

Presença dos Artefatos Concretos da Cultura Organizacional nas Grandes Empresas Áreas Brasileiras

Presence of Artifacts Concrete Organizational Culture Areas in the Brazilian Enterprise

Sabrina do Nascimento

Mestre em Ciências Contábeis – FURB

Docente do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI)
Rua Caetana Maria dos Santos, 90 – Fazenda Santo Antônio – 88104-565 – São José – SC
sabnascimento@gmail.com

Alexandre Matos Pereira

Mestre em Ciências Contábeis – FURB

Docente do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI)
Alameda Bela Aliança, 1198 Apto 403 – Jardim América – 89160-000 – Rio do Sul – SC
alexandre@unidavi.edu.br

Irani Rocha

Mestre em Ciências Contábeis – FURB

Docente da Universidade Regional de Blumenau (FURB)
Rua Antônio da Veiga, 140 – Bairro Victor Konder – 89012-900 – Blumenau – SC
irani1976@hotmail.com

Rony Petson Santana de Souza

Mestre em Ciências Contábeis – FURB

Docente do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP I)
Estrada de Itapecirica, 5859 – Bairro Capão Redondo – 05858-001 – São Paulo – SP
ronypetson@hotmail.com

Denise Del Prá Netto Machado

Doutora em Administração de Empresas – FGV

Docente no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da FURB
Rua Antônio da Veiga, 140 – Bairro Victor Konder – 89012-900 – Blumenau – SC
delpra@furb.br

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os Artefatos Concretos da Cultura Organizacional operacionalizados por Machado (2004) nos Relatórios Anuais e Balanço Social das grandes empresas aéreas brasileiras. A metodologia adotada na consecução do presente estudo teve como base um estudo de múltiplos casos de duas grandes empresas aéreas TAM S/A e GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A escolhidas de forma intencional em detrimento da acessibilidade das informações. Assim, a pesquisa configura-se como descritiva por meio de uma abordagem documental e quantitativa. Realizou-se a análise de conteúdo dos Relatórios Anuais e Balanço Social destas empresas em 2008, por meio da busca das terminologias criadas com base na operacionalizado proposta por Machado (2004), na sequência realizou-se a verificação da qualidade das informações evidenciadas a partir da categorização criada por

Artigo publicado anteriormente nos Anais do XIII SEMEAd em 2010.

Artigo submetido em 18 de fevereiro de 2011 e aceito em 10 de junho de 2011 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

Beuren, Boff e Hein (2008) e a mensuração destas informações por meio do modelo apresentado por Beuren *et al.* (2009). Assim, os achados do estudo revelam que a GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A apresenta uma maior evidência quanto aos Artefatos Concretos na categoria Artefatos Físicos e Verbais. Destaca-se ainda que, é perceptível a preocupação das empresas analisadas quanto aos seus funcionários nos aspectos de treinamento (Artefatos Comportamentais) e remuneração variável (Artefatos Verbais). Neste sentido, torna-se evidente a presença dos Artefatos Concretos da Cultura Organizacional nas grandes empresas áreas brasileiras.

Palavras-chave: Artefatos Concretos. Cultura Organizacional. Empresas Aéreas Brasileiras.

Abstract

This research had as objective to analyze the Concrete Devices of the Organizational Culture operacionalizados by Machado (2004) in the Annual Reports and Social Rocking of the great Brazilian airlines. The methodology adopted in the achievement of the present study had as base a study of multiple cases of two great airlines TAM S/A and GOAL Airlines Intelligent S/A chosen of intentional form in detriment of the accessibility of the information. Thus, the research is configured as descriptive by means of a documentary boarding and quantitative. It was become fulfilled analysis of content of the Annual Reports and Social Rocking of these companies in 2008, by means of the search of the bred terminologies on the basis of operacionalizado the proposal for Machado (2004), in the sequence became fulfilled it verification of the quality of the information evidenced from the categorização created for Beuren, Boff and Hein (2008) and the assement of these information by means of the model presented for Beuren *et al.* (2009). Thus, the findings of the study disclose that the GOAL Airlines Intelligent S/A presents a bigger disclose how much to the Concrete Devices in the category Physical and Verbal Devices. It is distinguished despite, the concern of the companies analyzed how much to its employees in the aspects of training (Mannering Devices) and changeable remuneration is perceivable (Verbal Devices). In this direction, the presence of the Concrete Devices of the Organizational Culture becomes evident in the great companies Brazilian areas.

Keywords: Artifacts Concrete. Organizational Culture. Brazilian Airlines.

1. Introdução

Atualmente a cultura é tratada como um instrumento de poder, composto por um conjunto de representações sociais imaginárias, que se constroem e reconstroem simultaneamente por meio das relações cotidianas dentro de uma organização e/ou sociedade (FREITAS, 2000). Orsi (2006, p. 3) assevera que “a partir do momento que os fundadores desenvolvem formas próprias de resolução de problemas, transmitem aos demais integrantes a sua visão de mundo, bem como os valores que sustentam a razão da existência da própria organização”. De Toni *et al.* (2009, p.8) afirmam que “a cultura se expressa em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros”. Salienta-se que a cultura é utilizada como uma alavanca de implementação organizacional, pois seus valores, crenças e atitudes da empresa são enraizados nos fundamentos que norteiam as ações da empresa perante a sociedade (CUSTÓDIO, KATO e BALACHE, 2009).

As organizações que atuam em ambientes culturais distintos, que exigem uma adaptação externa, passam pela busca de uma legitimação perante a sociedade. De acordo

com Lucian e Barbosa (2007, p.4) torna-se “importante ressaltar que o modo pelo qual a empresa responde às oportunidades globais de mercado depende dos pressupostos e crenças dos administradores, interferindo na orientação em direção a outros mercados”. Dessa forma, depreende-se que estas realidades culturais distintas tendem a levar as organizações a perceberem uma necessidade de alinhamento de suas estratégias a fim de estarem em conformidade com as leis, as regras, os costumes e os valores dos locais onde estão atuando (MUZZIO e PINHO, 2009). Esse processo cotidiano de assimilação por meio de valores e crenças utilizando estímulos visuais, auditivos e as atividades realizadas são os artefatos concretos da cultura (MACHADO, 2004). Machado (2004, p.53) conceitua estes artefatos como “instrumentos materiais que possibilitam estimulação sensorial, expressando a forma concreta da cultura organizacional”. Essa situação é observada nas empresas que realizam o transporte aéreo de passageiros, uma vez que elas estão expostas no exercício de suas atividades a novas culturas, valores, costumes e tradições tendo que moldar-se a estes ambientes.

Assim, emerge a pergunta que norteia a presente pesquisa: Quais os artefatos concretos da Cultura Organizacional encontrados nas grandes empresas aéreas brasileiras? Para tanto, têm-se como objetivo principal analisar os Artefatos Concretos da Cultura Organizacional operacionalizados por Machado (2004) nos Relatórios Anuais e Balanço Social das grandes empresas aéreas brasileiras. Buscando responder o objetivo geral apresentam-se os objetivos específicos: a) categorizar os artefatos concretos verbais, comportamentais e físicos propostos por Kilman, Saxton e Serpa (1988) e operacionalizados por Machado (2004) nas empresas investigadas; e b) Identificar o nível de evidenciação acerca dos artefatos de Concretos Cultura Organizacional presentes nas informações evidenciadas pelas empresas estudadas.

A pesquisa demonstra sua relevância ao estudar aspectos da cultura organizacional presente nas grandes empresas aéreas brasileiras. Muzzio e Pinho (2009, p.11) ressaltam que “não existe uma lógica de cultura única, bem como não podemos enxergar a cultura como uma fotografia, mas sim, um intercâmbio de várias culturas, que se entrelaçam em ondas de fluxos, irradiados de muitos lugares ou mesmo de lugares virtuais”. Assim, a cultura organizacional não se caracteriza como um retrato estático dos indivíduos que a compõem, mais sim demonstra sua plenitude e complexidade no âmbito das grandes empresas aéreas.

Neste sentido, o estudo está organizado em cinco tópicos a partir deste primeiro com caráter introdutório; no segundo apresenta-se o arcabouço teórico que fornece sustentação a investigação; o terceiro demonstra os procedimentos metodológicos; no quarto item explicita-se a caracterização das grandes empresas aéreas estudadas e os achados da pesquisa; e por fim, o quinto tópico tece as considerações finais e as reflexões para futuras pesquisas.

2. Cultura Organizacional e seus Artefatos Concretos

O conceito de cultura teve sua origem na antropologia onde não possuía um significado específico para defini-lo. Com a evolução da humanidade, sentiu-se a necessidade de se pensar num significado de cultura principalmente com relação à organização (SMIRCICH, 1983).

Trompenaars (1994, p. 6) define a cultura como uma “forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas”. Schein (1990) destaca que cultura refere-se ao aprendizado de um determinado grupo que originou um conjunto de pressuposições compartilhadas e aceitas por todos os envolvidos no grupo. Trompenaars (1994, p.3) ressalta ainda que “a essência da cultura não é o que se apresenta aparentemente visível, mas como determinados grupos de pessoas entendem e interpretam o mundo.”

Dessa maneira, dentro das organizações a cultura pode ser considerada como “um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão” (FREITAS 2000, p. XVII). Corroborando com essa definição, Machado (2004) afirma que cada pessoa que constitui a organização, tem sua maneira de pensar e agir, cada uma visualiza o mundo a sua maneira, o que é importante para uma pessoa pode não ser importante para a outra. Essa se situação reflete na organização, bem como no local de trabalho, onde o indivíduo geralmente adota um padrão comportamental. A maneira com que os indivíduos se comportam coletivamente, ou seja, no ambiente de trabalho é denominada de cultura organizacional. Assim, infere-se que a “cultura é um sistema de significados aceitos pelos integrantes da organização em um determinado tempo e serve de base para interpretação das situações do cotidiano (MACHADO, 2004, p. 50). Para Freitas (2000) a cultura tem sua base nos seus elementos que possibilitam uma interpretação única para cada indivíduo que compõe a organização.

Dentre os elementos mais citados na literatura encontram-se Valores; Crenças e Pressupostos; Ritos, Rituais e Cerimônias; Estórias e Mitos; Tabus; Heróis; Normas e Comunicação. Esses elementos são classificados por Kilman, Saxton e Serpa (1988) e operacionalizados por Machado (2004) em categorias: artefatos verbais, comportamentais e físicos.

A Figura 1 apresenta a classificação dos Artefatos Concretos da Cultura Organizacional de acordo com Machado (2004).

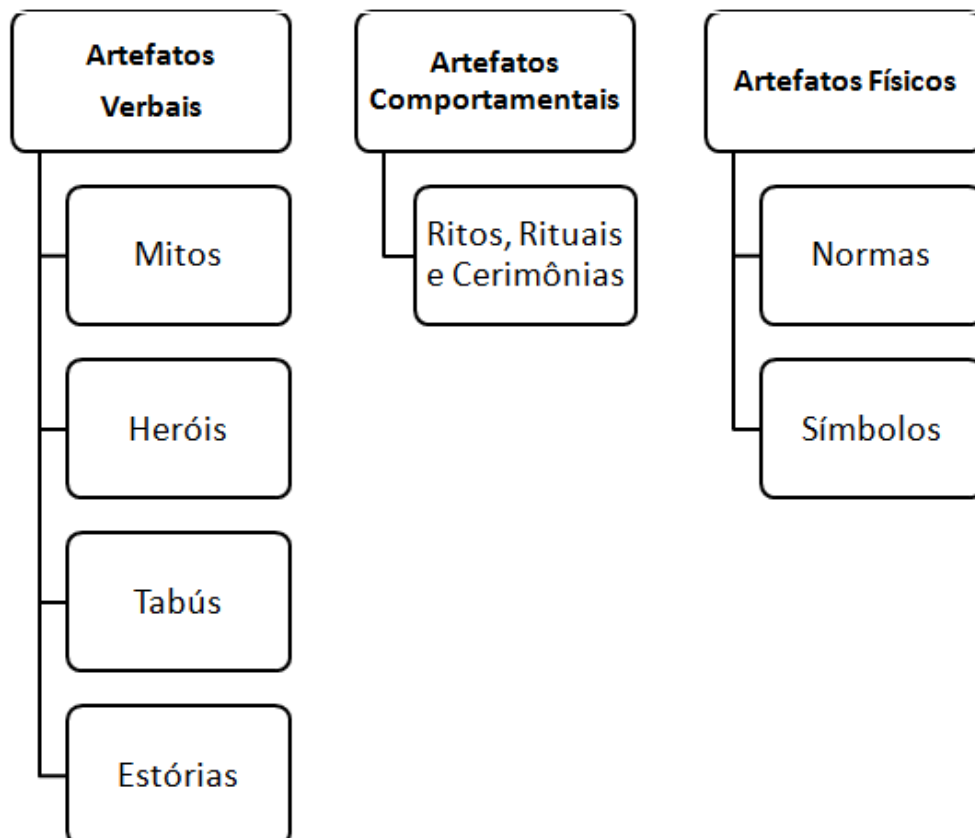


Figura 1 – Classificação dos Artefatos Culturais

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 1 apresenta a afiliação teórica adotada na consecução deste estudo proposta por Machado (2004), sendo abordada de maneira mais aprofundada no constructo exposto na metodologia da pesquisa.

2.1 Artefatos Verbais

Esta categoria de artefatos de cultura organizacional contempla os mitos, heróis, tabus e estórias. “Mitos relacionam-se com estórias fictícias consistentes com os valores organizacionais (MACHADO, 2004, p. 58)”. Com objetivo de explicar origens e transformações das coisas, mitos são narrativas dramáticas de eventos imaginados (MACHADO, 2004). Freitas (2000) afirma que os mitos são histórias consistentes com os valores da organização. Considera-se como função do mito, a explicação entre o saber e o agir dos membros da organização, o passado e o presente, estabelecendo dessa maneira os rituais entre os membros da organização. Existe o mito da grande família, isso é a imagem da empresa como uma grande família, a camaradagem, a confiança entre os membros, com o propósito de cooperação (MACHADO, 2004).

Alguns heróis são criados pela organização outros heróis nascem. Heróis são pessoas que influenciam na organização transmitindo valores de uma cultura importante, lições e motivações para os negócios de sucesso. Para Freitas (2000), heróis são pessoas corajosas, que fazem o que muitos gostariam de fazer, pessoa que não tem medo de tentar.

Tabús com o objetivo de orientar o comportamento dentro da organização, onde os tabús são demarcações, proibições, aspectos disciplinar da cultura. Para Miltroff e Kilmann 1985 (apud MACHADO, 2004) eles são algo não visível na organização, algo que não se fala, não se evidencia, mas que está intrínseco no cotidiano das pessoas. Nesse contexto, definem-se as estórias como sendo narrativas apoiadas em fatos reais, misturando verdadeiro com ficção. Estórias são criadas por eventos ocorridos (MACHADO, 2004).

2.2 Artefatos Comportamentais

Nesta categoria de artefatos de cultura organizacional é composta pelos ritos, rituais e cerimônias. Consideram-se estes elementos como atividades planejadas pela organização. Estes elementos da cultura expressam a cultura da organização (MACHADO, 2004). Para Deal e Kennedy, 1982 (apud Machado, 2004, p. 47) “Por trás de cada ritual há um mito que simboliza uma crença da cultura”. Cada organização tem seus rituais próprios oriundos das oportunidades surgidas, crenças e valores incorporados por sua cultura. Os ritos podem ser classificados como ritos de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos e ritos de integração. Essa classificação representa cada situação que os membros passam dentro da organização (MACHADO, 2004).

2.3 Artefatos Físicos

Por fim, a última categoria de artefato concreto de cultura organizacional contempla os artefatos físicos que de acordo com Machado (2004, p. 64) “são considerados a arte da organização, aspectos tangíveis que possibilitam o sujeito ouvir, ver, sentir, incorporar a cultura, sendo representados pelas normas e símbolos.” Dessa forma, por meio de documentos escritos expressam o que se espera dos membros da organização e as normas são transmitidos a todos, além disso, todas as organizações são regidas por normas, pois é a maneira de padronizar valores e comportamentos (MACHADO, 2004).

3. Estudos Anteriores

A cultura Organizacional e seus artefatos vêm sendo discutida na literatura acadêmica recentemente, dentre alguns estudiosos que abordaram esse tema podemos as pesquisas

realizadas por: Fonseca e Silva (2009), Papa e Luz (2008), Sandrini e Matucheski (2007), Correa e Guimarães (2006), Jacometti (2005).

Silva e Fonseca (2009) verificaram se a aplicação de Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), com foco no fortalecimento da cultura organizacional, pode ser apontada como instrumento de controle gerencial, no caso de um órgão da marinha. Por meio de um estudo de caso, os autores concluíram que a utilização da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) pode ser apontada como um dos instrumentos de controle gerencial, adotados por este órgão à luz da literatura.

Papa e Luz (2008) buscaram em seus estudos verificar em que aspectos o fundador influencia a dinâmica da cultura de uma empresa familiar. Os autores realizaram um estudo de caso, onde foi possível concluir que a cultura organizacional da empresa pesquisada possui traços nos moldes do fundador, ou seja, o fundador possui poder de influência sobre os membros da família e empresa, os processos decisórios tendem centralizar por parte dos dirigentes familiares e a lealdade dos funcionários para com a empresa é uma das características da empresa familiar. Observaram ainda, que a valorização da competência e da qualidade de serviços prestados; inexistência de autoritarismo na relação chefia versus subordinado; o planejamento, maturidade e equilíbrio do grupo familiar para o processo de sucessão; e a articulação harmoniosa entre os interesses da família e da empresa.

Sandrini e Matucheski (2007) investigaram aspectos da cultura organizacional com base nos trabalhos de Cameron e Quinn (1996), por meio da utilização do modelo CVM (*Competing Value Mode*) e aplicação do questionário OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) em empresas da Região Metropolitana de Curitiba – PR. Dentre os principais resultados encontrados, observou-se a predominância das culturas tipo racional e hierárquica e que a controladoria deve difundir a cultura que for considerada estrategicamente ideal para a continuidade da empresa, fazendo com que seus valores centrais sejam defendidos e compartilhados.

Para tanto, a pesquisa realizada por Corrêa e Guimarães (2006) objetivou validar escala de medida de cultura de aprendizagem e sua relação com desempenho em organizações. Os resultados indicaram que a percepção da cultura de aprendizagem prediz a percepção de melhoria do desempenho econômico-financeiro em 27% e em 32% o desempenho do conhecimento.

Jacometti (2005) identificou como o contexto institucional de referência dos dirigentes dos níveis estratégico e tático de uma Instituição de Ensino Superior Tecnológico do Paraná intensificou a aderência a crenças/valores e interesses em cada um dos grupos, no período de 1996 a 2002. Foi possível concluir que existem diferenças entre os dois grupos estudados, diferenças em termos de significados definidos a crenças/ valores e interesses pela referência e diferentes níveis do contexto institucional. Observou-se também que um conjunto de crenças/valores e interesses nos dois grupos investigados de maneira distinta foi reforçado pela referência ambiental.

Miyabara, Franklin e Gardesani (2004) verificaram as relações existentes entre a cultura e o comportamento em relação às informações e o desempenho competitivo das empresas do setor de autopeças para veículos. Os autores concluíram que avaliação a cultura e o comportamento em relação à informação como um componente mais relevante, foi evidenciado nas empresas com desempenho competitivo mais favorável do que as empresas classificadas como possuindo um desempenho menos favorável.

4. Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa apresenta características descritivas. Para Castro (1977, p. 66), "quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição
Presença dos Artefatos Concretos da Cultura Organizacional nas Grandes Empresas Áreas Brasileiras

pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais seja examinada". Busca-se descrever as características dos Artefatos Concretos da Cultura Organizacional nas empresas analisadas.

A amostra do presente estudo é composta pelas empresas TAM S/A e Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A, escolhidas de maneira intencional em detrimento da acessibilidade das informações, onde se adotou a estratégia de multicasos. Eisenhardt (1995) afirma que nas pesquisas que utilizam a abordagem de múltiplos casos não se prevê um tamanho específico para amostra que mostre significância estatística, nem um processo de escolha aleatória dos objetivos a serem pesquisados. Cabe mencionar que as empresas: Varig Participações em Transportes Aéreos S/A e Viação Aérea-Riograndense S/A não fazem parte da amostra, tendo em vista que não divulgaram seus relatórios no período abrangido por esta pesquisa.

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados o estudo classifica-se como documental com auxílio da abordagem quantitativa. Martins e Theóphilo (2007) destacam que a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, porém não levanta material editado, como livros, periódicos, entre outros. As pesquisas dessa natureza utilizam materiais não editados, como cartas, memorandos e relatórios de empresas, sendo que a investigação apresenta uma perspectiva documental à medida que realiza a coleta de dados nos Relatórios Anuais (RA), Balanço Social (BS) disponibilizados na *homepage* das empresas analisadas correspondente ao ano de 2008.

Para coleta dos dados utilizou-se a técnica da análise de conteúdo destes documentos. Bardin (2004) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de ferramentas que auxilia na análise das comunicações, com vistas a obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de novos conhecimentos relativos às mensagens analisadas.

O estudo analisou o Relatório da Anual (RA) e o Balanço Social (BS) das duas empresas investigadas no ano de 2008, para identificar as informações evidenciadas relacionados aos artefatos concretos da Cultura Organizacional e suas características a partir da categorização proposta por Machado (2004). O Quadro 1, demonstra as categorias dos Artefatos Concretos, sua classificação, síntese e as terminologias buscadas nos documentos analisados.

No Quadro 1 apresenta as terminologias utilizadas na busca das informações evidenciadas nos documentos analisados. Após a busca destas terminologias realizou-se a classificação destas informações evidenciadas quanto a qualidade das mesmas, seguindo a categorização em Informação Completa (IC), Informação Incompleta (II) e Informação Ausente (IA), de acordo com o modelo proposto por Beuren et al. (2009) e exposto no Quadro 2.

De acordo com a categorização das informações propostas por Beuren et al. (2009), busca-se por meio do Quadro 2 atribuir pesos para as categorias a fim de mensurá-las. As empresas analisadas podem atingir uma pontuação máxima de 250 pontos e a pontuação mínima 50 pontos. A seguir, exemplifica-se o cálculo da pontuação máxima.

- Os Artefatos Comportamentais = 4 (elementos) x (5 x 2 (RA + BS)) = 40 Pontos;
- A categoria - Artefatos Físicos = 9 (elementos) x (5 x 2 (RA + BS)) = 90 pontos; e
- Nos Artefatos Verbais = 12 (elementos) x (5 x 2 (RA + BS)) = 120 pontos.

Na seqüência, apresenta-se o *design* da pesquisa para o melhor entendimento dos procedimentos adotados na consecução deste trabalho, conforme Figura 2.

Quadro 1 – Artefatos Concretos da Cultura Organizacional de acordo com Machado (2004)

Categories Artefatos Concretos	Classificação dos Artefatos Concretos	Síntese dos Artefatos Concretos	Terminologias Buscadas
Artefatos Comportamentais	Ritos, Rituais e Cerimônias	Designam uma forma de comunicar as regras, os encargos sociais e reforçar a identidade dos componentes da organização informalmente por meio de rotinas que forcem o encontro ou agrupamento dos membros organizacionais (MACHADO, 2004, p. 47).	Treinamentos, reuniões, homenagens e interações sociais.
Artefatos Físicos	Normas	Código e Normas institucionais escritos ou não (GUERREIRO, CASADO E FREZATTI, 2006).	Código de se trajar, código de ética, código de conduta.
	Símbolos	Características físicas do ambiente organizacional observadas tanto pelos membros quanto por pessoas de fora da organização (GUERREIRO, CASADO E FREZATTI, 2006).	Símbolo, marca, slogans, signos, imagem e bandeira.
Artefatos Verbais	Mitos	Tendo por função explicar a conexão entre o saber e o agir, o passado e o presente, possibilitando a transformação da imaginação em rituais que se estabelecem entre os membros da organização (MACHADO, 2004, p. 43).	Confiança, imagem de camaradagem e a grande família da organização.
	Heróis	Os heróis criados estão relacionados com os indivíduos que vencem obstáculos dentro da organização e que tornam o sucesso alcançável para todos os participantes (MACHADO, 2004, p. 45).	Funcionário e/ou indivíduos: modelo, destaque, exemplo e remuneração variável.
	Tabús	São consideradas diferenças sociais na organização que não são demonstradas, mas podem ser percebidas, indiretamente, por meio das relações interpessoais (MACHADO, 2004). Geralmente se caracteriza por aquilo que “não é dito”, que está nas “entrelinhas”.	Preconceito e discriminação.
	Estórias	São narrativas baseadas em fatos reais, podendo misturar o verdadeiro com a ficção (MACHADO, 2004, p. 46).	Histórias, lendas, narrativas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2 – Categorias da qualidade das informações evidenciadas pelas empresas analisadas

CATEGORIAS	NOME	SIGNIFICADO	PESOS
IC	Informação Completa	A informação prevista encontra-se presente e completa no relatório anual, Balanço Social ou Relatório de Responsabilidade Social.	5
II	Informação Incompleta	A informação prevista encontra-se no relatório anual, Balanço Social ou Relatório de Responsabilidade Social, porém, de maneira incompleta, deficitária	3
IA	Informação Ausente	A informação prevista não se encontra no relatório anual, Balanço Social ou Relatório de Responsabilidade Social	1

Fonte: adaptado de Beuren, Boff e Hein (2008).

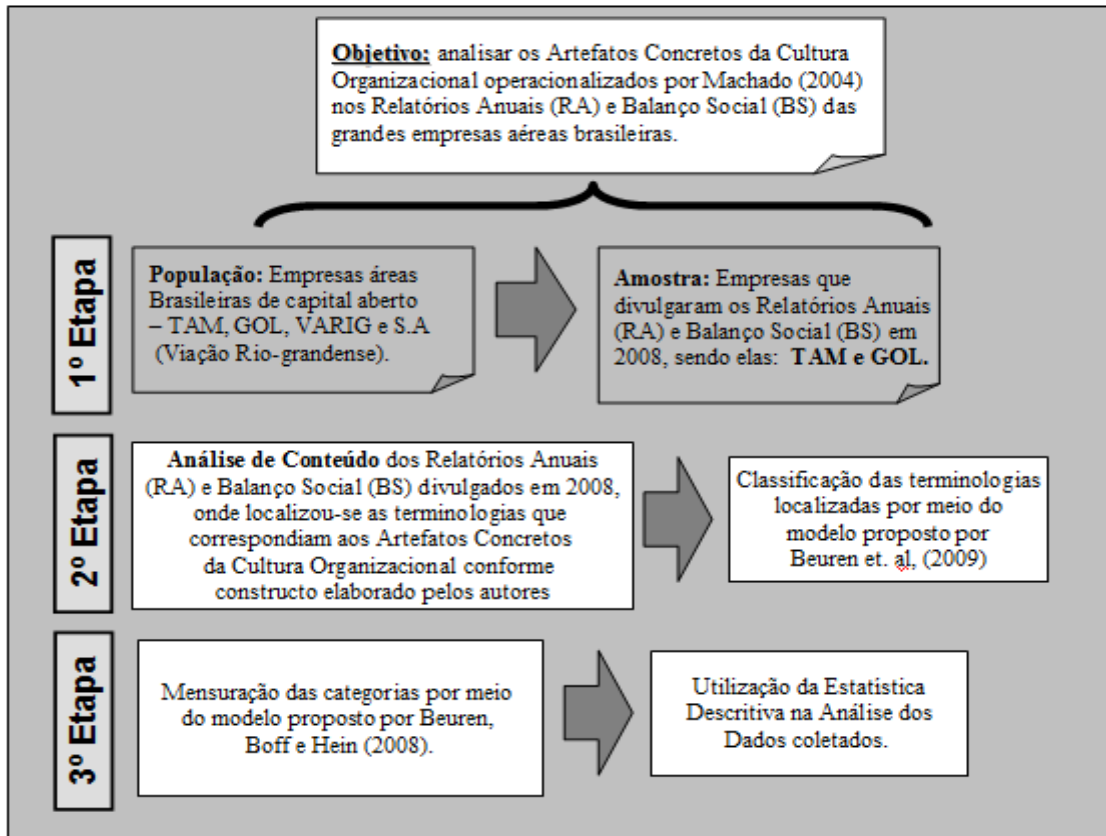


Figura 2 – Design da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Análise dos Resultados

Nesta seção, busca-se apresentar uma breve caracterização das empresas investigadas; analisar os artefatos concretos verbais, comportamentais e físicos encontrados nas empresas analisadas e, por fim identificar o nível de evidenciação dos artefatos de Cultura Organizacional presentes nas grandes empresas aéreas estudadas.

5.1 Caracterização das empresas investigadas

A caracterização das empresas-casos estudadas dá-se pela localização geográfica, número de funcionários, atuação nos níveis de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo e Receita Bruta Anual em 2008, conforme disposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Caracterização das empresas-casos analisadas

Empresas Estudadas	Localização Geográfica	Número de Funcionários	Atuação nos níveis de Governança Corporativa da Bovespa	Receita Bruta Anual em 2008
TAM Linhas Aéreas S/A	São Paulo	24.315	Nível 2	R\$ 11.007.240 mil
GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A	São Paulo	15.991	Nível 2	R\$ 6.671.966 mil

Fonte: Bovespa (2009).

No Quadro 3 apresenta-se as empresas-casos que compõem a amostra (TAM Linhas Aéreas S/A e GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A), além de destacar que ambas as empresas possuem sede na cidade de São Paulo e serem participantes do nível 2 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) denotando a preocupação das

mesmas com a divulgação e transparência de suas informações. Cabe mencionar, que estas empresas são as maiores empresas do segmento de transporte aéreo do país, onde a primeira posição deste setor é ocupada pela TAM Linhas Aéreas S/A por atuar a mais tempo no segmento, apresentar uma receita bruta anual mais elevada, bem com um número de funcionários mais expressivo.

5.2 A Categorização dos Artefatos Concretos Verbais, Comportamentais e Físicos encontrados nas empresas analisadas

A seguir, apresenta-se a categorização dos artefatos concretos verbais, comportamentais e físicos de acordo com o modelo proposto por Beuren et al. (2009) que divide as informações em três grupos: Informações Completas (IC), Informações Incompletas (II) e Informações Ausentes (IA). No Quadro 4 tem-se a categorização nas empresas aéreas estudadas.

Quadro 4 – Categorização dos artefatos concretos verbais, comportamentais e físicos

Categorias Artefatos Concretos	Classificação Artefatos Concretos	Terminologias Buscadas	TAM		GOL	
			BS*	RA*	BS*	RA*
Artefatos Comportamentais	Ritos, Rituais e Cerimônias	Treinamentos	IC	IA	II	IA
		Reuniões	IA	IA	II	II
		Homenagens	IA	IC	IA	IA
		Interações sociais	IA	IA	IA	IA
Artefatos Físicos	Normas	Código de ética	IC	IA	IA	II
		Código de conduta	II	IA	IA	II
		Código de se trajar	IA	IA	IA	IA
	Símbolos	Símbolo	IA	IA	IA	IA
		Marca	II	II	II	IC
		Slogans	IA	IA	IA	IA
		Signos	IA	IA	IA	IA
		Imagem	IA	IA	II	II
Bandeira	IA	IA	IA	IA		
Artefatos Verbais	Mitos	Confiança	IA	IA	IA	IA
		Imagem de camaradagem	IA	IA	IA	IA
		Grande família da organização	IA	IA	IA	IA
	Heróis	Funcionário modelo	IA	IA	IA	IA
		Funcionário destaque	IA	IA	IA	IA
		Funcionário exemplo	IA	IA	IA	IA
		Remuneração variável	II	IA	II	IA
	Tabús	Preconceito	IA	IA	IA	II
		Discriminação	IA	IA	IA	II
	Estórias	Histórias	IA	IA	IA	IA
		Lendas	IA	IA	IA	IA
		Narrativas	IA	IA	IA	IA

Legenda: BS* = Balanço Social e RA* = Relatórios Anuais

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as informações apresentadas no Quadro 4, observa-se que nos Aspectos Comportamentais - ritos, rituais e cerimônias – estão presentes na TAM Linhas Aéreas S/A por meio das Informações Completas (IC) que correspondem aos treinamentos e homenagens realizadas pela empresa, porém as informações a respeito das reuniões e

interações sociais foram ausentes. Entretanto, a GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A não evidenciou informações da categoria completa neste aspecto, apenas Informações Incompletas (II) quanto aos treinamentos e reuniões e nos outros itens analisados foram ausentes. Para tanto, nos Aspectos Físicos os itens que se sobressaem quanto à evidenciação das informações nas empresas estudadas foi o código de ética com Informações Completas (IC) na TAM e Marca na GOL. Quanto as Informações Incompletas (II) destaca-se que estas estão presentes na TAM nos itens Marca e Código de Conduta e na GOL quanto a Imagem e o Código de Ética. Quanto aos Aspectos Verbais as empresas analisadas não apresentaram Informações Completas (IC) em nenhum dos itens analisados, sendo que nas Informações Incompletas (II) foram detectadas no item discriminação evidenciado pela GOL e no item remuneração variável encontrado nas duas empresas investigadas.

Infere-se que as categorias correspondentes aos Artefatos Concretos de Cultura Organizacional mais presentes nas empresas analisadas relacionam-se nos Aspectos Comportamentais aos treinamentos, homenagens e reuniões e nos Aspectos Físicos o código de ética e a marca. Estes resultados corroboram com os achados de Silva e Fonseca (2009) que identificaram no Relatório de Gestão de um órgão da marinha evidências de ações voltadas para treinamento e qualificação da equipe, assim como as homenagens e interação das pessoas por meio da comemoração de aniversários e datas festivas. Para tanto, estes resultados vão ao encontro de Jacometti (2005) que em seus estudos identificou, no Centro de Educação Tecnológica do Paraná, a capacitação dos membros da equipe como um fator de maior importância na visão da administração da organização.

5.3 Identificar o Nível de Evidenciação dos Artefatos de Cultura Organizacional Presentes nas Grandes Empresas Aéreas Brasileiras

Este subitem apresenta-se o nível de evidenciação dos artefatos concretos de cultura organizacional, calculados a partir da qualidade das informações evidenciadas de acordo com o modelo proposto por Beuren, Boff e Hein (2008). Neste modelo a pontuação máxima atingida por uma empresa não pode ultrapassar 250 pontos, este valor é atingido quando as empresas estudadas apresentam Informações Completas (IC) que equivalem a 5 pontos na análise do Balanço Social e nos Relatórios Anuais. Na seqüência a Tabela 1, demonstra a pontuação das empresas analisadas em 2008.

Com base nas informações dispostas na Tabela 1, verifica-se que a TAM apresentou um total de 16 pontos na evidenciação dos Artefatos Comportamentais, em contrapartida a GOL totalizou 14 pontos. No entanto, na categoria Artefatos Físicos a GOL atingiu 32 pontos, onde os Símbolos representam 68% das evidenciações e 32% as Normas, essa situação não foi detectada na TAM que atingiu 28 pontos com relação à evidenciação dos Artefatos Físicos, sendo que os Símbolos também obtiveram maior representatividade com 57% das evidenciações. Ressalta-se ainda que, nos Aspectos Verbais a GOL ocupa a primeira posição com 30 pontos e TAM aparece com 28 pontos, onde o item com maior representatividade em ambas corresponde aos Heróis, mais precisamente no subitem remuneração variável.

Ressalta-se ainda, que dentre as empresas analisadas a GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A apresentou uma evidenciação, tendo em vista ocupou a primeira posição na quantificação da evidenciação dos Artefatos Físicos e Verbais. Destaca-se também, que diante das evidências empíricas detectadas nos estudos de Papa e Luz (2008) que ao analisarem o papel do fundador na cultura de uma empresa familiar identificaram a constante preocupação da empresa com a qualificação e capacitação de seus profissionais. Para tanto, Corrêa e Guimarães (2006) apresentaram evidências da qualificação da equipe de trabalho, na empresa foco de seus estudos: a empresa qualifica e libera o colaborador de suas atividades para receber qualificação profissional e monitora o conhecimento adquirido. Assim, percebe-se que mesmo as empresas analisadas por Papa e Luz (2008) e Corrêa e Guimarães (2006) sendo Nascimento, S.; Pereira, A. M.; Rocha, I.; Souza, R. P. S.; Machado, D. D. P. N.

de segmentos diferenciados do setor aéreo, denotaram a preocupação das empresas com a qualificação de seus colaboradores, situação esta identificada na investigação realizada nos relatórios da TAM e GOL, principalmente no que se refere à remuneração variável.

Tabela 1 – Nível de Evidenciação dos Artefatos Concretos Verbais, Comportamentais e Físicos da Cultura Organizacional em 2008

Categorias Artefatos Concretos	Classificação Artefatos Concretos	Terminologias Buscadas	TAM		GOL	
			BS*	RA*	BS*	RA*
Artefatos Comportamentais	Ritos, Rituais e Cerimônias	Treinamentos	5	1	3	1
		Reuniões	1	1	3	3
		Homenagens	1	5	1	1
		Interações Sociais	1	1	1	1
Artefatos Físicos	Normas	Código de ética	5	1	1	3
		Código de Conduta	3	1	1	3
		Código de se trajar	1	1	1	1
	Símbolos	Símbolo	1	1	1	1
		Marca	3	3	3	5
		Slogans	1	1	1	1
		Signos	1	1	1	1
		Imagem	1	1	3	3
	Bandeira	1	1	1	1	
Artefatos Verbais	Mitos	Confiança	1	1	1	1
		imagem de camaradagem	1	1	1	1
		Grande família da organização	1	1	1	1
	Heróis	Funcionário modelo	1	1	1	1
		Funcionário destaque	1	1	1	1
		Funcionário exemplo	1	1	1	1
		Remuneração Variável	3	1	3	1
	Tabús	Preconceito	1	1	1	3
		Discriminação	1	1	1	3
	Estórias	Histórias	1	1	1	1
Lendas		1	1	1	1	
Narrativas		1	1	1	1	

Legenda: BS* = Balanço Social e RA* = Relatório Anual

Fonte: Dados da pesquisa.

6. Conclusão

O presente estudo objetivou analisar os Artefatos Concretos da Cultura Organizacional operacionalizados por Machado (2004) nos Relatórios Anuais e Balanço Social das grandes empresas aéreas brasileiras. Para tanto, adotou-se a estratégia de múltiplos casos de duas grandes empresas do segmento de transporte aéreo: TAM S/A e GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A, onde se partiu da premissa possuem uma maior acessibilidade por serem de capital aberto e negociarem suas ações da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo na coleta dos dados e uma abordagem quantitativa na interpretação dos mesmos. Resgata-se, a seguir, a indagação principal deste estudo: Quais os Artefatos Concretos da Cultura Organizacional encontrados nas grandes empresas aéreas brasileiras?

Em resposta à indagação foi possível constatar em se tratando da categorização dos artefatos, os dados apurados nesta pesquisa nos permitem observar que as organizações na categoria Artefatos Comportamentais os treinamentos e homenagens estão presentes na TAM por meio das Informações Completas e a GOL as Informações Incompletas. Nos Artefatos Físicos se destacam o código de ética nas Informações Completas da TAM e na GOL destaca-se a Marca. Cabe mencionar ainda, que se detectou por meio de Informações Incompletas (II) aspectos relacionados à Marca e Código de Conduta na TAM e a Gol a Imagem e o Código de Ética. E por fim, nos Artefatos Verbais observou-se que estes aparecem por meio de Informações Incompletas (II) no item remuneração variável das empresas investigadas. Sendo que resultados corroboram com os achados de Silva e Fonseca (2005) e Jacometti (2005).

No que tange ao nível de evidenciação dos Artefatos Concretos verificou-se que a TAM apresentou a maior pontuação nos Artefatos Comportamentais (16 pontos) e a Gol (14 pontos), quanto aos Artefatos Físicos a GOL atingiu 32 pontos em contrapartida a TAM atingiu 28 pontos, sendo que os itens que receberam maior pontuação em ambas foram os Símbolos e as Normas. E por fim, nos Artefatos Verbais, a Gol atingiu 30 pontos e a TAM com 28 pontos, onde os Heróis por meio da remuneração variável foi o item que mais se destacou em ambas.

Inferiu-se que os Artefatos Concretos de Cultura Organizacional foram detectados nas empresas analisadas, onde a GOL apresentou uma evidenciação relativamente maior quando compara com a TAM, tendo em vista que ocupou a primeira posição na quantificação da evidenciação dos Artefatos Físicos e Verbais. Em outras palavras, a GOL demonstrou uma preocupação com seus colaboradores e com sua marca corroborando com os achados de Silva e Fonseca (2009) que identificaram fortes traços da cultura organizacional quando analisaram um órgão da Marinha brasileira, que identificaram a predominância de ações voltadas para congratulação entre seus colaboradores e a contínua qualificação. E nos achados de Jacometti (2005) que buscou investigar aspectos da cultura organizacional de uma Instituição de Ensino Superior Tecnológico do Paraná e identificou a importância atribuída pela direção à questão da capacitação de seus colaboradores, o que corrobora com os achados desta pesquisa, representando abertamente os ritos, rituais e cerimônias da cultura organizacional da empresa. Sugere-se para futuras pesquisas a replicação deste estudo em outros segmentos da economia, bem como em anos posteriores a fim de analisar a evolução da evidenciação dos artefatos hora analisados.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BEUREN, I. M., BOFF, M. L. ; HORN, J. E. ; HORN, M. A. Adequação da evidenciação social das empresas de capital aberto no relatório da administração e notas explicativas às recomendações da NBC T – 15. In: SemeAd – Seminários em Administração, 12., 2009, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FEA/USP, 2006. 1 CD-ROM.

BEUREN, I. M.; BOFF, M. L.; HEIN, N. Informações recomendadas pelo parecer de orientação nº 15/87 da CVM nos relatórios da administração de empresas familiares de capital aberto. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). **Setor de atuação**. Disponível em: < <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em: 08 de novembro de 2009.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CORREA, E. A.; GUIMARÃES, T. A. Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações: validação de escala de medida e análise de suas relações. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006 CD-ROM.

CUSTÓDIO, J. C.; KATO, H. T.; BELACHE, A. Cultura de responsabilidade social como instrumento para o alinhamento entre estratégia corporativa e estratégia de áreas funcionais. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3., 2009, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009. CD-ROM.

EISENHARDT, K. M. Bundling theories from case study research. In: HUBER, G.P.; ANDREW VAN DE VEM (eds.). **Longitudinal field research methods**. Thousand Oaks, Cal: Sage Publications, 1995, p. 65-90.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GUERREIRO, R.; CASADO, T.; FREZATTI, F. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. **Revista de Contabilidade de Finanças**. Edição Comemorativa, p.7-21, set. 2006.

KILMANN, R. H., SAXTON, M.J., SERPA, R. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988

LUCIAN, R.; BARBOSA, G. L. Podem os *websites* revelar a cultura de um país? um estudo multicultural nas maiores empresas de Brasil, China e França. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.9, n.25, p.26-38, set./dez. 2007.

JACOMETTI, M. Influência do contexto institucional de referência sobre a cultura organizacional e as dependências de poder numa instituição de ensino superior tecnológico. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. CD-ROM .

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 181f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2004.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MIYABARA, W.; FRANKLIN, M. A.; GARDESANI, R. A cultura e comportamento em relação à informação e sua conexão com o desempenho competitivo: uma aplicação na indústria de autopeças para veículos. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

MUZZIO, H.; PINHO, C. R. Estratégia, institucionalismo e cultura: construção teórica de uma vantagem competitiva cultural local. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3., 2009, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009. CD-ROM.

ORSI, A. Gestão do conhecimento em fusões e aquisições: fatores críticos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. V.8, n.22, p.46-56, set./dez. 2006.

PAPA, A. C.; LUZ, T. R. O Papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 CD – ROM.

SANDRINI J. C.; MATUCHESKI S. Cultura organizacional e controladoria: perfil preponderante nas empresas da grande Curitiba na observação de alunos de pós-graduação da UFPR. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e pesquisa em Administração, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007 CD-ROM.

SCHEIN, E. H.. Organizational culture. **American psychologist**, v. 45, p. 109-119, 1990.

SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. Controle Gerencial através da pesquisa de clima organizacional: o caso de uma organização militar da marinha do Brasil. In: IAAAER-ANPCONT (3rd) International Accounting Congress, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2009.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v.28, p. 339-358, 1983.

DE TONI, D.; MILAN, G. S. ; DORION, E., SCHULER, M. A Influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho organizacional. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3., 2009, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009. CD-ROM.

TROMPENAARS, F. **Nas Ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.