. 60 or over

23. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?
 1. 10 years or less
 2. 11 years
 3. 12 years
 4. 13 years
 5. 14 years
 6. 15 years
 7. 16 years
 8. 17 years
 9. 18 years or over

24. If you have or have had a paid job, what kind of job is it / was it?
 1. No paid job (includes full-time students)
 2. Unskilled or semi-skilled manual worker
 3. Generally trained office worker or secretary
 4. Vocationally trained craftsperson, technician, informatician, nurse, artist or equivalent
 5. Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
 6. Manager of one or more subordinates (non-managers)
 7. Manager of one or more managers

25. What is your nationality?

26. 26. What was your nationality at birth (if different)?

Thank you very much for your cooperation!

ANEXO B – Regras Festas Mensais

Regras:

1) Horários:

Início: a liberação de comidas (entradas) e bebidas deverá ocorrer a partir das 18:15h (o jantar, quando houver, não poderá ser servido após as 19:00h);
19:30h – Parabéns para os aniversariantes;
Término: Não ocorrer antes das 20:30h.

2) Divulgação

A equipe do mês terá que divulgar a festa com 10 dias de antecedência, através de e-mail e envio de cartazes para serem afixados nos murais da GTI, Help Desk e Salão. Cabe também à equipe organizadora reenviar o convite no dia anterior da festa.

3) Temas mensais

O tema de cada festa deverá ser escolhido entre as datas comemorativas do referido mês, de acordo com o calendário publicado no site <http://www.arteducacao.pro.br/comemorativas1.htm>.

4) Confirmação de presença

Enviar com 7 dias úteis de antecedência, para resposta com no máximo 5 dias úteis, para não haver desperdício.

5) Máquina Fotográfica

A equipe do mês terá que solicitar o empréstimo da máquina a Assessoria de Comunicação com 24 horas de antecedência e ainda ficará responsável em levá-la para ASA, fotografar e devolver a máquina para a Assessoria de Comunicação. Caberá a Assessoria de Comunicação disponibilizar a máquina 100% carregada e liberada de fotos. Caberá também a Assessoria de Comunicação baixar e disponibilizar para consulta da Holding com no máximo 2 dias úteis, após a festa.

6) Disponibilidade e controle da verba

- A equipe deverá indicar um tesoureiro, que será o responsável pela administração, controle e prestação de contas.
- A equipe organizadora da festa não poderá ultrapassar o valor total estabelecido mensalmente para pagamento das despesas: R\$ 850,00.

7) Apresentações dos Novatos

Os novatos serão apresentados a cada festinha objetivando maior integração – a dinâmica desta apresentação ficará a cargo da equipe organizadora.

8) Avaliação das festas (exceto dezembro)

A avaliação ocorrerá sob dois aspectos:

- Preferência dos convidados: haverá uma votação no dia seguinte de cada festa, na qual as pessoas que participaram da mesma darão suas opiniões sobre o cardápio, decoração, brincadeiras e animação.
- Organização: a Comissão Permanente avaliará o cumprimento das regras determinadas neste documento. Cada quesito não cumprido resultará no decréscimo

de 5% na média final das notas dadas pelos convidados, exceto o cumprimento do orçamento que terá um decréscimo de 10% com o objetivo de não prejudicar a organização da festa seguinte.

A equipe melhor avaliada receberá um prêmio especial na festa de Dezembro.

9) Prestações de Contas

Prestação de contas ao tesoureiro até 05 dias depois da festinha (trazer todos os recibos - obrigatoriamente).

10) Bebidas

Vinho = 06 garrafas – comprar valor máximo R\$ 20,00 cada garrafa;

Cerveja = 2 cx;

Refrigerante = 1 pc;

Água (livre)

Obs: Solicitar Enoque p/ separar

11) Bolo

Verificar fornecedores pasta ABP_ASS /Holding Geral/FESTAS (não pode ser bolo de padaria).

Comprar vela e solicitar Anadir para programar o motorista da Diretoria p/ buscar o bolo no dia da festa.

12) Decoração

Comprar material de acordo com o tema, dependendo da criatividade da equipe. Temos um armário no arquivo (3º andar) com várias sobras de festas passadas. Ex : toalhas de mesa, papel, chapéus, pisca-pisca, enfeite p/ mesas e outros. (material que pode ser aproveitado).

13) Organização do material pós-evento

É responsabilidade da equipe do mês trazer da ASA e guardar adequadamente toda a sobra de material usado na festa. O local indicado para armazenamento é o arquivo do terceiro andar. Os objetos deverão ser acondicionados em caixas e colocados nas devidas prateleiras.

14) Comida

Ficará a cargo da equipe a definição do cardápio. Na pasta ABP_ASS /Holding Geral/FESTAS tem várias opções.

15) Datas Programadas

As datas das festas não poderão serem alteradas, somente por força maior, mediante aviso com 2 dias úteis de antecedência. As festas ocorrerão independentemente da presença dos aniversariantes (férias, viajando, etc...). O calendário anual está disponível no arquivo ABP_ASS /Holding Geral/FESTAS/ADMINISTRAÇÃO DO SALÃO 2007.

16) Convidados

Somente será aceito os familiares dos diretores em decorrência do mês de aniversário dos mesmos. Demais convidados temos que evitar, pois o objetivo da festa é a integração dos funcionários. Esporadicamente, os convidados que preparam pratos especiais são liberados.

17) Participação da Equipe do mês

Importante que a equipe reúna-se previamente, defina os papéis e todos estejam na ASA para ajudar na organização. Cabe ao colaborador em caso de dificuldade em atuar naquele mês, buscar outro membro da área para substituí-lo previamente, sendo que em nada poderá afetar o andamento da organização.

Obs. Esse colaborador terá que participar da organização da festa de quem o substituiu.

18) Valores

Acionistas – R\$ 40,00

Assessores – R\$ 15,00

Funcionários com remuneração acima de R\$ 1.000, (inclusive) – R\$ 10,00

Funcionários com remuneração abaixo de R\$ 1.000, e Estagiários – R\$ 5,00

Pagamentos mediante débito em conta ou depósito em conta-corrente (Banco do Brasil, ARDC AGUIA BRANCA ASA - Agência: 1.241-6 e c/corrente: 20.829-9).

Repasse e recebimentos de estagiários deverão ser depositados na conta definida.

Não será aceito ticket restaurante.

19) Novos Funcionários

Podem ingressar a qualquer tempo, pagando o valor definido mensalmente (independentemente do mês da admissão).

20) Funcionários que não optaram em participar mensalmente

Somente poderão participar da festa de Dezembro.

21) Festa de Dezembro

O valor a ser pago pelos colaboradores que não participam das festas durante o ano será o dobro da cota mensal.

22) Comissão Permanente de Festas

Tem como missão garantir que o recurso esteja disponível para a equipe do mês e reter R\$ 150,00 da arrecadação mensal (janeiro a novembro).

Fazem parte da Comissão em 2007:

Adriana Denadai Espindula

Cleci Kruger

Marcio Zucoloto

Sergio Borges

ANEXO C – Avaliação Festas Mensais

I - SOLICITAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

Segue o e-mail enviado pela assistente de comunicação no dia seguinte a realização da Festa Mensal, observada pela pesquisadora, solicitando o voto de todos que estiveram presentes.

Os participantes antes de participarem da festa já sabem que irão fazer uma avaliação e que devem dar notas de zero a dez aos quesitos abaixo destacados no e-mail.

Caros colegas, boa tarde!

Levando em consideração os quesitos **animação**, **brincadeiras**, **cardápio** e **decoreação**.

Que nota você dá para a festa de aniversariantes de ontem?

Atenciosamente,

Assistente de Comunicação Empresarial

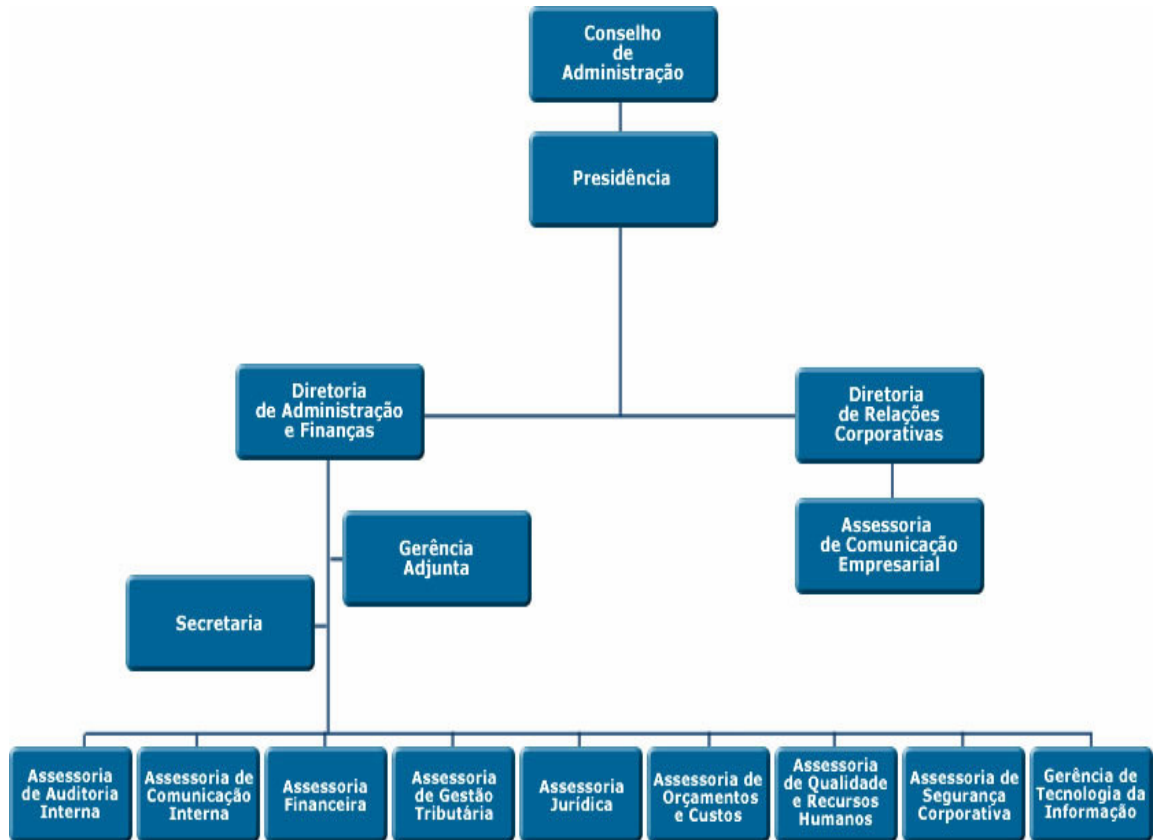
Grupo Água Branca - Holding

www.gab.com.br

II - TABULAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

As notas recebidas via e-mail, são tabuladas e computadas pela comissão organizadora permanente, para que no final do ano possam eleger, como base nesses números, a melhor Festa Mensal do ano.

Avaliação das festas de aniversariantes					
Mês	notas	jurados	totais	organizadores	
Janeiro	9	7	63		
	8	9	72		
	7	5	35		
		21	170		
	Nota parcial			8,095238095	
	Penalidades (orçamento)			10%	
Nota final			7,28		
Fevereiro	10	1	10		
	9	3	27		
	8	7	56		
	7	3	21		
	6	1	6		
		15	120		
Nota parcial			8		
Penalidades (orçamento)			10%		
Nota final			7,2		
Março	10	2	20		
	9	3	27		
	8	8	64		
	7	10	70		
	6	5	36		
		28	211		
Nota parcial			7,535714286		
Penalidades (orçamento)			10%		
Nota final			6,77		
Abril	10	7	70		
	9	7	63		
	8	4	32		
	7	1	7		
		19	172		
	Nota parcial			9,052631579	
Penalidades (orçamento)			10%		
Nota final			8,14		
Mai	10	13	130		
	9	10	90		
	8	8	64		
	27	31	284		
	Nota parcial			9,16	
	Penalidades			9,16	

ANEXO D – ORGANOGRAMA Água Branca Participações

ANEXO E – Carta à Assessora de Comunicação Interna

Ao Grupo Águia Branca
Sra. Adriana Denadai Espíndula
Assessoria de Comunicação Interna

Prezada Senhora,

Solicitamos sua colaboração no sentido de participar de uma pesquisa relacionada a minha Dissertação de Mestrado do Curso de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi – SP, que objetiva identificar e analisar elementos da cultura organizacional que podem ser reafirmados durante a realização de um evento corporativo, voltado para o público interno.

Para tal, a Sra. deverá participar de uma entrevista, tendo liberdade de aceitar ou não responder algumas perguntas sobre as atividades relacionadas ao planejamento do evento que será estudado. Num segundo momento gostaria de solicitar minha participação como pesquisadora observadora, durante a realização do evento, e se possível fazendo o registro fotográfico e/ou filmagem do mesmo.

Desde já agradecemos sua atenção e colaboração e pedimos o preenchimento e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, documento importante e necessário para legalizar a utilização de suas informações, como dados para a pesquisa.

Grata pela sua colaboração.

Gina Diaz Leal

ANEXO F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Título do projeto: Estudo dos eventos corporativos sob o contexto da cultura organizacional e da hospitalidade: um estudo de caso

As informações abaixo visam sua participação voluntária neste estudo. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa descritiva, cujo objetivo é analisar o evento corporativo enquanto instrumento de gestão para o reforço e construção da cultura organizacional.

O estudo em questão está sendo realizado como Dissertação de Mestrado para Conclusão e Obtenção do título de Mestre em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

Os dados serão coletados por meio de entrevista e observação participativa e você deverá responder a questões relacionadas ao planejamento, execução e resultados do evento que será estudado, as Festas Mensais.

A aluna pesquisadora e entrevistadora é Gina Diaz Leal, sendo sua orientadora Dra. Nilma Morcerf de Paula. A pesquisadora em questão poderá ser encontrada no endereço Rua Joaquim Lírio, 220/601, Praia do Canto, Vitória - ES, telefone 8144.1477.

As informações serão analisadas e caso seja da preferência do pesquisado, o anonimato será assegurado em todo o processo da pesquisa, bem como no momento da divulgação dos dados por meio de publicação em periódicos e/ ou apresentação em eventos científicos.

Ficaram esclarecidos para mim quais são os propósitos do estudo e os procedimentos a serem realizados, que minha participação é isenta de despesas e que tenho a garantia do anonimato das minhas informações.

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito do estudo e concordo voluntariamente em participar do mesmo, sendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante sua realização, sem penalidade ou prejuízo.

CIENTE

Assinatura do (a) pesquisado (a)

Data: ____/____/____

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste (a) para a participação neste estudo.

ALUNO – Pesquisador