



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ELEMENTOS CULTURAIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE EM
UMA INDÚSTRIA DE CAMPINA GRANDE**

DANIELA LEÃO BARROS

Campina Grande – 2009

DANIELA LEÃO BARROS

**ELEMENTOS CULTURAIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE EM
UMA INDÚSTRIA DE CAMPINA GRANDE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.

Campina Grande – 2009

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Daniela Leão Barros
Aluna

Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.
Professor Orientador

Eliane Ferreira Martins, M.S.c
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2009

DANIELA LEÃO BARROS

**ELEMENTOS CULTURAIS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE: EM
UMA INDÚSTRIA DE CAMPINA GRANDE**

Relatório aprovado em ____ de _____ de 2009

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor
Orientador

Claudia Gomes Enes, Mestre
Examinador

Adail Marcos Lima da Silva, Mestre
Examinador

Campina Grande – 2009

Dedico esta monografia a pessoa que me fez chegar até aqui, que me orientou até o final dos seus dias e que hoje é meu exemplo de mulher e mãe.

À minha mãe Maria Adailza leão, meu exemplo eterno.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, porque ele me mantém forte e reta, me orienta e me mostra os caminhos certos a seguir.

Agradeço ao meu orientador, Professor Elmano Pontes Cavalcanti, que me deu condições plenas de orientação e muito me ajudou a concluir este trabalho.

Agradeço ao meu noivo, Adelfran Pereira de Castro, ao meu irmão, José Danilo Leão Barros e ao meu tio e padrinho, Armindo Bezerra Leão, que contribuíram para a conclusão deste trabalho me apoiando e me proporcionando momentos felizes.

Agradeço a minha tia, Albanete Bezerra Leão, que me ajudou a enfrentar o mercado de trabalho e a concluir minha pesquisa.

Agradeço às minhas amigas, Angélica Carina de Andrade Farias, Mirella Candido Buryti, que sempre me apoiaram e estiveram comigo nos momentos difíceis e alegres da minha vida.

Por fim, agradeço aos familiares e amigos de curso, que também seguiram me ajudando a crescer e aprender cada vez mais.

*“Grandes realizações são possíveis quando se dá importância aos
pequenos começos.”*

Lao-tsé

BARROS, Daniela Leão. **Elementos culturais de orientação para o cliente:** Caso de uma indústria de Campina Grande. 76 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

Resumo

Tendo em vista que o contexto atual dos negócios é um ambiente altamente competitivo, global e mutável, em que é exigido proatividade, reação rápida e inovadora das empresas para garantir a sobrevivência no mercado, percebeu-se que a cultura organizacional aliada a orientação para o cliente se tornaria condição indispensável para gerar vantagem competitiva empresarial. Sendo assim o estudo tem como objetivo analisar até que ponto os elementos, o desempenho e a orientação para o cliente estão presentes na cultura organizacional de uma empresa industrial. Para tanto foi realizado uma pesquisa exploratória e descritiva em uma indústria de móveis e colchões de Campina Grande, baseada em levantamentos bibliográficos e de dados, onde a população pesquisada foi composta de seis cargos executivos do alto escalão da empresa. As principais conclusões encontradas mostram que o desempenho da empresa pouco tem haver com a cultura organizacional da mesma, que possui poucos elementos de orientação para o cliente e está voltada para processos internos, gerando uma vulnerabilidade da empresa em relação ao mercado.

Palavras-chave: Cultura organizacional, orientação para o cliente, desempenho.

BARROS, Daniela Leão. **Cultural elements of the customer orientation:** If a furniture industry of Campina Grande. 76 p. Report of Apprenticeship Supervised (Bacherelado in Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2009.

Abstract

As the context of the current business environment is highly competitive, global and changeable, where proactivity is required, rapid response and innovative businesses to ensure survival in the market, realized that the organizational culture combined with the orientation client become indispensable condition for creating competitive business advantage. Thus the study aims to analyze the extent to which the elements, performance and customer orientation are present in the organizational culture of a manufacturing enterprise. For this was a descriptive and exploratory research in an industry of furniture and mattresses of Campina Grande, based on surveys and bibliographic data, where the population studied was composed of six high-level executive positions in the company. The main findings show that found the company's performance has little to do with the same organizational culture, which has few elements of the customer orientation and is focused on internal processes, creating a vulnerability of the company in the market.

Keywords: Organizational culture, for guidance client, performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Conteúdo das Crenças das Empresas de Alto Padrão.....	27
FIGURA 02 – Ritos Organizacionais Mais Comuns.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Valores presentes na Cultura do setor.....	49
Quadro 02 – Normas da Cultura organizacional de orientação para o cliente.....	53
Quadro 03 – Artefatos de orientação para o Cliente.....	58
Quadro 04 – Comportamento de Orientação para o Cliente.....	60
Quadro 05 – Desempenho de Mercado.....	62
Quadro 06 – Desempenho Financeiro.....	63

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	X
LISTA DE QUADROS.....	XI
1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Apresentação.....	15
1.2 Definição do Problema.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Estrutura do Trabalho.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Origem do Interesse pelo Estudo da Cultura Organizacional.....	20
2.2 Conceito de Cultura Organizacional.....	21
2.3 Níveis da Cultura Organizacional.....	24
2.4 Elementos de Cultura Organizacional.....	26
2.4.1 Valores.....	27
2.4.2 Crenças e Pressupostos.....	29
2.4.3 Ritos, Rituais e Cerimônias.....	31
2.4.4 Histórias, Estórias, Lendas e Mitos.....	32
2.4.5 Heróis.....	33
2.4.6 Tabus.....	34
2.4.7 Normas e Regras.....	34
2.4.8 Linguagem e Comunicação.....	34
2.4.9 Símbolos e Objetos.....	35
2.5 O Marketing e a Satisfação do Cliente.....	36
2.6 Orientação para o Mercado.....	37
2.7 Relação entre Orientação para o Cliente e Cultura Organizacional.....	38
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 Método de Pesquisa.....	40
3.2 Universo e Amostra.....	40
3.3 Seleção dos sujeitos.....	40
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	41
3.5 Definição Operacional das Variáveis.....	41

3.6 Procedimento.....	44
3.7 Técnicas de tratamento dos dados.....	45
3.8 Limitações da técnica de coleta.....	45
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
BLOCO I – Valores presentes na Cultura do Setor.....	47
BLOCO II – Normas da Cultura Organizacional de Orientação para o Cliente..	49
BLOCO III – Artefatos de orientação para o Cliente.....	52
BLOCO IV – Comportamentos de Orientação para o Cliente.....	57
BLOCO V – Desempenho de Mercado.....	60
BLOCO VI – Desempenho Financeiro.....	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE.....	71

Introdução

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

A resolução CFE nº 4 de 13 de julho de 2005, em seu artigo 7º afirma que “*O Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando (...)*”. Sendo considerada como disciplina curricular obrigatória no âmbito do curso de Administração oferecido pela UAAC/CH/UFCG – Campus Campina Grande. Dessa forma, o presente trabalho trata-se de um relatório de estágio supervisionado, cujo conteúdo abordará disciplinas estudadas tais como: Cultura Organizacional e *Marketing*.

1.2 Definição do Problema

As organizações se constituem da união de indivíduos que visam o mesmo objetivo. É dessa interação entre diferentes perspectivas que surgem as ações que impulsionam e caracterizam as organizações, assim como ocorre nas sociedades. Então, a cultura está presente tanto nas diferentes nações como nas diferentes corporações, dando personalidades distintas a elas.

Segundo Alves (1997); Kilman, Saxton, Serpa (apud CARVALHO e RONCHI, 2005); e Motta (apud CARVALHO e RONCHI, 2005), a cultura organizacional é formada por um conjunto de elementos como: valores, crenças, hábitos, objetos e artefatos, entre outros, que identificam o grupo e que são compartilhadas por seus membros. O estudo da cultura organizacional não é recente, mas hoje se tornou cada vez mais presente na literatura acadêmica, devido as grandes transformações e evoluções que as empresas tem sofrido, influenciando a sociedade e as pessoas que delas participam.

Tendo em vista que o contexto atual dos negócios é um ambiente altamente competitivo, global e mutável, em que é exigido proatividade, reação rápida e inovadora das empresas para garantir a sobrevivência no mercado, percebeu-se que a cultura organizacional aliada a orientação para o cliente se tornaria condição indispensável para gerar vantagem competitiva empresarial.

O estudo do marketing nos mostra que as empresas devem centrar sua atenção na satisfação do cliente. Uma cultura orientada para o cliente faz o elo perfeito entre os estudos de marketing e de cultura organizacional, onde ambas as partes se beneficiam para o bom desempenho da organização. Appiah-Adu e Singh (apud REVILLION, 2005), esclarecem isto

com a seguinte citação: “*A cultura apropriada requerida para a eficácia de marketing é aquela que é construída sob uma orientação para o consumidor a qual deve permear toda organização*”.

A mesma autora afirma que, tendo-se como referência a cultura, seu estudo se torna uma das peças fundamentais para o sucesso da organização e para implementação de estratégias de marketing (Walker, Ruekert apud REVILLION, 2005), além de influenciar de forma determinante no melhor desempenho das vendas (Weitiz, Suján apud REVILLION, 2005).

Diante disso, surge o seguinte questionamento: Até que ponto os elementos, o desempenho e a orientação para o cliente estão presentes em uma determinada cultura organizacional?

1.3 Objetivos

Dessa forma, o objetivo é analisar até que ponto os elementos, o desempenho e a orientação para o cliente estão presentes na cultura organizacional de uma empresa industrial.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Coletar dados sobre os aspectos da cultura organizacional.
- Identificar os elementos de orientação para o cliente em relação à cultura organizacional;
- Descrever o desempenho empresarial em relação aos concorrentes.

1.4 Justificativa

A grande importância dada ao estudo da cultura organizacional de uma corporação é perceber a sua influência nos resultados da mesma, como um todo, e mais especificamente no desempenho dos funcionários, levando em consideração a motivação e satisfação gerada pelo trabalho que realizam.

A cultura é a base de formação da identidade dos indivíduos, já que estes convivem em grupos e constantes parcerias (Silva e Vergara, apud FERNANDES, 2004). Ela dá sustentação à estrutura da empresa, ao comportamento das pessoas e mantém a ordem nas atividades e ações (Schneider, apud CARVALHO e RONCHI, 2005), gera comprometimento, porque existe a identificação entre os objetivos pessoais e organizacionais, e ainda dirige a organização para os resultados almejados. E se a cultura presente é orientada para o cliente,

todos estarão vislumbrando além das fronteiras da venda e do lucro, ou seja, estarão comprometidos e preparados, entendendo e satisfazendo, a razão de ser da organização: o cliente.

Portanto, o estudo em questão é relevante por pelo menos dois principais motivos. Primeiro, o tema aborda dois assuntos em desenvolvimento e destaque no meio acadêmico. E segundo, pode contribuir para melhorar o gerenciamento das organizações em busca do diferencial competitivo.

1.5 Estrutura do Trabalho

Para melhor compreensão, este trabalho está estruturado em cinco capítulos e estão organizados com os seguintes conteúdos:

- Capítulo 1 – Introdução: Apresenta-se o tema de estudo e sua contextualização, apresentando o problema de pesquisa, bem como seus objetivos, e justificativas para realização do estudo vigente.
- Capítulo 2 – Fundamentação Teórica: Aborda-se as teorias necessárias para fundamentar a pesquisa em questão, através da abordagem de tópicos como: conceito de Cultura organizacional, níveis da cultura, elementos culturais, Marketing e a satisfação do cliente, a orientação para o mercado, e a relação entre cultura organizacional e orientação para o cliente.
- Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos: Aborda-se a operacionalização da pesquisa, como o tipo de pesquisa realizada, o universo ou amostra, os sujeitos da pesquisa, o método de coleta de dados, o tipo de tratamento dos dados obtidos, e também as limitações da pesquisa.
- Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados: Apresenta-se os resultados obtidos na pesquisa com suas devidas análises.
- Capítulo 5 – Considerações Finais: Contempla-se as conclusões da pesquisa, sua contribuição, constatações e sugestões.

Fundamentação Teórica

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Origem do Interesse pelo Estudo da Cultura Organizacional

A cultura organizacional já era estudada por Elton Mayo na experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, em que deixou evidente a influência do grupo sobre o comportamento individual (FERNANDES e ZANELLI, 2006). Mas, foi nos anos 80 que a Teoria das Organizações aflorou os discursos sobre Cultura Organizacional, tendo como material literal acessível e de grande quantidade a literatura norte-americana (FREITAS, 1991).

Ainda segundo a mesma autora, a bibliografia consultada não explica muito o grande interesse pelo estudo da Cultura Organizacional, apenas alguns autores mostram curiosidade sobre o fato, passando a formular algumas hipóteses. A mais comum é a explicação relacionada com o aumento da competitividade japonesa e declínio da produtividade americana. O sucesso Japonês leva a questão para as diferenças culturais entre as duas sociedades, caracterizando-a como cultura homogênea, com valores bem cultivados que dão ênfase ao trabalho em grupo e ao compartilhar, o que influencia diretamente as organizações japonesas, gerando a maior produtividade. Corroborando com esta explicação para o súbito interesse sobre a cultura organizacional está Hofstede (apud FREITAS, 1991, p. XXII): *“em nível popular, a causa direta tem sido realmente a crise que tem atingido os negócios dos EUA e o inegável sucesso dos japoneses e outros países asiáticos, batendo os norte-americanos no seu próprio jogo, porém com regras diferentes”*.

Já Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991), acreditam que as grandes mudanças ocorridas no ambiente atual geram incertezas quanto a valores, liderança e comprometimento, fazendo com que estes sejam construídos e enfatizados simbolicamente dentro das organizações. Assim explicam a grande importância dada ao estudo da Cultura Organizacional.

Um dos pioneiros no estudo da cultura organizacional foi Andrew Pettigrew, que na década de 80 iniciou um trabalho na empresa britânica ICI, e cujo objetivo era descobrir como proceder a mudanças na cultura da empresa. Foi percebido que as mudanças estratégicas ocorridas na empresa deveriam levar em consideração a cultura presente na organização, sendo indispensável o estudo do impacto cumulativo de elementos como: eventos, valores, compartilhamentos e significados evidenciados na organização. A partir desse estudo, o autor descobriu questões importantes na tentativa de administrar a cultura.

Deste momento em diante o termo “cultura” tornou-se popular e passou a receber o interesse de estudiosos das organizações, buscando compreender como a cultura influencia o desenvolvimento das organizações, e como poderia transformá-las (CARVALHO e RONCHI, 2005).

Assim como outras temáticas de estudo na administração, a cultura organizacional possuiu um momento impulsionador de alto valor para os acadêmicos. Momento este, explicado através da necessidade de se entender acontecimentos novos, mudanças ocorridas no ambiente empresarial, que precisavam de respostas para manter a sobrevivência das organizações.

2.2 O Conceito de Cultura Organizacional

Segundo Laraia (apud CARVALHO e RONCHI, 2005) o primeiro a utilizar o termo cultura foi Edward Tylor, definindo-a como um todo complexo formado por elementos como crenças, conhecimento, arte, moral, leis, costumes ou qualquer capacidade ou hábito incorporado ao homem através da relação social.

Segundo Alves (1997) não existe um consenso sobre o conceito de cultura organizacional, porque, explica o mesmo, os autores procuram conceituar o termo de acordo com sua disciplina acadêmica ou interesse específico de estudo.

Para melhor entender o que é cultura da empresa, o autor estabelece uma subdivisão para a conceituação, em que estão presentes: os elementos representativos, os agentes formadores, como se forma, meios de difusão e como atua.

Os elementos representativos são os artefatos, crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, conhecimentos e significados. Os agentes formadores são os líderes da organização que compartilham suas escolhas e preferências. Já o como se forma, identifica a modelação da cultura com o passar do tempo. Os meios de difusão representam como a cultura é difundida e propagada pelos sistemas de comunicação. O como atua, significa qual a forma de ação padronizada utilizada pela empresa.

Assim, o conceito de cultura da empresa se forma:

Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis, que é difundido pela empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente. (ALVES, 1997, p. 10)

O termo cultura, originário da Antropologia, foi introduzido nos estudos acadêmicos das organizações por Pettigrew (ESTOL e FERREIRA, 2006). Para o autor a cultura organizacional consiste em *“um sistema de significados pública e coletivamente aceitos para um dado grupo, em um certo período de tempo”* (Pettigrew, apud ESTOL e FERREIRA, 2006, p.97). Sendo assim, para o mesmo, a linguagem, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos são elementos expressivos da cultura da empresa, mas ainda mais expressivos, e que manifestam as características culturais são os objetos, atos, relacionamentos ou formas lingüísticas que apresentam vários significados e que motivam o indivíduo para a ação. Isto porque estes elementos são referencias por si só, e os outros são outras formas de simbolismo.

O estudo e conceituação da cultura possui várias escolas de pensamento. A visão antropológica identifica essas escolas que explicam a cultura de forma diferenciada (Kuper, apud CARVALHO e RONCHI, 2005), sendo elas: a escola do evolucionismo, escola do difusionismo, escola do funcionalismo, escola do configuracionismo, e escola do estruturalismo.

A Escola do Evolucionismo acredita na mudança cultural, já que segundo sua argumentação, a situação atual da cultura é conseqüência da cultura passada. A Escola do Difusionismo mostra que o conjunto de características relacionados à mudança cultural são provenientes da relação entre as várias culturas que difundindo seus artefatos. Na Escola do Funcionalismo a proposta é mostrar a utilidade dos elementos da cultura, identificando e especificando que cada um deles possui uma função que se identifica com os valores e crenças. Já na Escola do Configuracionismo, a cultura é entendida como uma rede ampla de significados que determina a estrutura real da própria cultura. E por fim, a Escola do Estruturalismo entende a cultura de forma sistêmica, considerando as interações com o ambiente através das trocas entre indivíduos, grupos e a sociedade.

Para Schein (apud FREITAS, 1991, p. 7), um dos autores mais mencionados na literatura, a cultura organizacional pode ser entendida como:

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. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

O autor preocupa-se em explicar a cultura organizacional através de elementos subjetivos, os pressupostos básicos, que nascem da relação social e da aprendizagem ocorrida

para lidar com o ambiente, tanto externo como interno. E são esses elementos que são ensinados, repassados, e que influenciam e perduram no comportamento do grupo.

Ainda segundo o mesmo autor, a cultura da organização se inicia, fundamentalmente, dos valores, crenças e pressupostos básicos dos fundadores, que vão sendo aperfeiçoados, ao longo do tempo, e transmitidos através de vários mecanismos de expressão e comunicação dentro do ambiente corporativo. Nestes mecanismos estão implícitos elementos que evidenciam a própria cultura, como: histórias, mitos, disposição do espaço físico, credo e filosofia organizacional (SILVA, 2000).

Corroborando com o conceito de Schein estão Wilkins e Patterson (apud FREITAS, 1991, p. 9) conceituando a cultura corporativa de forma simplificada, mas expressando a aprendizagem do grupo, presente nas palavras: *“São conclusões que um grupo de pessoas tem a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos”*.

Kilman, Saxton e Serpa (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 15) afirmam que *“cultura pode ser definida como as filosofias, ideologias, valores, pressupostos, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas que mantêm a comunidade junta”*.

Para Motta (apud CARVALHO e RONCHI, 2005) a cultura na visão organizacional é, também, o conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados pelos membros do grupo.

Percebe-se que os autores mencionados salientam novos elementos para a cultura ainda não explicitados como: hábitos, expectativas e filosofias. Contudo, estes elementos podem estar intrínsecos aos valores, pressupostos e crenças, que de forma geral englobam o conceito de cultura corporativa, dependendo da nuance de cada autor.

Já Hofstede trata a cultura como uma programação mental, então é definida: *“como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”* (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 8).

A perspectiva da cultura como programadora ou modeladora de comportamentos também é compartilhada por outros autores como Freitas (1991) e Lakatos (apud CARVALHO e RONCHI, 2005), em que, segundo a primeira, a cultura organizacional pode ser vista como meio *“poderoso que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização [...]”* (FREITAS, 1991, p. XVII).

Fleury e Fleury (1997, p. 27) conceituam a cultura organizacional como:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de

comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

É importante salientar que, apesar da diversidade de conceitos existente entre os autores e estudiosos, que levam em consideração suas temáticas de estudo e perspectivas particulares, o conceito de cultura corporativa possui elementos comuns e a necessidade de compartilhamento e transmissão desses elementos entre os membros do grupo, para se consolidar como cultura, tornando-se a identidade de uma organização, diferenciando-a das demais.

2.3 Níveis da Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser percebida em diversos níveis, independente da abordagem adotada. Para Schein (apud CARVALHO e RONCHI, 2005), a cultura possui três níveis: o nível dos artefatos, o nível dos valores casados, o nível das certezas básicas e fundamentais.

O nível dos artefatos é constituído por aspectos mais visíveis e externos da organização, como: arquitetura, maneira de vestir, linguagem e documentos. Os elementos são mais fáceis de serem percebidos, porém são difíceis de interpretação, já que o entendimento deles está de acordo com a lógica cultural e não é explicitada. Já no nível dos valores casados encontra-se a justificativa da ação das pessoas. É o nível em que as crenças estão externalizadas. Já no terceiro nível, encontram-se os pressupostos básicos internalizados, as certezas tácitas profundas que *“não são conscientemente explicitados, pois resultam de um processo de aprendizado em conjunto”* (Schein, apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 23).

Pettigrew também acredita que a cultura organizacional é formada por uma variedade de níveis, em que no nível mais profundo, a cultura, é refletida “como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos” que define o modo de ação da organização em seus negócios. Ainda segundo o autor, estes elementos são exteriorizados através de símbolos, sistemas, estruturas, mitos e padrões de recompensa dentro da empresa (apud CARVALHO e RONCHI, 2005).

Corroborando com esta idéia está Trompenaars (apud CARVALHO e RONCHI, 2005) que compara os níveis da cultura organizacional com uma cebola, então para compreendê-la seria necessário descascá-la. Para o autor estão nas camadas externas da "cebola" os elementos visíveis da cultura, já nas camadas mais internas estão os valores e normas mais profundos e difíceis de identificação.

Os autores mencionados entram em concordância quanto à existência de níveis diferentes na formação da cultura da empresa e principalmente, que é no nível mais profundo em que se encontram os valores e pressupostos mais arraigados, e que se tornam inconscientes aos indivíduos.

Johann (2006) trata que didaticamente a cultura realmente pode ser subdividida em várias camadas, e em conjunto "*parecem atuar de forma desordenada, quase caótica*" (JOHANN, 2006, p. 27). Isto ocorre porque cada camada cultural atua como uma força impulsionadora diferente e contrária às demais. Sendo assim, o autor identifica as seguintes camadas: *SELF* organizacional, ideologia central, força motriz organizacional e novos valores adjacentes.

O *SELF* Organizacional situa-se no centro da cultura de uma organização, fazendo a *interface* entre o sistema consciente e inconsciente, e regulando a cultura como um todo. O *SELF* é formatado através das interações entre os indivíduos que com o passar do tempo, concretizam atitudes, de atuação consciente e até inconsciente, gerando também a forma de trabalho da organização. Assim, o *SELF* também é conhecido como as tipologias de cultura organizacional. Torna-se importante conhecer o *SELF* organizacional, porque ele abre possibilidades de acesso ao inconsciente coletivo organizacional, que influencia diretamente os valores culturais. É também no inconsciente coletivo onde está localizada a *zona de sombras* da organização, que engloba o lado primitivo e inferior de uma organização, atuando inconscientemente e é constituído por defeitos, qualidades, e tudo que a empresa utiliza de forma inconsciente.

Ideologia Central é composta pelos valores culturais mais fortes e duradouros de uma organização. Esses valores surgiram do sonho de fundação e "*foram colocados à prova nas adversidades que a organização enfrentou ao longo do tempo*" (JOHANN, 2006, p.36). São valores que perduram, influenciam e mostram a direção que a empresa deve seguir.

A Força Motriz Organizacional trata-se do motor que impulsiona a organização. Faz parte da essência cultural e é fortemente influenciada pelo mito. A força motriz não aparece explicitamente, mas se reflete na tomada de decisão das empresas. É importante conhecê-la porque a organização passa a entender sobre a origem de alguns valores e crenças, e ajuda profissionalmente a empresa a atingir sua vocação natural.

A Internalização de Novos Valores Adjacentes surgem da necessidade de sobrevivência da empresa em meio ao ambiente instável, atual contexto. Ter uma cultura densa, segundo Johann (2006), requer que além de uma ideologia central "compreendida" e "assimilada" pelos indivíduos da organização, uma força motriz "presente" e "perceptível", e

por um self organizacional positivo, é necessário possuir "sensores" que sinalizem as mudanças e identifiquem os novos valores, para assim, a cultura mostrar-se adaptativa ou até antecipar-se a novos acontecimentos. O autor adverte que a flexibilidade cultural deve ser gerenciada, porque a absorção dos novos valores adjacentes sofre resistência, por se contrapor aos valores solidificados e inconscientes da cultura existente.

Percebe-se que Johann apresenta uma caracterização de níveis da cultura diferentes dos demais autores mencionados. Porém, as camadas analisadas pelo autor não deixam de estar presentes, de alguma forma, nas camadas apresentadas por Schein, Pettigrew e Trompenaars. Isto porque, cada um deles apresenta suas perspectivas para explicar os níveis de cultura e que podem influenciar nos resultados de suas pesquisas.

2.4 Elementos da Cultura Organizacional

Muitos autores procuram conceituar a cultura organizacional através de seus elementos, o que tem sido bastante aceito e presente na literatura acadêmica, já que estes apresentam-se como vestígios concretos da presença cultural, facilitando a identificação e compreensão da mesma.

São os elementos culturais que são partilhados e difundidos dentro da organização, dando embasamento e significado ao comportamento dos indivíduos. Schein revela a importância dos elementos: *“a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso”* (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 39).

Freitas (1991), levando em consideração sua perspectiva da cultura como controle, trata os elementos da cultura como ferramenta para garantir a eficiência do controle sobre o comportamento do indivíduo. Sendo assim, a autora sugere que:

[...] esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. A linguagem é funcionalizada, restando apenas a aceitação do que é oferecido como é oferecido (FREITAS, 1991, p. 12).

Ainda a mesma autora explica que a transmissão dos elementos e das mensagens hipnotiza as pessoas, onde os “comportamentos convenientes” são aderidos, assim são naturalizados e repassados espontaneamente de membro a membro. O que mostra a eficiência do controle, e não a vontade de cada um.

Os principais elementos formadores da cultura empresarial citados por diversos autores (FREITAS, 1991; ALVES, 1997; Morgan; Schein; Morgan; Robbins; Kotter e Heskett, apud CARVALHO e RONCHI, 2005) e que possuem grande relevância para a

pesquisa em questão são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias, heróis, estórias, lendas e mitos, normas e regras, tabus, linguagem e comunicação, símbolos e objetos. Estes serão explanados a seguir.

2.4.1 Valores

Segundo Alves (1997, p. 10), valores são *“as noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem”*. Sendo assim, eles atuam como padrões para o sentir e o agir, e como critérios para tomar decisões. O autor acredita que os valores surgem do entendimento que o grupo tem de tudo aquilo que é importante, desejável e viável para os membros e que para esse entendimento é necessário alguns atributos: resulta de uma construção coletiva; representa algo relevante e factível para o grupo; é um padrão de seleção de alternativas; possui um caráter integrador e orientador.

Em estudo de caso realizado por Alves (1998, p. 3), a empresa em questão procurou operacionalizar os valores para fins estratégicos, considerando que estes são *“referenciais que os empregados devem ter, de modo que, quando expressos, possam ser precedidos pela frase: o modo padrão de conduta da LBF é”*. Deixando claro que os valores não existem apenas na teoria acadêmica, mas fazem parte da prática nas empresas como integrante estratégico.

Da mesma forma acredita Freitas (1991) que os valores são definições do que é mais importante para a empresa chegar ao sucesso e que os valores apresentam características comuns como: importância do consumidor; padrão de desempenho excelente; qualidade e inovação; importância da motivação dos empregados.

Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 14) conceituam os valores como o *“coração da cultura e a essência da filosofia organizacional”*.

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. [...] Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Sendo assim os valores compartilhados podem ser considerados como a força das organizações de sucesso, porque eles geram motivação nos funcionários por se sentirem parte integrante da empresa, e também por gerar significado para eles. Então a incumbência principal dos administradores seria modelar e realçar esses valores (FREITAS, 1991).

Os autores descrevem também algumas influências dos valores na formação da organização, como:

- a) Os valores e as crenças de uma organização indicam que questões são, prioritariamente, observadas;
- b) Os valores também desempenham um importante papel na determinação de quão longe alguém pode ascender na organização;
- c) Os valores e crenças compartilhados também exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar da companhia.

Na pesquisa realizada por Posner, Kouses e Schmidt (apud FREITAS, 1991), cujo objetivo era investigar a importância da ligação entre os valores pessoais e organizacionais, o que resultou no estudo sobre se os valores compartilhados fazem diferença, foram obtidas conclusões positivas quando baseadas nas relações seguintes:

1. Os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de sucesso pessoal.
2. Os valores compartilhados estão relacionados com o comprometimento organizacional.
3. Os valores compartilhados estão relacionados com autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais.
4. Os valores compartilhados estão relacionados com comportamento ético.
5. Os valores compartilhados estão relacionados com sentimento de stress pessoal e profissional.
6. Os valores compartilhados estão relacionados com os *stakeholders* organizacionais.

Zanelli (apud CARVALHO e RONCHI, 2005) acredita que a influência dos valores é predominante nas decisões e ações dos homens, mesmo que inconscientemente. Então, quanto maior o compartilhamento e transmissão dos valores, mais forte será a empresa, conclui Carvalho e Ronchi (2005).

Os valores, sem dúvida nenhuma, estão presentes na cultura das organizações como guias de atuação. Eles revelam o que a empresa é e como age em relação ao seu ambiente interno e externo, e podem ser a força motivadora dos indivíduos, pois quanto mais houver a identificação dos valores individuais com os valores organizacionais, mais estes se sentiram parte importante e integrante do grupo organizacional.

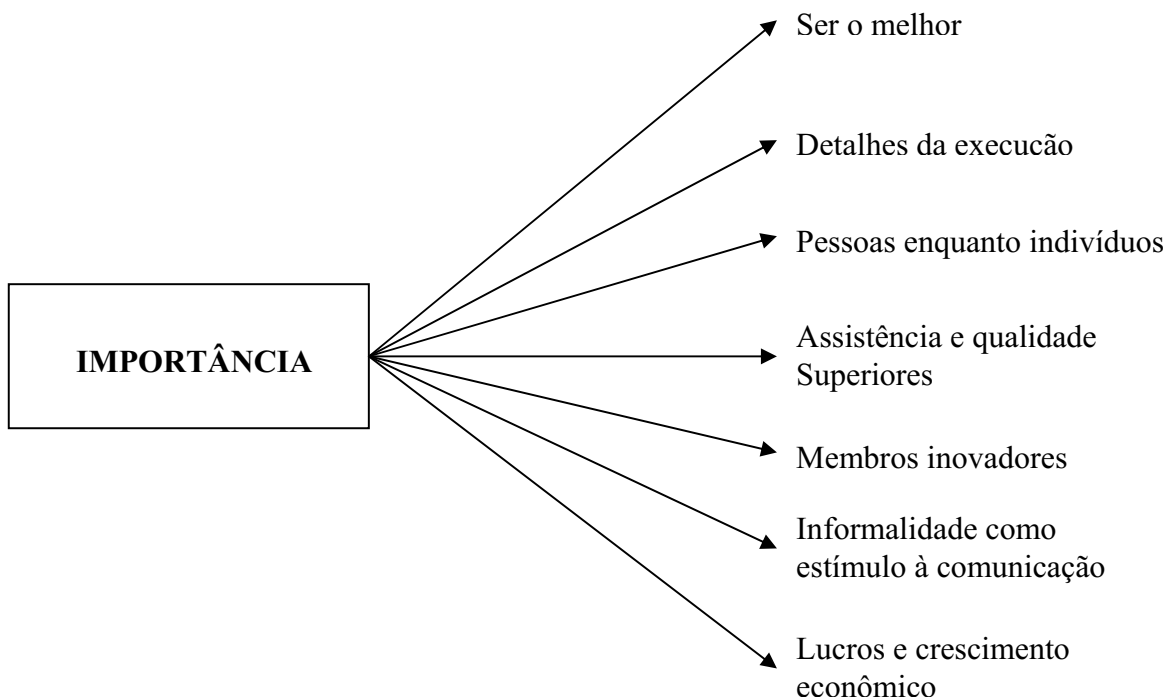
2.4.2 Crenças e Pressupostos

Crença, segundo Alves (1997), é o que entendemos como certo e que orienta nossa compreensão sobre as coisas. Está relacionada com a experiência vivida, com as nuances que se tem dos outros, do ambiente e da vida, e quando “profundamente arraigada”, pode se transformar em “*dogma de difícil superação*”. Um exemplo dado pelo autor para a existência operacional das crenças foi dado em estudo feito numa empresa, em que a mesma considerava que as crenças são “*convicções que as pessoas devem ter e que, quando expressas, possam ser sempre precedidas pela frase: a LBF acredita que*” (ALVES, 1998, p. 3).

Para o autor os pressupostos “*são conjecturas antecipadas ou respostas prévias sobre o que é, o que se faz, o que acontece*” (ALVES, 1997, p.11). O autor explica que o pressuposto se dá, por exemplo, da resolução bem-sucedida de um problema da empresa, que se torna inconsciente. Assim, passa a ser uma resolução pronta e disponível.

Freitas (1991) relata que os dois elementos têm sido utilizados com o mesmo sentido, expressando o que é tido como verdade na organização, e conseqüentemente, inquestionáveis. Os administradores, segundo a autora, devem reforçar as crenças de forma que não exista disparidade entre o que se fala e o que se faz. Pela perspectiva de Peters e Waterman (apud FREITAS, 1991), é apresentada a síntese do conteúdo das crenças em empresas de alto padrão na figura a seguir.

Figura 01: Conteúdo das crenças das empresas de alto padrão



Fonte: PETER & WATERMAN apud FREITAS, 1991, p. 19.

Schein acredita que os pressupostos são mais importantes para a cultura do que os valores. Isto porque, os pressupostos surgem “*das respostas aprendidas, originadas dos valores esposados*” (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 44). Quando um grupo soluciona um problema com sucesso, tendo nesse processo a visão de mundo e perspectivas do grupo, esta será considerada como “correta e válida” (FREITAS, 1991, p.19).

Freitas (1991) explica que na perspectiva de Schein a cultura é vista como conjunto de pressupostos, e por isso ela torna-se um processo em formação, já que no ambiente das empresas a aprendizagem está sempre ocorrendo.

Percebe-se que as crenças e pressupostos estão interligados, podendo até serem entendidos como um só. Os autores mencionados estabelecem a mesma conceituação para os elementos, porém revelam que os pressupostos, por surgirem da aprendizagem no ambiente organizacional podem possuir maior importância para a cultura.

As crenças para Marconi e Presotto (apud CARVALHO e RONCHI, 2005) é uma proposição aceita como verdadeira, constituindo um modelo mental, servindo como base para a ação. Por utilizar o modelo mental, ela possui “conotação emotiva”, o que predispõe a não racionalidade total.

Sobre o elemento pressuposto, Dyer (apud FREITAS, 1991) expressa a existência de cinco categorias distintas:

1. Natureza dos relacionamentos: como são caracterizados os relacionamentos na empresa;
2. Natureza humana: como os humanos são considerados, bons, maus ou nenhum;
3. Natureza da *verdade*: como é revelada a *verdade*, se é pela autoridade externa ou por processo de investigação e teste;
4. Ambiente: como é o relacionamento do homem com o ambiente, de dominação, harmonia, ou submissão;
5. Universalismo/Particularismo: como ocorre a avaliação dos membros de uma organização, utilizando os mesmos padrões, ou com tratamento preferencial para alguns indivíduos.

As crenças e pressupostos são considerados elementos importantes já que estão relacionados, diretamente, com o aprendizado individual e coletivo, comunicado e transmitido entre os membros, gerando uma uniformidade de atitudes. A consequência inerente é a coesão do grupo e a maior eficácia da empresa, já que os indivíduos agem de forma padrão e controlável. Porém, é necessário refletir sobre a consequência indesejável, que é a

mecanização do indivíduo. Ele passa a não mais se indagar sobre o motivo de suas atividades, sobre a sua importância para a empresa e também torna-se cada vez mais resistente às mudanças, que são necessárias para as empresas no contexto atual.

Sendo assim, é importante pensar nos pressupostos e crenças como unificador do grupo, desde que os indivíduos não percam sua individualidade e possam flexibilizar suas ações.

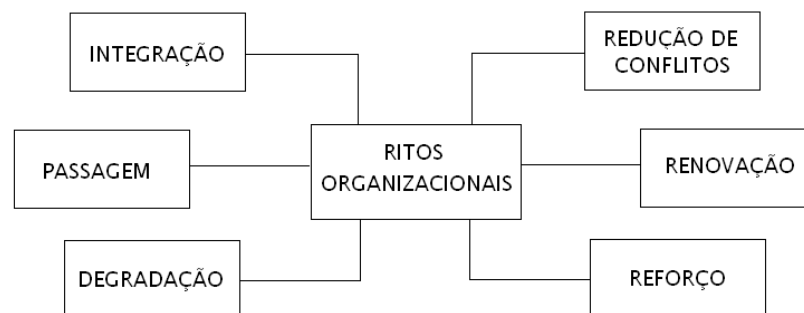
2.4.3 Ritos, Rituais e Cerimônias

A cultura é perpetuada através de símbolos e realizações de cerimônias, compostas pelos ritos e rituais, que caracterizada pela emoção e sentimento, unem as pessoas em torno de ideais comuns. *“Quando bem conduzidos, esses eventos podem se transformar em extraordinários catalisadores da energia e da motivação dos envolvidos”* (JOHANN, 2006, p.68). O autor, através da perspectiva de Deal e Kennedy, explica que a função dos ritos, rituais e cerimônias é reforçar as normas e valores importantes, tornando a cultura organizacional mais visível e coesa, como revelam os autores: *“os ritos, os rituais e as cerimônias são exemplos de atividades planejadas em torno de conseqüências bem práticas e expressivas e que tornam a cultura organizacional mais tangível e coesa”* (JOHANN, 2006, p.68).

Deal e Kennedy (apud CARVALHO e RONCHI, 2005) são enfáticos quanto a importância desses eventos na organização, não podendo considerá-los triviais, já que podem ser planejados e modificados pela administração, para melhor atender às mudanças culturais. A importância também é dada por: comunicar claramente comportamentos, padrões, estabelecer procedimentos, exercer influência, guiar comportamentos e fornecer experiências.

Os principais tipos de ritos organizacionais são apresentados por Trice e Beyer (apud FREITAS, 1991):

Figura 02: Ritos organizacionais mais comuns



Fonte: TRICE & BEYER apud FREITAS, 1991, p. 24

Na concepção de Morgan (apud CARVALHO e RONCHI, 2005), os ritos e rituais estão inseridos na estrutura formal da empresa e objetivam melhorar as relações entre os grupos da organização, o que facilita na compreensão e execução de condutas, na comunicação e manutenção dos valores organizacionais.

Já na perspectiva de Srour (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 48), esses elementos culturais são importantes como os valores e heróis. O autor percebe os rituais *“como atividades elaboradas e planejadas que reforçam a expressão cultural, considerando o proveito dos envolvidos”*, e os rituais como *“métodos e procedimentos que são seguidos regularmente”*. O que revela a importância que estes têm no comportamento dos indivíduos e no reforço dos valores.

Os ritos, rituais e cerimônias ajudam a tornar perceptíveis os valores e crenças da empresa. Sendo assim, podem ser utilizados como bons transmissores destes e ainda fortalecedores da cultura organizacional, já que ambos estão interligados.

2.4.4 Histórias, Estórias, Lendas e Mitos

As estórias são narrativas de acontecimentos ocorridos na organização, que fala sobre a mesma e que reforça um comportamento existente. Os mitos se referem a essas estórias, mas não são baseadas em fatos consistentes. (FREITAS, 1991).

Para Carvalho e Ronchi (2005), as histórias estão presentes em todas as organizações, narrando acontecimentos da organização, como sua fundação, o crescimento, o sucesso atingido, podendo transformar-se em lendas, pelo acréscimo de detalhes inexistentes, com o passar do tempo.

A importância dada a essas narrativas deve-se ao fato de que são transmitidos através delas exemplos concretos de comportamentos e ações gerenciais, bem como de valores característicos, contribuindo assim para o fortalecimento da cultura dentro da organização e para seu sucesso, como salienta Wilkins sobre o papel das estórias (apud FREITAS, 1991, p. 27):

Uma importante diferença entre as organizações bem-sucedidas e as que não conseguem o sucesso consiste no fato de que as primeiras têm um claro conjunto de exemplos concretos de ações administrativas passadas, que faz a filosofia da administração estar sempre presente entre os seus membros.

Tendo em vista a grande presença de histórias, mitos e lendas, nas organizações, bem como a sua importância revelada pelos autores, é necessário salientar que esses elementos,

assim como outros, podem ser gerenciados e transformados, da melhor maneira, para condensar esforços, através da motivação que estes podem trazer para os indivíduos.

2.4.5 Heróis

Os heróis são figuras muito citadas e estudadas pelos autores da área, devido à relação que possuem com o sucesso e a força da cultura organizacional e da empresa em geral.

Para Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 31), “*os heróis personificam os valores e condensam a força da organização*”. São os heróis que criam a organização e possuem a coragem de fazer o que os outros desejam e “*têm medo de tentar*”.

Segundo Freitas (1991) os heróis são os disseminadores dos pressupostos da organização e exercem várias funções como: tornar o sucesso atingível e humano, fornecer modelos, simbolizar a organização para o mundo exterior, preservar o que a organização tem de melhor, estabelecer padrões de desempenho e motivar os funcionários através de uma influência duradoura.

A autora também atenta para a existência de heróis natos e heróis criados. Os primeiros possuem uma influência duradoura e filosófica, enquanto os outros são situacionais e deixam exemplos para o dia-a-dia, pois surgem de um desafio enfrentado por eles dentro da empresa, sendo vistos como “*o administrador do ano*” e outros títulos.

Os exemplos mais vistos de heróis são: Tom Watson, da IBM; Will Durant, da GM; John Rockefeller, da Standard Oil; Henry Ford, da Ford; Jack Welch, da GE; Alfred Sloan, da General Motors; Antônio Ermínio de Moraes, da Votorantim; Ulisses Tapajós Neto, presidente da MASA, entre outros (FREITAS, 1991; CARVALHO e RONCHI, 2005; FREITAS, 2008).

Na visão de Johann (2006), para conhecer a cultura de uma empresa o melhor é começar entendendo sobre os valores, características e legado do herói organizacional, pois a cultura é diretamente influenciada por ele (Goffman, apud JOHANN, 2006) e “*contém, em boa medida, o DNA cultural dessas pessoas*” (JOHANN, 2006, p.11). As histórias que são narradas sobre o herói geram confiança nas pessoas, mesmo que estas não sejam verdadeiras, o que não importa para a cultura, elas acreditam nos feitos dos heróis.

O herói é uma figura marcante na vida das pessoas, e não deixaria de ser nas organizações. Os indivíduos necessitam de exemplos em quem se espelhem para guiar e motivar suas atitudes. Percebe-se que os exemplos de culturas fortes, e empresas de sucesso possuem um herói para guiá-las.

2.4.6 Tabus

Os tabus são elementos de grande importância para a organização. Eles representam o que não se deve fazer na empresa. Segundo Freitas (1991), os tabus possuem o papel de orientar comportamentos, demarcando áreas de proibições. Evidenciando o aspecto disciplinar da cultura.

Deal e Kennedy tratam os tabus como “*rituais que não funcionam*”, ao levarem em consideração atitudes de discriminação. Já Miroff e Kilman entendem que os tabus estão relacionados com tragédias ocorridas na organização, que trazem um desconforto muito grande para todo o grupo, tornando a simples citação ou lembrança do fato como um tabu (apud FREITAS, 1991, p. 30).

2.4.7 Normas e Regras

Quando os indivíduos convivem em grupo acabam criando expectativas sobre seus comportamentos e formas de fazer as coisas, estas consideradas por Allen (apud FREITAS, 1991, p. 33) como normas. O autor conclui que norma é “*todo comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não*”. Assim a norma tem o poder de controlar o comportamento das pessoas através da sanção.

Freitas (1991) expõe que as normas são como sínteses de outros elementos culturais, pois, além de transmitirem esses elementos, são definidas a partir deles. A autora explica que depois de estabelecidas as crenças e pressupostos, os valores da organização e definição do tabu, surge a escolha das normas.

2.4.8 Linguagem e Comunicação

Sabe-se que as organizações se formam através da interação entre as pessoas, estas ocorrem através da comunicação. Então a organização poderia ser considerada como um fenômeno da comunicação, sem a qual não poderia existir (FREITAS, 1991). O processo de comunicação também cria a cultura, transmitindo seus elementos e revelando características peculiares como a linguagem.

Linguagem, para Freitas (1991, p. 37), é “*uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros.*” A linguagem pode ser exemplificada por jargões, *slogans* e comportamento em reuniões, representando a forma de interação entre os membros do grupo e facilitando o entendimento.

Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991) abordam a comunicação na empresa através da rede de trabalho. Os autores enunciam que numa cultura forte as pessoas exercem outra função além da determinada pela estrutura formal da empresa. Essas outras funções formam uma hierarquia invisível de grande importância para o desempenho da administração, e são formadas pelos papéis informais exercidos na rede de comunicação, como: contadores de estórias, padres, confidentes, fofoqueiros, espiões e conspiradores. A rede de trabalho atua não só como transmissor e interpretador de informações, mas também como fortalecedor dos valores e crenças da empresa, daí a sua importância para uma cultura forte.

A análise dos autores reforça o que se sabe sobre os canais formais e informais de comunicação do ambiente corporativo. O primeiro segue de acordo com a estrutura vertical da empresa, enquanto os informais seguem horizontalmente, passando por cima das relações de autoridade. Para que haja uma boa comunicação é necessário o equilíbrio entre os dois canais, por isso os administradores devem atentar para os canais informais, já que estes geralmente são relegados a um segundo plano, e por ser nesses canais onde fluem os sentimentos dos indivíduos da organização.

O processo de comunicação torna-se de vital importância no desempenho da organização, pois difundem o conhecimento e o aprendizado, constroem significados, exercem função organizadora, influencia e une as pessoas envolvidas. Zanelli atribui a importância da comunicação para a organização por construir a realidade e está relacionada com a forma de gestão (apud CARVALHO e RONCHI, 2005).

2.4.9 Símbolos e Objetos

Os elementos físicos presentes na empresa representam artefatos preciosos da cultura presente, pois estão concretizados, como trata Srour (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 52) “a arquitetura do ambiente, os uniformes, os móveis e as cores evocam o que as palavras celebram”.

Os símbolos são quaisquer objetos, ato, evento, palavras, trajes, gestos que dão significado e representam a cultura (FREITAS, 1991; CARVALHO e RONCHI, 2005). Para Alves (1997, p. 12) os símbolos são definidos como: “*a expressão substitutiva destinada a fazer passar para a consciência, de modo figurado, conteúdos complexos ou de difícil decodificação [...]*”.

A importância dos símbolos e objetos também é revelada por Daft (apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 52) que explica: “*os símbolos físicos são poderosos porque representam algo particular que reforça e valoriza a organização*”.

2.5 O Marketing e a Satisfação do Cliente

O Marketing, assim como o estudo da Cultura organizacional, como conhecemos hoje, inclusive em relação aos estudos mais aprofundados, também é relativamente recente. É visto por muitos como sinônimo de vendas e propaganda, mas a filosofia do marketing vai além destas funções. Para Kotler, Keler (2006, p. 2) “*o sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing*”, os autores explicam que as outras funções gerenciadoras como finanças, contabilidade e produção não teriam sentido se não existisse a procura necessária por bens e serviços para gerar lucro, então o marketing exerce essa função, colocando ordem e dando direção.

Sendo assim, o marketing deve permear todas as funções organizacionais, porque só assim as pessoas poderiam trabalhar em sintonia para entender e satisfazer seu cliente interno e externo da mesma forma (COBRA, 1993). O autor vai além definindo o marketing como “*uma filosofia de trabalho*” (COBRA, 1993, p.24), podendo assim pressupor a introdução do marketing na cultura da empresa, existindo como duas forças congruentes e interligadas.

Ainda segundo o mesmo autor o Marketing pode ser definido como: “*Uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através de um processo de troca que respeite e preserve os recursos naturais exauríveis, buscando sempre o aprimoramento da qualidade de vida das pessoas*” (COBRA, 1993, p.26). Já para a *American Marketing Association* (apud KOTLER, KELER, 2006, p. 4) “*O Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado*”. Como se percebe existem diferentes formas de se definir Marketing, assim como ocorre com a Cultura organizacional, isto porque o estudo de ambas as disciplinas são bastante abrangentes, permitindo perspectivas diferenciadas.

Kotler, Keler (2006) mostram que o marketing identifica e satisfaz as necessidades do público gerando lucro para a organização. Ele promove uma troca de benefícios, entre a sociedade e a organização. Porém, os autores ressaltam que “*o marketing habilidoso é uma busca sem fim*” (KOTLER, KELER, 2006, p. 3), porque ele sempre deverá está à frente das necessidades do consumidor, deverá sempre estar inovando e se movendo, ocorrendo apenas se a organização conhecer e entender este consumidor.

Numa explicação mais perfeita sobre marketing e seu objetivo, temos a lição de Peter Drucker: “*O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou*

o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar” (apud KOTLER, KELLER, 2006, p. 4).

Tendo em vista as palavras de um dos principais teóricos da administração, podemos entender o quanto é importante para as empresas o estudo e a divulgação do conhecimento de marketing, sendo mais relevante ainda sua inserção na cultura organizacional, pois só assim os participantes da organização estariam comprometidos com o objetivo comum a todos: entender o cliente e satisfazê-lo.

Segundo Kotler, Keller (2006, p. 142), *“satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador”*. Os autores explicam que se o desempenho não atingir as expectativas o cliente fica insatisfeito, se atingir fica satisfeito e se superar as expectativas o cliente fica encantado.

É importante perceber que apesar de centrada no cliente a meta principal da organização não é somente proporcionar altos níveis de satisfação ao mesmo. É necessário que a empresa tente atingir altos níveis de satisfação dos seus clientes, mas também procure assegurar que outros consumidores também tenham níveis aceitáveis de satisfação. (KOTLER, KELLER 2006).

Segundo os autores existem cinco orientações em que as empresas baseiam suas atividades de marketing: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing holístico (KOTLER, KELLER, 2006, ETZEL, WALKER, STANTON, 2001). A saber:

- A orientação de produção entende que os consumidores preferem produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Este é um conceito bastante utilizado quando as empresas desejam expandir o mercado, e seus gerentes visam produzir mais, a baixo custo e distribuição em massa.
- A orientação de produto defende que os consumidores preferem produtos inovadores, com qualidade superior e de alto desempenho. Os gerentes de uma organização que segue este pensamento procuram fabricar bens de qualidade, sempre mantendo seu aperfeiçoamento.
- A orientação de vendas entende que os consumidores não compram os bens da organização na quantidade suficiente, por isso investem em vendas e promoção de forma agressiva. Geralmente as empresas que utilizam esse ideal são aquelas que dispõem de capacidade excessiva. Tendo por objetivo *“vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer”* (KOTLER, KELLER 2006, p. 13).

- A orientação de marketing busca encontrar “*os produtos certos para seus clientes*” (KOTLER, KELLER 2006, p. 14). Esta orientação acredita que para atingir os objetivos organizacionais a empresa deve ser mais eficaz do que seus concorrentes: em criação, distribuição e comunicação de valor ao seu público alvo. Os autores citam que “*vários pesquisadores descobriram que as empresas que escolhem a orientação de marketing alcançam desempenho superior*” (KOTLER, KELLER 2006, p. 14).
- A orientação de marketing holístico “*reconhece que no marketing tudo é importante*” (KOTLER, KELLER 2006, p. 14). Ou seja, os consumidores, os funcionários, os concorrentes e a sociedade são importantes, por isso a visão deve ser do todo, tendo em vista suas relações de causa e efeito.

2.6 Orientação para o Mercado

Como visto anteriormente o marketing é baseado na satisfação do cliente, concepção que integra a definição da orientação para o mercado, que segundo Varadarajan e Jayachandran (apud REVILLION, 2005), trata-se de atitudes que a empresa possui, assim como a cultura, que permitem monitorar as mudanças ocorridas no mercado e responder de forma adequada a elas. Os autores acreditam que a orientação para o mercado fluiria pela organização como sua cultura, e que esta seria base para a vantagem competitiva da empresa.

Narver e Slater (apud REVILLION, 2005) confirmam que a orientação para o mercado é a cultura organizacional que melhor cria o valor para o consumidor e geram melhor desempenho para a empresa. Os autores afirmam ainda que a orientação para o mercado é formada por três dimensões: a orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. A primeira fornece informações suficientes para a empresa sobre os consumidores, ajudando a entender suas necessidades. A segunda complementa a orientação para o mercado, pois permite que a organização identifique vantagens e a melhor forma de utilizá-las, superando os concorrentes. A última, coordenação interfuncional, trata-se do trabalho em conjunto da empresa e seus recursos para gerar valor aos clientes. Já Deshpandé, Fraley e Webster (apud REVILLION, 2005), afirmam que a orientação para o mercado é um conjunto de crenças que priorizam a vontade do consumidor. Estas orientações estão relacionadas com as comentadas por Kotler, Keller (2006) e Etzel, Walker, Stanton, (2001).

Estes autores fazem uma ligação importante entre cultura e a filosofia do marketing. Ambos concordam que a orientação para o cliente torna-se uma tipologia de cultura existente na organização e que traz vantagem competitiva, pois focaliza primeiramente o cliente.

Deshpandé e Webster (apud REVILLION, 2005, p. 61), confirmam na seguinte afirmação: “*O conceito de marketing pressupõe uma cultura organizacional distinta, ou seja, um conjunto compartilhado de crenças e valores que coloque o consumidor no centro do pensamento estratégico e operacional da organização*”. Para reforçar este posicionamento é interessante deixar claro que como cultura, as informações e o conhecimento sobre o cliente devem passar por todos os departamentos, devem ser difundidos para que se intensifiquem como uma norma a ser seguida nas atividades diárias.

2.7 Relação Entre Orientação para o Cliente e Cultura Organizacional

É importante ressaltar, para melhor compreensão do presente estudo, que existe uma diferença entre orientação para o mercado e orientação para o cliente segundo Revellion (2005, p.63). A autora mostra que apesar de surgirem de ramificações da filosofia do marketing os dois possuem elaborações diferentes, pois, o primeiro além de conhecer os clientes, preocupa-se em acompanhar o mercado e todos os envolvidos; já o segundo preocupa-se na focalização de informações sobre o cliente.

Segundo Deshpandé e Webster (apud REVILLION, 2005) foi no final dos anos de 1980 que os estudos que relacionavam cultura e marketing se intensificaram. O sucesso na relação entre as disciplinas emerge do fato de que a cultura gera resultados positivos na implementação de estratégias de marketing, é um determinante para o sucesso e também pelo fato óbvio da complementaridade entre as duas linhas de pensamento, como sugere Hurley e Hult (apud REVILLION, 2005): “*as manifestações mais profundas de uma orientação para o mercado acontecem no nível cultural*”, isto porque através do tempo o reforço de atitudes, de processos operacionais, de valores e histórias, e de outros elementos culturais da empresa que se preocupam com o cliente, faz com que crie nos funcionários a filosofia “*de que o cliente é importante*” (REVILLION, 2005).

Narver e Slater tratam da importância dessa questão através da seguinte citação:

Se a orientação para o mercado fosse simplesmente um conjunto de atividades completamente dissociadas do sistema de crenças de uma organização, então qualquer que fosse a cultura da organização, a orientação para o mercado poderia facilmente ser implantada a qualquer momento. Mas, não é isso o que observamos. (apud REVILLION, 2005, p.65)

Dessa forma, percebe-se que unir a perspectiva cultural à filosofia de marketing da a visão de que a orientação para o cliente está relacionada com os elementos, característicos, mais profundos da organização. É neste ponto que se encontra a relevância da cultura para o

marketing. Uma cultura forte gera comprometimento nos funcionários, e esta é a força propulsora para que o marketing atinja as metas a que se propõe. Outra importância está na programação mental que uma cultura empresarial forte gera nos indivíduos, fazendo com que eles acreditem e absorvam os valores, crenças e rituais da empresa. Um bom exemplo seria o caso da IBM, visto em sala de aula, em que os novos funcionários contratados passam seis meses em treinamento, apenas treinamento. O resultado: os funcionários terminam convictos de que a IBM é a maior e melhor empresa do mundo.

Aspectos Metodológicos

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método de Pesquisa

Segundo Mattar (1994, p. 81), a pesquisa exploratória leva em consideração “*o objetivo e o grau em que o problema está cristalizado*”. O autor explica que uma pesquisa exploratória tem o objetivo de fazer com que o pesquisador obtenha maior conhecimento sobre o tema ou problema a ser pesquisado, “*clarificar conceitos*” (MATTAR, 1994, p.85) e “*estabelecer prioridades para futuras pesquisas*” (MATTAR, 1994, p.85). Ainda segundo esse mesmo autor, a pesquisa descritiva busca “*descrever as características de grupos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis*” (MATTAR, 1994, p.85). Dessa forma o método de pesquisa adotado foi descritiva e exploratória, já que este estudo visa analisar as características da cultura organizacional da empresa voltadas para o cliente e qual a relação destas com o desempenho organizacional.

Segundo Gil (1996, p.56), a coleta de dados por levantamento caracteriza-se por “*solicitações de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados*”. Sendo assim em relação à coleta de dados, foi utilizada a pesquisa por levantamento e bibliográfica, que se trata da utilização de fontes teóricas já publicadas para embasar a pesquisa em questão (MATTAR, 1994 e MALHOTRA, 2001).

3.2 Universo e Amostra

A pesquisa foi desenvolvida na indústria de móveis e colchões de Campina Grande. Para atender as necessidades operacionais da pesquisa, os profissionais alvo foram os executivos do primeiro escalão da empresa. Dessa forma, o universo foi composto por seis cargos executivo, entre eles: três gerentes de produção, um supervisor de produção, um gerente administrativo e um superintendente.

Quanto à amostra ficou decidido que seria censitária, pois foi realizada com todos os elementos da população, ou seja, os seis executivos da organização.

3.3 Seleção dos Sujeitos

Segundo Vergara (2005) os sujeitos são os indivíduos que fornecerão os dados necessários para obter os resultados da pesquisa.

Na presente pesquisa os sujeitos foram descritos conforme item 3.2.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário, que se trata de um conjunto de questionamentos que visa reunir informações sobre as percepções dos indivíduos. O questionário deve ser respondido por escrito e sem a presença do pesquisador (MALHOTRA, 2001). *“Os questionários autopreenchidos consistem em o instrumento de coletas de dados ser lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador”* (MATTAR, 1994, p.179). As principais vantagens de utilização deste instrumento é proporcionar a mensuração mais exata dos dados, manter o anonimato e a liberdade nas respostas.

O questionário foi construído com base na tese de doutorado de Anya Sartori Piatnicki Révillion (2005) tendo algumas modificações acrescidas no texto e retiradas de questionamentos para melhor abranger o âmbito da presente pesquisa. Sendo assim foram utilizados 39 questionamentos subdivididos em seis blocos, em que o respondente através de uma escala de Lickert de cinco níveis e uma abstinência, concordava ou discordava a cada questionamento apresentado, escolhendo uma opção, a saber:

1. Discordo Totalmente.
2. Discordo Parcialmente.
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo Parcialmente.
5. Concordo Totalmente.

Foi acrescentada a opção sem resposta para que o respondente que quisesse, por alguma razão, não escolher nenhuma das cinco opções da escala.

O questionário foi organizado da seguinte forma:

- Parte introdutória: composta de uma carta endereçada ao principal executivo da empresa explicando o objetivo da pesquisa e sua importância.
- Parte de coleta de dados: As variáveis da pesquisa estão divididas em seis blocos que caracterizam os valores presentes na empresa, normas da cultura organizacional de orientação para o cliente, artefatos de orientação para o cliente, comportamentos de orientação para o cliente, desempenho de mercado e desempenho financeiro.

3.5 Definição operacional das variáveis

As variáveis estudadas nesta pesquisa foram:

1. **Profundo conhecimento sobre consumidores:** Visa analisar se o setor da empresa conhece as características dos consumidores.
2. **Necessidades do consumidor:** Visa analisar se o setor atende as necessidades do consumidor, proporcionando um alto grau de satisfação a eles.
3. **Funcionários pró-ativos:** Visa entender se os funcionários do setor são pró-ativos em relação aos problemas dos consumidores.
4. **Tomada de decisão:** Visa entender se na gestão das empresas do setor a tomada de decisão é rápida e flexível.
5. **Diferenciação no mercado:** Visa entender se a maioria das empresas do setor busca constantemente se diferenciar no mercado.
6. **Investimento em TI:** Visa entender se as empresas do setor investem em tecnologia da informação e comunicação e se são competitivas.
7. **Avaliação de desempenho:** Tem o objetivo de entender se a empresa avalia e mede seu desempenho de mercado regularmente.
8. **Novos produtos/serviços:** Tem o objetivo de analisar se a empresa identifica e desenvolve continuamente novos produtos e serviços que agregam valor ao cliente.
9. **Disseminação de informações:** Visa entender se na empresa existe o compartilhamento e a disseminação bem como a avaliação de informações pertinentes sobre o mercado e os consumidores.
10. **Avaliação de produtos ou serviços:** Visa perceber se a qualidade dos produtos na empresa é avaliada pelos clientes ou pelo menos a partir da perspectiva deles.
11. **Solicitações dos clientes:** Visa entender se as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente.
12. **Funcionários versus clientes:** Visa entender se os funcionários que trabalham diretamente com o cliente têm competência e perfil para essa tarefa e se são avaliadas regularmente.
13. **Processos versus clientes:** Visa entender se os processos relativos aos clientes são constantemente aprimorados e se a agilidade destes é avaliada regularmente.
14. **Respostas para mudanças:** Visa entender se a empresa possui respostas rápidas para as mudanças no mercado.
15. **Comprometimento dos funcionários:** possui objetivo de entender se na empresa existe um alto comprometimento dos funcionários na busca da satisfação das necessidades dos clientes.

16. **Comportamento de orientação para o cliente:** Visa entender se existe um comportamento exemplar de orientação para o cliente por parte de um executivo.

17. **Problemas de comunicação interna:** Visa entender se existe problemas de comunicação interna que afeta negativamente a orientação para o cliente.

18. **Normas de orientação para o cliente:** Visa entender se existem normas escritas e subentendidas na empresa que impedem a orientação para o cliente.

19. **Empatia do funcionário:** Tem o objetivo de perceber se os funcionários da empresa conseguem ver o problema do ponto de vista do cliente.

20. **Valor agregado:** Tenta perceber se os funcionários entendem que suas ações podem gerar valor agregado para o cliente.

21. **Atender necessidades:** Busca entender até que ponto os indivíduos da empresa satisfazem os clientes.

22. **Necessidades dos clientes:** Busca entender se os indivíduos da empresa sabem o que os clientes desejam.

23. **Necessidades dos consumidores finais:** Busca entender se os indivíduos da empresa sabem o que os consumidores finais desejam.

24. **Concorrência:** Visa entender se os indivíduos da empresa estão interessados nos planos da concorrência.

25. **Novas idéias:** Visa perceber se as novas idéias são acatadas pela empresa.

26. **Mudança de atitude:** Visa compreender se os indivíduos tentam modificar atitudes rotineiras.

27. **Locais para encontro de funcionários:** Visa analisar se na empresa existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários onde as informações podem ser trocadas de maneira informal.

28. **Recepção de clientes:** Visa compreender se na empresa os clientes são recebidos de maneira personalizada.

29. **Pesquisa de satisfação:** Visa entender se na empresa são realizadas pesquisas com os clientes para avaliar a qualidade dos produtos e serviços.

30. **Necessidades futuras:** Visa perceber se o pessoal de vendas da empresa investe tempo trocando informações sobre as necessidades futuras dos clientes com o pessoal de outras áreas.

31. **Disseminação de informações sobre satisfação:** Visa analisar se os dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis da empresa.

32. **Desejo do cliente:** Visa analisar se os funcionários se esforçam para efetuar modificações no produto de acordo com o desejo dos clientes por esta modificação.

33. **Satisfação dos clientes:** Visa analisar como anda o desempenho da empresa em obter a satisfação dos clientes em relação aos principais concorrentes.

34. **Fornecer valor:** Visa analisar como está o desempenho da empresa no fornecimento de valor aos clientes em relação à concorrência.

35. **Manter clientes:** Visa analisar o desempenho da empresa em manter os clientes atuais em relação aos seus concorrentes.

36. **Novos Clientes:** Busca analisar o desempenho da empresa em atrair novos clientes.

37. **Crescimento:** Tem o objetivo de analisar o desempenho da empresa em atingir o crescimento desejado.

38. **Participação no mercado:** Busca analisar o desempenho da empresa em conseguir a participação de mercado desejado.

39. **Desempenho financeiro:** Visa perceber nos últimos três anos a média anual de retorno financeiro sobre as vendas da empresa em relação aos seus principais concorrentes.

40. **Nome do respondente:** Visa identificar o respondente.

41. **Função na empresa:** Visa identificar sua função.

42. **Tempo na empresa:** Visa identificar o tempo em que o respondente trabalha na empresa.

3.6 Procedimento

Após a elaboração do questionário este foi submetido a um pré-teste, com objetivo de verificar algum problema que por ventura dificultasse em sua compreensão. O pré-teste do instrumento, segundo Mattar (1994, p.248) “*consiste em saber como ele se comporta numa situação real de coleta de dados*”. Este foi realizado com o proprietário de outra empresa do ramo industrial em Campina Grande, e não verificou nenhum problema quanto a formatação e entendimento do questionário proposto.

Sabendo que a empresa pesquisada possui regras de acessibilidade de informações e para obter aprovação na aplicação do questionário, foi feito um contato via correio eletrônico e pessoalmente com o superintendente da empresa. Depois da aprovação o questionário foi entregue aos seis cargos executivos da mesma com a solicitação de devolução em dois dias. A data de entrega foi 14 de janeiro de 2009 e previsão de coleta 16 de janeiro, sendo a maioria dos questionários entregues dia 15, havendo renúncia de um deles.

3.7 Técnicas de tratamento dos dados

Os dados obtidos através da aplicação de questionário foram tratados quantitativamente através da observação da frequência relativa a cada alternativa.

A tabulação dos dados bem como os cálculos da média e desvio padrão foram processados por programas estatísticos e gráficos.

3.8 Limitações da técnica de coleta

O questionário, assim como outras coletas de dados, possuem algumas desvantagens, que neste estudo em particular as desvantagens estão na não presença do entrevistador no momento da aplicação do questionário para explicar eventuais dúvidas do pesquisado. Outra desvantagem é gerada em consequência da primeira já que, por não estar presente o pesquisador não pode coletar informações através da observação, pois assim poderia captar algumas reações e comentários peculiares para o resultado da pesquisa. Outros problemas identificados no questionário são: a versatilidade baixa, controle amostral baixo e a possibilidade de verificação da sinceridade das respostas também baixa (MATTAR, 1994, MALHOTRA, 2001).

Ainda segundo Mattar (1994), é possível que o questionário se torne mais eficaz mediante a presença do pesquisador, pois assim a coleta de dados poderá ser realizada de outras formas captando observações do pesquisado.

Apresentação e Análise dos
Resultados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados serão apresentadas em seis blocos, como a estruturação do questionário vista anteriormente. Cada bloco de análise das variáveis será finalizado com a apresentação de quadros e respectivos gráficos referente ao bloco. Cada quadro contempla os pontos da escala de frequência, sendo as apresentações textuais agrupadas em três situações: discordância, concordância e nem concordo nem discordo, representando o ponto intermediário da escala.

Dessa forma, segue apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada na indústria de móveis e colchões de Campina Grande.

BLOCO I - VALORES PRESENTES NA CULTURA DO SETOR

Este bloco teve como objetivo analisar a percepção geral dos respondentes sobre as empresas do setor no Brasil.

Inicialmente será apresentado o resultado da variável **profundo conhecimento sobre consumidores**. Essa variável tem como propósito analisar se o setor em que a empresa está conhece as características dos consumidores. Portanto, foram os seguintes resultados: discordaram 40% dos entrevistados, concordaram 40% e 20% nem concordaram nem discordaram. A média e o desvio-padrão foram: 2,8 e 1,3.

Pode-se perceber que os pesquisados estão divididos quanto a concordância desta variável, devido o setor ser bastante abrangente, passível de mudanças rápidas no gosto dos consumidores. Talvez por isso, vale ressaltar que 20% discordaram totalmente. Ver no Quadro 01 os resultados e gráficos desta e das demais variáveis referente aos valores presentes na cultura do setor.

Já na variável **necessidades do consumidor** que visa analisar se o setor atende as necessidades do consumidor, proporcionando um alto grau de satisfação a eles. Foram os seguintes os resultados encontrados: 60% discordaram e 40% concordaram. A média e o desvio-padrão foram: 3,2 e 1,5.

Percebe-se que a maioria dos pesquisados acreditam que o setor em que se situa a empresa não consegue atingir as necessidades do consumidor e conseqüentemente não consegue satisfazê-los. Levando em consideração a primeira variável, tudo leva a crer que as empresas do setor não conhecem seus consumidores.

A variável **funcionário pró-ativo** visou entender se os funcionários do setor são pró-ativos em relação aos problemas dos consumidores. Os resultados apurados foram: 20% discordaram, 20% concordaram e 60% nem concordaram nem discordaram. A média e o desvio-padrão foram: 2,8 e 1,1.

Essa variável aborda um dos assuntos mais importantes no atual cenário dos negócios, a pro - atividade. A intensificação da competitividade vem exigindo por parte de quem queira sobreviver no mercado um grau de pro - atividade cada vez mais acentuada, não apenas do principal executivo, mas, de todos os que compõem a organização.

Pode-se entender que a maioria dos respondentes são indiferentes em relação a pro - atividade dos funcionários do setor. Sendo assim, surge o seguinte questionamento: a classe executiva conhece seus colaboradores? Será que eles são conscientes desse alto nível de 80% de discordância e indiferença em relação a adversidade a uma questão tão importante quanto essa? E se não conhecem seus colaboradores como poderão se preparar para sobreviver e ter sucesso no mercado?

A variável **tomada de decisão** tem como propósito entender se as empresas do setor possuem um processo de tomadas de decisão rápida e flexível. Os resultados se apresentaram dessa forma: 40% discordaram, 20% concordaram e 40% nem concordaram nem discordaram. A média e o desvio-padrão foram: 2,8 e 1,5.

Percebe-se que uma parte dos pesquisados acredita que não existe um processo de tomada de decisão rápida e flexível no setor. Se isto de fato ocorre as empresas do setor mostram mais uma vez, de acordo com as outras variáveis, dificuldade em lidar com o mercado.

Observa-se que a relação entre estas duas variáveis é considerável, já que ter respostas rápidas e flexíveis para o mercado gera diferenciação e por conseqüência, sucesso.

Na variável **diferenciação no mercado** procurou analisar se a maioria das empresas do setor busca constantemente se diferenciar no mercado. Os dados obtidos foram: 60% discordaram e 40% concordaram. A média e o desvio-padrão foram: 2,6 e 1,3.

É perceptível que a maioria dos pesquisados acreditam que as empresas do setor não buscam diferenciar-se constantemente, o que corrobora com o resultado da variável anterior, as empresas por não procurar a diferenciação podem não estar preparadas para possíveis mudanças no mercado e possíveis crises.

Através da variável **investimento em tecnologia de informação** procurou-se perceber se as empresas do setor investem em tecnologia da informação, em comunicação e se são competitivas. Os resultados obtidos foram: 40% discordaram, 40% concordaram e 20% nem concordaram nem discordaram. A média e o desvio-padrão 3,2 e 1,3.

Esta variável possui grande importância no ambiente atual da vida das corporações, é a tecnologia da informação que ajuda as organizações a se manterem informadas de forma ágil. Tendo em mãos boas informações e com agilidade, as empresas podem também tornar mais rápido seu processo decisório. O resultado nos mostra mais uma vez um equilíbrio entre respostas, o que poderia caracterizar falta de conhecimento do setor em que a empresa atua ou que realmente as empresas não estão preocupadas com a eficiência de suas respostas para o mercado.

Quadro 01: Valores presentes na cultura do setor

Nº	Variável	1	2	3	4	5	NR	Média	DP	1	2	3	4	5
1	Conhecimento Consumidor	20%	20%	20%	40%	0%	0%	2,8	1,3					
2	Necessidade Consumidor	20%	40%	0%	20%	20%	0%	3,2	1,5					
3	Funcionário Pró-Ativo	20%	0%	60%	20%	0%	0%	2,8	1,1					
4	Tomada de Decisão	20%	20%	40%	0%	20%	0%	2,8	1,5					
5	Diferenciação Mercado	20%	40%	0%	40%	0%	0%	2,6	1,3					
6	Investimento em TI	0%	40%	20%	20%	20%	0%	3,2	1,3					
Média Geral das Variáveis								2,9						

Fonte: Levantamento de dados, 2009.

BLOCO II – NORMAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Este bloco procurou analisar a percepção dos pesquisados em relação a empresa em que trabalham.

Na variável **avaliação de desempenho** buscou-se entender se a empresa avalia e mede seu desempenho de mercado regularmente. Os dados obtidos foram: 20% discordaram, 60%

concordaram e 20% nem concordaram nem discordaram. A média e o desvio-padrão encontrados foram: 3,4 e 1,5.

Nota-se que a maioria dos pesquisados acreditam que a empresa mede e avalia seu desempenho perante o mercado, o que mostra a preocupação da mesma em ver seus resultados perante os concorrentes e os clientes. Essa atitude gera parâmetros necessários para que a empresa perceba se realmente esta atingindo os resultados almejados. Ver no Quadro 02 os resultados e gráficos dos dados apresentados sobre as normas da cultura organizacional de orientação para o cliente.

Quanto a variável **novos produtos/serviços** que tem por objetivo analisar se a empresa identifica e desenvolve continuamente novos produtos ou serviços que agregam valor ao cliente. Sendo assim, os resultados obtidos foram: 20% discordaram e 80% concordaram. A média e o desvio-padrão encontrados foram: 3,4 e 1,3.

É perceptível que a grande maioria dos respondentes acredita que de fato a empresa se preocupa em desenvolver continuamente novos produtos para atender melhor os desejos e necessidades dos clientes. Portanto, esta é uma característica chave que sugere que a empresa está realmente esforçada em satisfazer seus consumidores.

A variável **disseminação de informações** procura entender se a empresa existe o compartilhamento e a disseminação bem como a avaliação de informações pertinentes sobre o mercado e os consumidores. O resultado da pesquisa foi: 20% discordaram, 20% concordaram e 60% nem concordaram nem discordaram. A média e o desvio-padrão encontrados foram: 2,8 e 1,1.

Percebe-se que a maioria dos pesquisados são indiferentes mostrando que talvez a propagação dessas informações fique restrita a pouquíssimos indivíduos, o que prejudica o fortalecimento da cultura voltada para o cliente, isto porque uma das formas de propagar e reafirmar o tipo de cultura organizacional é através da comunicação e disseminação de informações.

Já a variável **avaliação de produtos ou serviços** visou perceber se a qualidade dos produtos na empresa é avaliada pelos clientes ou pelo menos a partir da perspectiva dos mesmos. O resultado encontrado foi: 40% discordaram, 20% concordaram e 40% nem concordaram nem discordaram. A média e o desvio-padrão foram de: 2,8 e 1,5.

Neste resultado existiu um equilíbrio entre os pesquisados que discordaram e os que foram indiferentes, podendo intuir que esta avaliação não ocorre e se ocorre não é percebida por todos os respondentes da empresa. Comparando a análise da variável anterior tudo indica que a empresa ainda não possui seu foco firmado no consumidor. Diante disso, surge o seguinte questionamento: Será que a organização ainda não percebeu que focalizar o cliente é seu objetivo principal? Pois nos dias atuais esse deve ser o objetivo das empresas que querem garantir seu sucesso.

Na variável **solicitações dos clientes** buscou-se entender se as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente. O resultado obtido foi: 20% discordaram, 40% concordaram e 40% nem concordaram nem discordaram. A média e o desvio-padrão foram de: 3,6 e 1,3.

Percebe-se o equilíbrio entres os pesquisados que concordam e os que permanecem indiferentes sobre o atendimento das solicitações dos clientes. O que pode evidenciar o desequilíbrio de valores na cultura da empresa ou a falta de informações compartilhadas entre a equipe pesquisada da mesma. Ou seja, será que alguns atuam com o propósito de atender as solicitações, imediatamente, pois acreditam ser necessário, e outros agem de forma diferente?

A variável **funcionários versus clientes** visou entender se os funcionários que trabalham diretamente com o cliente têm competência e perfil para essa tarefa e se são avaliadas regularmente. Os resultados obtidos foram: 40% discordaram, 20% concordaram, 20% nem concordaram nem discordaram e 20% não responderam. Os resultados para média e desvio-padrão foram: 2,0 e 1,6.

Percebe-se que a maioria dos pesquisados acreditam que a empresa não possui funcionários com competência para lidar com os clientes, e não são avaliados. Este resultado pode revelar que a empresa não possui um setor específico para lidar com os consumidores, o que por consequência gera uma deficiência em detectar solicitações e informações sobre os clientes. Comparando com os resultados da variável anterior, entende-se a razão de 40% dos pesquisados serem imparciais em relação ao atendimento imediato de solicitações da clientela.

Já a variável **processos versus clientes** tem como propósito entender se os processos relativos aos clientes são constantemente aprimorados e se a agilidade destes é avaliada regularmente. Os resultados foram: 60% indiferentes, 20% concordaram e 20% não responderam. A média e o desvio-padrão foram: 2,6 e 1,5.

O resultado mostra que a maioria dos pesquisados se mostraram indiferentes, corroborando com a análise feita na variável anterior, já que por não possuir um setor específico e com funcionários competentes para lidar com os consumidores, a empresa também não possui processos que agilize a relação entre empresa e cliente, sendo tratados de forma negligente.

A variável **respostas para mudanças** possui o propósito de entender se a empresa possui respostas rápidas para as mudanças no mercado. Os resultados mensurados foram: 60% discordaram e 40% concordaram. A média e o desvio-padrão foram: 2,6 e 1,8.

O resultado mostra que a maioria dos pesquisados acreditam que a empresa não possui respostas rápidas para as mudanças ocorridas no mercado. Através deste fato pode ser entendido que a organização encontra-se despreocupada, devido a motivos já mencionados anteriormente como: falta de informações compartilhadas e falta de contato com o mercado consumidor. Esse resultado sugere que a mesma possui uma visão míope em relação ao mercado e a todos que dele participam, o que caracteriza-se como quadro preocupante e que posiciona a empresa em um estado de vulnerabilidade no mercado.

Na variável **comprometimento dos funcionários** buscou-se entender se na empresa existe um alto comprometimento dos funcionários na busca da satisfação das necessidades dos clientes. Os resultados mensurados foram: 40% discordaram, 40% nem concordaram nem discordaram e 20% concordaram. A média e o desvio-padrão foram: 2,8 e 1,5.

Nota-se que os pesquisados acreditam que não existe este comprometimento por parte dos funcionários ou são imparciais a este fato. É perceptível mais uma vez que a organização não possui uma cultura focalizada na satisfação dos clientes, já que o comprometimento dos funcionários esta enraizado em como a cultura se apresenta e o quanto presente ela é dentro da organização. As culturas voltadas para se próprias tendem a preocupar-se com a estabilidade e os processos, a mudança não é bem vinda e os funcionários seguem bitolados em uma única forma de produzir. Esta preocupação com processos internos e estabilidade, faz com que a empresa tenha uma visão parcial do todo, do mercado global, gerando a fragilidade comentada no item anterior.

BLOCO III – ARTEFATOS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Este bloco de variáveis propõe analisar a frequência de comentários existente entre os funcionários da empresa. Ver no Quadro 03 os resultados e gráfico das variáveis deste bloco.

A variável **comportamento de orientação para o cliente** visa entender se existe um comportamento exemplar de orientação para o cliente por parte de um executivo. Os resultados obtidos foram: 20% discordaram, 20% nem concordaram nem discordaram e 60% concordaram. A média e o desvio-padrão foram: 3,6 e 1,1.

Nota-se que a maioria dos pesquisados acreditam que existe um executivo que demonstre o comportamento de orientação para o cliente. Diante do resultado surge o questionamento: se existe um modelo, será que ele é seguido? É necessário entender que o modelo que personifica a orientação para o cliente deve compartilhar conhecimentos, manter informações corriqueiras para transformá-las em crenças a serem seguidas por todos da empresa.

Quadro 02: Normas da cultura organizacional de orientação para o cliente

Nº	Variável	1	2	3	4	5	NR	Média	DP	1	2	3	4	5
7	Avaliação de Desempenho	20%	0%	20%	40%	20%	0%	3,4	1,5					
8	Novos Produtos/ Serviços	20%	0%	0%	80%	0%	0%	3,4	1,3					
9	Disseminação Informações	20%	0%	60%	20%	0%	0%	2,8	1,1					
10	Avaliação Produtos/ Serviços	20%	20%	40%	0%	20%	0%	2,8	1,5					
11	Solicitações dos Clientes	0%	20%	40%	0%	40%	0%	3,6	1,3					
12	Funcionários X Clientes	20%	20%	20%	20%	0%	20%	2,0	1,6					
13	Processos X Clientes	0%	0%	60%	20%	0%	20%	2,6	1,5					
14	Respostas p/ mudanças	40%	20%	0%	20%	20%	0%	2,6	1,8					
15	Comprometimento dos funcionários	20%	20%	40%	0%	20%	0%	2,8	1,5					
Média Geral das Variáveis								2,89						

Fonte: Levantamento de dados, 2009.

Já na variável **problemas de comunicação interna** procurou-se entender se existe problemas de comunicação interna que afeta negativamente a orientação para o cliente. Os resultados obtidos foram: 60% concordaram e 40% nem concordaram nem discordaram. A média e o desvio-padrão foram: 4,0 e 1,0.

Observa-se que a maioria dos pesquisados acreditam que existe problemas de comunicação interna que afeta a orientação para o cliente. Como explicado na variável anterior, a falta de comunicação interna impede que valores sejam transmitidos, histórias sejam contadas, mitos sejam formados, e todos os elementos culturais responsáveis por formar e fortalecer a cultura organizacional, no caso a cultura de orientação para o cliente.

A variável **normas de orientação para o cliente** procura entender se existem normas escritas e subentendidas na empresa que impedem a orientação para o cliente. Os resultados apurados foram: 40% discordaram, 20% nem concordaram nem discordaram, 20% concordaram e 20% não responderam. A média e o desvio-padrão foram: 2,2 e 1,9.

Os resultados mostram que a maioria dos respondentes não acredita que estas normas existam. Então pode-se inferir que, em comparação com as variáveis anteriores, a dificuldade da organização não está nas normas, mas está na ausência de comunicação e disseminação de valores que possam gerar uma cultura voltada para o cliente.

Através da variável **empatia dos funcionários** buscou-se perceber se os funcionários da empresa conseguem ver o problema do ponto de vista do cliente. Os resultados apurados foram: 20% discordaram, 20% nem concordaram nem discordaram e 60% concordaram. A média e o desvio-padrão foram: 3,8 e 1,3.

Nota-se que a maioria dos respondentes concordou que existe empatia do funcionário com o cliente. Isto ocorre, pois o funcionário também é um consumidor dos produtos da empresa em questão, sendo assim, possuem a visão do cliente na hora que surgem os problemas. Esta identificação pode ser o nascimento de uma cultura forte de orientação para o cliente, já que os funcionários possuem a conscientização do que é importante para os que usufruem dos bens produzidos.

A variável **valor agregado** buscou perceber se os funcionários entendem que suas ações podem gerar valor agregado para o cliente. Os resultados mensurados foram: 20% discordaram, 60% nem concordaram nem discordaram e 20% concordaram. A média e o desvio-padrão foram: 3,0 e 1,4.

É perceptível que a maioria dos pesquisados nem concordam ou discordam da afirmativa, o que pode representar uma falta de interação, por parte dos executivos, com seus clientes internos. Consequentemente não se estabelece elos que fortaleçam a cultura da empresa, se de fato ocorre não basta que os funcionários se vejam como clientes, mas que eles sintam e entendam que suas atitudes geram valor agregado para os consumidores.

A variável **atender necessidades**, buscou entender se os funcionários conseguem oferecer aos clientes o que eles esperam. Os resultados obtidos foram: 60% discordaram, 20% nem concordaram nem discordaram e 20% concordaram. A média foi de 2,6 e o desvio-padrão de 1,5.

Percebe-se que a maioria dos respondentes acreditam que os funcionários não se questionam sobre conseguir oferecer aos clientes o que eles esperam. Mostrando que, talvez, este artefato de orientação para o cliente não exista. O que pode ocorrer devido à falta de consciência dos funcionários sobre suas capacidades reais para atingir a satisfação do cliente, ou ainda, pela falta de conhecimento sobre os seus consumidores. Diante disso surge o questionamento: Até quando a organização irá sobreviver no mercado tão competitivo em que está inserida?

Já a variável **necessidades dos clientes** buscou entender se os indivíduos da empresa sabem o que os clientes desejam. Os resultados apurados foram: 40% discordaram, 20% nem concordaram nem discordaram e 40% concordaram. A media e o desvio-padrão foram: 2,8 e 1,8.

Nota-se que houve um equilíbrio entre os respondentes que concordaram e que discordaram que os indivíduos falam com freqüência que sabem sobre o desejo dos clientes. Se existe esta imparcialidade, então não fica claro que este é um artefato da cultura. Corroborando com a variável anterior os sujeitos podem realmente não conhecer os clientes e não possuírem informações sobre os mesmos. E os que concordaram conhecem realmente seus clientes? O estudo do marketing está fundamentado na satisfação do cliente, para tanto seu estudo propõe um profundo conhecimento do que eles desejam. Se não conhecem como a empresa continuará existindo? Nesta análise percebemos um dos maiores motivos da mortalidade das pequenas empresas.

A variável **necessidade dos consumidores finais** buscou entender se os indivíduos da empresa sabem o que os consumidores finais desejam. Os resultados foram os seguintes: 20%

discordaram, 40% nem concordaram nem discordaram e 40% concordaram. A média e o desvio-padrão foram: 3,6 e 1,3.

Percebe-se a concordância quanto a este artefato foi maior do que a discordância. Porém existiu um equilíbrio entre os que foram imparciais e os que concordaram. Ou seja, os indivíduos conhecem mais os consumidores finais do produto, do que seus clientes. E se for correta tal afirmação, como a empresa pode conhecer seu consumidor final e não conhecer seus clientes?

Através da variável **concorrência** buscou-se entender se os indivíduos da empresa estão interessados nos planos da concorrência. Os resultados foram: 40% discordaram, 20% nem concordaram nem discordaram e 40% concordaram. A média e o desvio-padrão para esta variável foram: 3,2 e 1,8.

O equilíbrio apresentado entre os que concordaram e os que discordaram pode transparecer que os indivíduos da empresa também encontram-se divididos. Esta variável demonstra o que se pensa e o que se observa dos concorrentes, não pensar em seus planos e olhar apenas para dentro da empresa pode trazer problemas também para os planos e metas da organização. Entende-se que observar o todo e está um passo a frente dos concorrentes é o melhor caminho para o sucesso.

A variável **novas idéias** procurou perceber se as novas idéias são acatadas pela empresa. Os resultados obtidos foram: 40% discordaram, 40% nem concordaram nem discordaram e 20% concordaram, tendo por média e desvio-padrão os seguintes resultados: 2,8 e 1,5.

Percebe-se o mesmo resultado entre os pesquisados que discordaram e os que permaneceram imparciais. Se esta afirmação é dita com pouca frequência, então mostra que a empresa procura ouvir idéias por menos realistas que pareçam. Se é assim, a empresa pode aproveitar idéias e trocas de conhecimento para disseminar a cultura de orientação para o cliente.

A variável **mudança de atitude** visou compreender se os indivíduos tentam modificar atitudes rotineiras. Os resultados foram 80% discordaram e 20% nem concordaram nem discordaram. A média e o desvio-padrão foram: 1,6 e 0,9.

Os resultados constataram que a grande maioria discorda com a afirmativa, não sendo muito dita pelos funcionários. Ou seja, os dados podem revelar que os funcionários possuem

consciência de que mudar é necessário e que nem sempre atitudes que deram certo garantirão o sucesso do futuro. As mudanças e as novas idéias podem fomentar os valores e as crenças da cultura de orientação para o cliente o que não parece ser o caso dessa empresa. O que caracteriza a cultura da empresa como burocrática.

Já na variável **local para encontro de funcionários** buscou-se analisar se na empresa existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários onde as informações podem ser trocadas de maneira informal. Os resultados mensurados foram: 20% discordaram e 80% concordaram, sendo a média e o desvio-padrão de 4,0 e 1,2.

Observa-se que a grande maioria dos pesquisados acreditam que exista esses lugares na empresa, o que proporciona troca de valores, de informações, de histórias, crenças e artefatos de subculturas existentes. Como dito anteriormente, o compartilhamento e a disseminação de elementos culturais como os citados valorizam e fortalece a tipologia cultural dominante na empresa. São esses momentos de encontros informais, que o executivo possuidor de atitudes exemplares de orientação para o cliente (vista na variável 16) deve utilizar para trocar suas percepções e dar exemplos que fortalecem a sua cultura.

A variável **recepção de cliente** visou compreender se na empresa os clientes são recebidos de maneira personalizada. Os resultados apurados foram: 40% nem concordaram nem discordaram e 60% concordaram. A média e o desvio-padrão foram: 4,2 e 1,1.

Nota-se primeiramente que não houve discordância e que a maioria dos pesquisados acreditam que existe personalização na recepção dos clientes. Sendo assim, esta variável nos mostra um artefato importante na cultura de orientação para o cliente, pois se admiti que a empresa enxergue as diversas nuances dos clientes, gerando, esta forma de tratamento, valor agregado para o mesmo.

BLOCO IV – COMPORTAMENTOS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Este bloco propõe analisar os comportamentos de orientação para o cliente. Ver no Quadro 04 os resultados e gráfico relativo às variáveis deste bloco.

A variável **pesquisa de satisfação** visou entender se na empresa são realizadas pesquisas com os clientes para avaliar a qualidade dos produtos ou serviços. Os resultados se apresentaram da seguinte forma: 60% discordaram, 20% nem concordaram nem discordaram e 20% concordaram. A média e o desvio-padrão foram: 2,0 e 1,4.

O resultado se mostra pessimista, já que a maioria dos respondentes acredita que as pesquisas não são realizadas. É importante observar a profunda relação entre os resultados encontrados nas variáveis sobre o conhecimento das necessidades dos clientes, já que o resultado dessas variáveis corrobora com este. Tendo isso em vista a empresa perde por não utilizar uma das melhores ferramentas para captar informações e percepções dos clientes, além de não avaliar a qualidade dos seus produtos pela percepção dos que utilizam o bem fabricado.

Quadro 03: Artefatos de orientação para o cliente

Nº	Variável	1	2	3	4	5	NR	Média	DP	1	2	3	4	5
16	Comport. de Orient. p/ cliente	0%	20%	20%	40%	20%	0%	3,6	1,1					
17	Problema de comunicação interna	0%	0%	40%	20%	40%	0%	4,0	1,0					
18	Normas de orient. p/ cliente	20%	20%	20%	0%	20%	20%	2,2	1,9					
19	Empatia do funcionário	0%	20%	20%	20%	40%	0%	3,8	1,3					
20	Valor agregado	20%	0%	60%	0%	20%	0%	3,0	1,4					
21	Atender necessidades	20%	40%	20%	0%	20%	0%	2,6	1,5					
22	Necessidades dos clientes	40%	0%	20%	20%	20%	0%	2,8	1,8					
23	Necessidades consumidor final	0%	20%	40%	0%	40%	0%	3,6	1,3					
24	Concorrência	20%	20%	20%	0%	40%	0%	3,2	1,8					
25	Novas idéias	20%	20%	40%	0%	20%	0%	2,8	1,5					
26	Mudança de atitude	60%	20%	20%	0%	0%	0%	1,6	0,9					
27	Local para encontro de funcionário	0%	20%	0%	40%	40%	0%	4,0	1,2					
28	Recepção de cliente	0%	0%	40%	0%	60%	0%	4,2	1,1					
Média Geral das Variáveis								3,18						

Fonte: Levantamento de dados, 2009.

A variável **necessidades futuras** visou perceber se o pessoal de vendas investe tempo trocando informações sobre as necessidades futuras dos clientes com o pessoal de outras áreas. Os resultados obtidos foram 20% concordaram, 20% nem concordaram nem discordaram e 60% concordaram. A média e o desvio-padrão foram de: 2,8 e 2,3.

O resultado mostra que a maioria dos pesquisados acreditam que realmente haja essa troca de informações entre a área de vendas e outras áreas da empresa. Essa atitude talvez ocorra pelo simples fato da necessidade de faturar para lucrar, porém, também pode ocorrer porque o pessoal de vendas tenha a consciência de que sozinhos não podem entender e chegar a todas as respostas. A área de vendas faz parte de um todo interligado, talvez seja na troca de informações com o todo que surja uma nova idéia para agregar valor para o cliente.

Na variável **disseminação de informações sobre satisfação** procurou-se analisar se os dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis da empresa. Os resultados alcançados foram: 20% discordaram e 80% concordaram. A média e o desvio-padrão foram de: 3,6 e 1,5.

Nota-se que a grande maioria dos respondentes acreditam que as informações sobre a satisfação dos clientes é disseminada na empresa. Porém vê-se que ocorreu uma contradição nas respostas já que na variável pesquisa de satisfação a maioria diz que não existe pesquisa. Este fato deve ocorrer porque os resultados de satisfação obtidos sejam meramente intuitivos, ou seja, não provêm de uma fonte científica de coleta de dados. Uma outra possibilidade seria a de que os dados trocados sejam apenas de vendas ou transações financeiras. Ou ainda esta disseminação ocorreria através dos funcionários que entram em contato com o cliente, levando o boca-a-boca a espalhar reações percebidas por eles.

A variável **desejo do cliente** teve como objetivo analisar se os funcionários se esforçam para efetuar modificações no produto de acordo com o desejo dos clientes. Os resultados foram: 20% discordaram, 60% concordaram e 20% não responderam. A média e o desvio-padrão encontrados foram: 3,2 e 2,2.

O resultado evidencia que a maioria dos respondentes acredita que os funcionários se esforçam para modificar os produtos de acordo com o desejo dos clientes. O que pode surgir da consciência de que mais importante é agradar o cliente, já que a empresa depende deles, e sobrevive por eles.

Quadro 04: Comportamento de orientação para o cliente

Nº	Variável	1	2	3	4	5	NR	Média	DP	1	2	3	4	5
29	Pesquisa de satisfação	60%	0%	20%	20%	0%	0%	2,0	1,4					
30	Necessidades futuras	20%	0%	20%	0%	40%	20%	2,8	2,3					
31	Disseminação de info. Sobre satisfação	20%	0%	0%	60%	20%	0%	3,6	1,5					
32	Desejo do Cliente	0%	20%	0%	20%	40%	20%	3,2	2,2					
Média Geral das Variáveis								2,90						

Fonte: Levantamento de dados, 2009.

BLOCO V – DESEMPENHO DE MERCADO

O bloco propõe analisar o desempenho de mercado, nos últimos três anos, em comparação com a concorrência. Ver no Quadro 05 os resultados e gráfico relativos a estas variáveis.

Através da variável **satisfação dos clientes** procurou-se analisar como anda o desempenho da empresa em obter a satisfação dos clientes em relação aos principais concorrentes. Os resultados foram: 40% consideraram muito pior, 20% nem melhor nem pior e 40% muito melhor. A média e o desvio-padrão foram: 3,4 e 1,5.

É perceptível que como houve equilíbrio no resultado entre os que concordaram e discordaram talvez não haja informações suficientes sobre a concorrência por parte dos executivos. Como dito anteriormente, a pesquisa de satisfação traria muitas informações preciosas para entender melhor em que situação está a empresa em relação aos clientes. Levando-se a crer também que a mesma esteja na estaca zero.

A variável **fornecer valor** procurou analisar como está o desempenho da empresa no fornecimento de valor aos clientes em relação à concorrência. Os resultados foram: 20% muito pior, 20% nem melhor nem pior e 60% muito melhor. A média e o desvio-padrão encontrados foram: 3,6 e 1,7.

Sendo assim os resultados mostram-se bem otimistas em relação aos concorrentes. O que evidencia que a empresa possui bons resultados. Porém, em que se baseiam os executivos para chegarem a tais respostas? Eles estão certos de que fornecem valor para seus clientes melhor do que os concorrentes?

Já a variável **manter clientes** visou analisar o desempenho da empresa em manter os clientes atuais em relação aos seus concorrentes. Os resultados apurados foram: 20% muito pior, 20% nem melhor nem pior e 60% muito melhor. O valor da media foi 3,8 e do desvio-padrão 1,8.

Percebe-se outro resultado favorável para empresa na percepção dos executivos. Deve-se este fato, talvez, a presença de poucos clientes, mas clientes cativos, que dependem da produção industrial da empresa para continuar vendendo, e por outros incentivos que a empresa oferece como: formas de pagamento e preço dos bens.

A variável **novos clientes** buscou analisar o desempenho da empresa em atrair novos clientes em relação aos principais concorrentes. O resultado obtido foi: 100% entre melhor e muito melhor. O desvio-padrão e a media para esta variável foram: 0,5 e 4,4.

O resultado mostra que todos os pesquisados acreditam que a empresa consegue atrair novos clientes melhor do que os concorrentes. Neste resultado percebe-se que existe um “algo mais” nos bens da organização. Por que conseguem atrair novos clientes? Existe uma razão, diferencial, e a empresa poderia utilizar esse diferencial para alavancar seus negócios e investir mais na cultura da mesma que, ao que parece, encontra-se um pouco dispersa.

Já a variável **crescimento** buscou analisar o desempenho da empresa em atingir o crescimento desejado em relação aos principais concorrentes. Os resultados foram: 40% nem melhor nem pior e 60% melhores. A media e desvio-padrão encontrados foram: 3,8 e 0,8.

Neste resultado boa parte dos pesquisados se mostraram imparciais, mas a maioria respondeu que são melhores do que a concorrência em atingir o crescimento desejado. Percebe-se que a empresa possui potencial e consegue atingir suas metas, seus resultados esperados. O que nos remete a mesma indagação surgida na análise da variável anterior: onde está o potencial da organização? O que é este potencial? Para ser melhor a empresa necessita saber e cuidar deste diferencial que possui, talvez seja por isso que ela se mantenha no mercado.

A variável **participação no mercado** procurou analisar o desempenho da empresa em conseguir a participação de mercado desejado em relação aos seus concorrentes. O resultado obtido foi: 100% entre melhor e muito melhor. A média e o desvio-padrão foram: 4,2 e 0,4.

Outro resultado unânime na pesquisa se revelou, corroborando com os anteriores e que levam a crer que a organização consegue se manter bem em face do mercado. São resultados bons, mas que não garantem a permanência e a estabilidade destes. Quando se está bem é preciso ter mais cautela e prestar cada vez mais atenção em volta, porque o mercado pode mudar repentinamente. Às vezes o sucesso pode se tornar uma grande vulnerabilidade, sendo exatamente por isso que a história das organizações está repleta de exemplos de empresas e que atingem o topo do sucesso e logo depois são passadas para trás.

BLOCO VI – DESEMPENHO FINANCEIRO

Para finalizar, a última variável **desempenho financeiro**, buscou perceber, nos últimos três anos, como foi a media anual de retorno financeiro sobre as vendas da empresa em relação aos seus principais concorrentes. Os resultados foram: 20% pior, 40% nem melhor nem pior e 40% melhores. A media e o desvio-padrão foram: 3,4 e 1,1. Ver no Quadro 06 os resultados da variável.

Quadro 05: Desempenho de mercado

Nº	Variável	1	2	3	4	5	NR	Média	DP	1	2	3	4	5
33	Satisfação dos clientes	0%	40%	20%	0%	40%	0%	3,4	1,5					
34	Fornecer valor	20%	0%	20%	20%	40%	0%	3,6	1,7					
35	Manter clientes	20%	0%	20%	0%	60%	0%	3,8	1,8					
36	Novos clientes	0%	0%	0%	60%	40%	0%	4,4	0,5					
37	Crescimento	0%	0%	40%	40%	20%	0%	3,8	0,8					
38	Participação no mercado	0%	0%	0%	80%	20%	0%	4,2	0,4					
Média Geral das Variáveis								3,87						

Fonte: Levantamento de dados, 2009.

Quadro 06: Desempenho financeiro

Nº	Variável	1	2	3	4	5	NR	Média	DP	1	2	3	4	5
39	Desempenho financeiro	0%	20%	40%	20%	20%	0%	3,4	1,1				●	

Fonte: Levantamento de dados, 2009.

O resultado mostra que os pesquisados ficaram um pouco imparciais e outros acreditaram que os resultados financeiros foram melhores do que a concorrência. Este resultado nos remete às variáveis estudadas anteriormente: será que estar em boa posição no mercado significa bons resultados financeiros? Os respondentes conhecem bem a concorrência? Ou conhecem apenas a si mesmos? As respostas a estes questionamentos transcendem os objetivos do presente estudo. Talvez a porcentagem que acredita ter resultados melhores esteja olhando internamente e de maneira acomodada. Como dito, o resultado de hoje não garante o mesmo de amanhã.

Considerações Finais

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o proposto a presente pesquisa foi realizada na indústria de móveis e colchões em Campina Grande.

Os dois primeiros objetivos específicos coletar dados sobre aspectos da cultura organizacional e identificar os elementos de orientação para o cliente em relação à cultura organizacional, foram atingidos mediante análise das variáveis presentes nos blocos II, III e IV. A análise final mostra que a empresa possui elementos culturais de orientação para o cliente, mas pouco trabalhados e disseminados. A empresa se mostrou mais preocupada em tratar estes elementos como rotinas operacionais que levam ao lucro, negligenciando a verdadeira importância dos poucos elementos culturais presentes.

É importante salientar que por não possuir um setor, ou pessoas responsáveis pelo trabalho com o consumidor, fica mais difícil a disseminação de informações sobre os clientes e conseqüentemente o formento de uma cultura voltada para o cliente. É por isso também, que a empresa não está preocupada em entender ou ouvir a opinião verdadeira de sua clientela, nem muito menos procura informações através de fontes seguras de coleta de dados, as que existem surgem intuitivamente da equipe gerencial da empresa. Tem-se a impressão de que a organização trabalha apenas para gerar lucro, como um fim, o que está cada vez mais difícil nos últimos tempos, já que a mesma não possui uma visão global do mercado que a cerca, o que fica claro na analogia de Vavra (1993, p. 393) *“Essa miopia de marketing leva a uma analogia interessante, é como se o objetivo de uma pessoa fosse apenas comer, ora, o mais certo seria comer para poder viver e assim poder contemplar os verdadeiros objetivos como uma vida de realizações”*.

O terceiro objetivo, descrever o desempenho empresarial em relação aos concorrentes, foi atingido mediante análise das variáveis presentes nos blocos V e VI. Diagnosticou-se que os respondentes acreditam que seus resultados são melhores do que a concorrência, levando em consideração variáveis como: desempenho em satisfazer seus clientes, manter clientes, fornecer valor, crescimento, novos clientes e participação no mercado. Porém, diante dos resultados apresentados em outras variáveis, o bom desempenho não está baseado em fonte segura, e também não quer dizer que a empresa esteja realmente bem, porque como dito em outras análises, chegar ao topo não é garantia de continuar nele, *“afinal, é mais fácil que um fracasso suceda um sucesso de que um sucesso vir a suceder outro sucesso”* (D’AVENI, 1995). E a impressão que se tem é que a empresa consegue bons resultados com uma margem mínima de folga, ela não possui segurança para se manter no mercado.

Uma importante conclusão a que se chega é que a organização estudada apresenta fortes características de uma cultura burocrática, pois, ela está mais preocupada em seguir processos corretos e gerar lucro, do que em se manter no mercado com bons resultados. Não percebe as nuances do mercado que a cerca, não percebe o valor que seus funcionários possuem em gerar valor para o consumidor, não se preocupa em inovar, e por fim, não possui uma visão para o futuro. Vê seus clientes como meros geradores de lucro.

Diante do exposto, chega-se ao objetivo geral deste estudo com o seguinte questionamento: Será mesmo que no caso específico desta empresa os poucos elementos da cultura organizacional orientada para o cliente geram bons resultados? A resposta a que se chega mostra que não, devido a tantos resultados negativos mostrados aqui. A cultura da empresa é muito dispersa, os respondentes mostram uma visão míope sobre o mercado global que os cerca. Se os resultados bons existem são meramente temporários, e pelo que foi mencionado anteriormente a empresa enxerga apenas seus resultados, vindos de dentro para fora de forma separada, sem conexão. Sabe-se que isto não é mais possível no presente momento. O mercado funciona interligado, todas as partes estão interconectadas, e cada ação gera uma reação.

Para melhorar os resultados desfavoráveis encontrados nesta pesquisa é sugerido, primeiramente, que a organização procure meios de informação, através de cursos e estudos sobre gerenciamento de forma geral. A administração é um estudo rico em informações sobre diversas áreas do corporativismo. Sugere-se também a criação de um setor que cuide dos processos relativos aos clientes, porque este será a fonte de informações geradas pelos consumidores. E depois é necessário utilizar uma fonte fidedigna de dados como a pesquisa de satisfação do cliente. Para finalizar, a empresa precisa também identificar sua cultura, e formentar valores, crenças e elementos que intensifiquem a orientação para o cliente, começando pela equipe executiva da empresa, pois os funcionários necessitam ter exemplos práticos e concretos da cultura corporativa, a informação deve fluir na empresa para que os elementos culturais sejam disseminados e fortalecidos.

Por fim, diante das limitações existentes no estudo, contando apenas com a percepção dos respondentes e da visão do pesquisador para analisá-las, sugere-se o desenvolvimento de futuras pesquisas com os consumidores e com outras empresas do ramo, para assim, comparar novas nuances e resultados, chegando-se com isso a um resultado mais abrangente da realidade que cerca a cultura corporativa voltada para os clientes em Campina Grande.

Referências

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Uma estratégia fundada na cultura empresarial**: estudo de caso. ANPAD, 1998.

CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura Organizacional**: teoria e pesquisa. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing Competitivo**: Uma abordagem estratégica. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

D'AVENI, R.A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ETZEL, M. J. WALKER, B. J. STANTON, W. **Marketing**. 11. ed. São Paulo: Makron. 2001

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura Organizacional em uma empresa familiar brasileira**. RAC, v. 10, n.4, Out./Dez. 2006.

FERNANDES, Karina Ribeiro: **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações**. Facef Pesquisa, v. 7, n. 3, 2004.

_____; ZANELLI, José Carlos: **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações**. RAC, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

FREITAS, Rebeca. Cultura organizacional. Artigos, março de 2008. Disponível em < http://www.administradores.com.br/artigos/cultura_organizacional/21588/ >. Acesso em: 17 de junho de 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RÉVILLION, Anya S. P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo Brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial**. Porto Alegre: UFRS, 2005.

SILVA, Narbal. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. ENEO, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: *After Marketing*** Como manter a Fidelidade de Clientes através do Marketing de Relacionamento. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 323, 1993.

Apêndice



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Curso de Administração ☎ (0xx 83) 3310.1216 🌐 www.ufcg.edu.br

Campina Grande, 14 de janeiro de 2009

Ilmo. Sr. Nelson Poço Ferreira
Superintendente

Daniela Leão Barros está desenvolvendo, sob minha orientação, uma pesquisa que será parte integrante da sua monografia de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

O objetivo da pesquisa é analisar alguns aspectos que envolvem a cultura organizacional no que diz respeito à orientação para o cliente. Assunto por demais relevante, principalmente quando se leva em conta o atual contexto dos negócios caracterizado pelas forças da globalização e da competitividade em níveis cada vez mais acentuados.

Nessa pesquisa não será buscado nenhum sigilo da vossa empresa. Mesmo assim, a confidencialidade do que for coletado é compromisso que assumimos. Os dados serão processados de forma agregada e o nome da empresa só será citado mediante sua autorização.

A operacionalização dessa pesquisa será feita através do preenchimento de um pequeno questionário. Apenas alguns minutos serão necessários para o seu preenchimento.

Desenvolver parcerias e atividades envolvendo a universidade, empresas e a sociedade como um todo é um dos nossos principais objetivos.

Atenciosamente.

Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.
Professor Adjunto III da UFCG
elmanopc@gmail.com
<http://sites.google.com/site/elmanopc/>

Comportamento da cultura organizacional de orientação para o cliente

Data	N°
------	----

Alvo da Pesquisa:

Executivos do primeiro escalão da empresa e área comercial.

Confidencialidade:

Os dados desta pesquisa são confidenciais e serão processados de forma agregada a não identificar nenhum respondente em individual.

Instruções:

Para cada questão considere a escala de cinco posições onde os extremos são identificados com discordo totalmente (valor 1) e concordo totalmente (valor 5). Para situações intermediárias escolha os valores 2, 3 ou 4, que melhor represente sua percepção. E quando não possuir resposta escolha NR.

BLOCO I – Valores presentes na cultura da empresa em relação ao setor

Considerando a sua percepção geral sobre as empresas desse setor no Brasil avalie as seguintes questões.

1. A maioria das empresas do setor possui um profundo conhecimento sobre as características dos consumidores. 1 2 3 4 5 NR

2. A maioria das empresas do setor é comprometida em atender as necessidades do consumidor e proporciona um alto grau de satisfação a eles. 1 2 3 4 5 NR

3. A maioria dos funcionários das empresas do setor é pró-ativa em relação aos problemas dos consumidores (tomar a iniciativa de se antecipar aos problemas, antes que o mesmo apareça). 1 2 3 4 5 NR

4. Na gestão (gerenciamento) da maioria das empresas do setor a tomada de decisão é rápida e flexível. 1 2 3 4 5 NR

5. A maioria das empresas do setor busca constantemente se diferenciar no mercado (ser diferente dos concorrentes aos olhos do consumidor). 1 2 3 4 5 NR

6. A maioria das empresas do setor investe muito em Tecnologia de Informação e Comunicação (informatização, bancos de dados) e são competitivas. 1 2 3 4 5 NR

BLOCO II - Normas da cultura organizacional de orientação para o cliente

Considerando a sua percepção sobre a empresa em que trabalha, avalie as seguintes questões:

7. Em nossa empresa, o desempenho de mercado (por exemplo: crescimento das vendas, participação de mercado) é medido e avaliado regularmente. 1 2 3 4 5 NR

8. Em nossa empresa, novos produtos e serviços que agregam valor ao cliente são identificados e desenvolvidos continuamente. 1 2 3 4 5 NR

9. Em nossa empresa, existe a disseminação e compartilhamento, bem como avaliação de informações atualizadas e pertinentes sobre o mercado e os consumidores. 1 2 3 4 5 NR

10. Em nossa empresa, a qualidade dos serviços é avaliada pelos clientes ou, pelo menos, a partir da perspectiva dos clientes (por exemplo: questionando os clientes sobre a qualidade dos serviços através de pesquisas formais ou informais – grupos de discussão, comitês de clientes). 1 2 3 4 5 NR

11. Em nossa empresa, as solicitações dos clientes são atendidas imediatamente. 1 2 3 4 5 NR

12. Em nossa empresa, os funcionários que trabalham em contato direto com o cliente têm competências e perfil para essa tarefa, sendo estas avaliadas regularmente. 1 2 3 4 5 NR

13. Em nossa empresa, os processos relativos aos clientes (por exemplo: pagamentos, abertura de crediário, troca de produtos, atendimento de reclamações) são constantemente aprimorados e a agilidade destes é avaliada regularmente. 1 2 3 4 5 NR

14. Em nossa empresa, temos respostas rápidas para as mudanças que ocorrem no mercado. 1 2 3 4 5 NR

15. Em nossa empresa, há um alto comprometimento dos funcionários na busca da satisfação das necessidades dos clientes. 1 2 3 4 5 NR

BLOCO III - Artefatos de orientação para o cliente

Indique a frequência de comentários entre os funcionários desta empresa relacionada aos seguintes tópicos:

16. Comportamento exemplar de orientação para o cliente por parte de um executivo (por exemplo, fundador, proprietário, gerente). 1 2 3 4 5 NR

17. Problemas de comunicação interna entre diferentes áreas funcionais que afetam negativamente a orientação para o cliente. 1 2 3 4 5 NR

18. Normas escritas e subentendidas da empresa que impedem a orientação para o cliente. 1 2 3 4 5 NR

Indique a frequência com que são ditas as seguintes frases (ou comentários similares) durante reuniões ou treinamentos nesta empresa:

19. “E se agora a gente tentasse olhar este problema do ponto de vista do cliente...”
1 2 3 4 5 NR
20. “Qual será o valor agregado para o cliente se fizermos isso?”
1 2 3 4 5 NR
21. “Podemos oferecer aos clientes o que eles esperam de nós?”
1 2 3 4 5 NR
22. “Eu sei muito bem o que os clientes desejam.”
1 2 3 4 5 NR
23. “Eu sei muito bem o que os consumidores finais desejam.”
1 2 3 4 5 NR
24. “Não estou interessado no que o concorrente “fulano” planeja fazer! Nós precisamos é”
1 2 3 4 5 NR
25. “Esta idéia soa muito interessante, mas não é realista para a nossa empresa.”
1 2 3 4 5 NR
26. “Porque precisamos mudar alguma coisa? Eu acho que isso ainda está funcionando bem”.
1 2 3 4 5 NR
27. Em nossa empresa, existem locais atrativos de encontro e discussão para os funcionários (por exemplo, sala do cafezinho) onde as informações podem ser trocadas de maneira informal.
1 2 3 4 5 NR
28. Em nossa empresa, os clientes são recebidos de maneira personalizada (por exemplo, através de funcionários especialmente treinados).
1 2 3 4 5 NR
- BLOCO IV - Comportamentos de orientação para o cliente**
29. Realizamos pesquisas com os clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
1 2 3 4 5 NR
30. O pessoal de vendas desta empresa investe tempo discutindo sobre as necessidades futuras dos clientes com o pessoal de outras áreas.
1 2 3 4 5 NR
31. Os dados sobre a satisfação do cliente são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos desta empresa.
1 2 3 4 5 NR
32. Quando descobrimos que os clientes gostariam que um determinado produto ou serviço fosse modificado, os funcionários envolvidos se esforçam para efetuar a modificação.
1 2 3 4 5 NR

BLOCO V - Desempenho de mercado

Nos últimos três anos, em comparação com seus principais concorrentes, como tem sido o desempenho desta empresa: foi muito pior do que os concorrentes (opção 1) ou muito melhor do que os concorrentes (opção 5), as demais opções se referem a graduações. Em relação à:

33. Obter a satisfação dos clientes? 1 2 3 4 5 NR

34. Fornecer valor (satisfazer as exigências do consumidor ao menor custo possível) aos clientes? 1 2 3 4 5 NR

35. Manter os clientes atuais? 1 2 3 4 5 NR

36. Atrair novos clientes? 1 2 3 4 5 NR

37. Atingir o crescimento desejado? 1 2 3 4 5 NR

38. Conseguir a participação de mercado desejada? 1 2 3 4 5 NR

BLOCO VI - Desempenho financeiro

39. Nos últimos três anos, relativamente aos seus principais concorrentes, a média anual de retorno financeiro sobre as vendas desta empresa foi muito pior do que os concorrentes (opção 1) ou muito melhor do que os concorrentes (opção 5), as demais opções se referem a graduações:

1 2 3 4 5 NR

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

40. Nome do Respondente

41. Função na Empresa

42. Tempo na Empresa

Depois de respondido o questionário deverá ser entregue a Daniela Leão Barros. Em caso de dúvidas, favor ligar para a mesma (83)8825-8188, telefone comercial 3331-6858 ou mandar mensagem para daniela.leobarros@gmail.com. Seu contato é importante em caso de qualquer dúvida. Obrigada pela sua participação.