

Estudo de caso em Microempresa no interior de Minas Gerais baseado na Metáfora da Cultura.

Daniel Masini Espíndola – danielmasini@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia

Rodrigo Miranda – rodrigomiranda@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia

Área temática: Estudos Organizacionais

Resumo

A cultura é um conjunto complexo de expectativas e comportamentos compartilhados que integram em organizações e atividades, corrige e cria costumes, representando modos de pensar e viver em conjunto. A Cultura organizacional é definida por padrões específicos, podendo ser tanto uma família que acredita no trabalho em conjunto e baseada na confiança, quanto fragmentadas em vários grupos de valores e crenças diferentes. Essa pesquisa tem como finalidade compreender como ocorre a organização dentro de uma microempresa familiar sob a perspectiva da Metáfora da Cultura, abordada pelos teóricos. A partir das entrevistas pode-se observar que os pressupostos básicos, conhecido por crenças que são ditas com “certas”, se diferenciaram dos três entrevistados. A Cultura Oficial não está baseada em regras burocráticas, hierarquia vertical ou uso do poder. Os valores da organização são baseados na confiança entre os seus membros no exercício de suas funções. Nesse artigo foram apresentados os principais elementos da cultura, como os rituais empresariais, os tabus ou assuntos não desejáveis e as normas de comportamento dentro da empresa. Essa pesquisa também contribuiu para mostrar que é possível uma reestruturação da empresa juntamente com a mudança organizacional, sendo que os seus membros são representantes de uma cultura assim como criadores da mesma.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Microempresa, empresa familiar

1. Introdução

As organizações e a cultura estão presentes em todo tipo de sociedade e influenciam bastante o comportamento social e as interações entre as pessoas. Juntamente com o crescimento populacional, as organizações cresceram em quantidade e poder, e hoje, se colocam a frente das decisões sociais, econômicas e ambientais. São elas que movimentam as pessoas e os recursos naturais no mundo inteiro e, dessa forma, determinam até mesmo nossas necessidades mais básicas, como: o que comer, como viver em família, como se relacionar com outras pessoas, onde morar e como se limpar. Todas as nossas atitudes podem ser diferentes umas das outras, assim como a forma de pensar, mas quando analisamos os indivíduos dentro do ponto de vista cultural ou organizacional, devemos considerar os diversos contextos os quais eles estão inseridos.

A globalização e os novos meios de comunicação trouxeram novas formas de se relacionar e compartilhar as diversas culturas no mundo. Como visto na história, a cultura já foi uma ótima representação da formação humana e seu desenvolvimento social e econômico, mas também responsável por tragédias e conflitos entre comunidades diferentes que acarretaram em guerras, mortes e até mesmo extinção de culturas.

O objetivo desse estudo é entender como ocorre a organização de uma microempresa da cidade de Uberlândia, em Minas Gerais, sob o ponto de vista da cultura. Dentre os objetivos específicos temos: 1. A identificação dos elementos culturais da empresa analisada; 2. A compreensão dos níveis de cultura; 3. Analisar a cultura da empresa a partir das mudanças ao longo do tempo. A empresa analisada é uma Academia presente na zona norte da cidade e possui 2 anos de funcionamento.

A cultura passou a ser um ponto de destaque de análise das grandes empresas, mas há de lembrar que ela existe em toda forma de organização e sociedade e por isso, quanto maior a extensão do conhecimento sobre ela, melhor será a sua interpretação. Essa pesquisa se coloca para aprofundar na microempresa devido aos poucos artigos encontrados que analisam esse tipo de empresa em geral e no aspecto cultural.

2. Revisão da Literatura

A Cultura originou-se da ideia de cultivo, e hoje, se tornou algo complexo que envolve normas, crenças, valores e costumes. A palavra ganhou destaque no estudo de sociedades “primitivas”, que relacionava as diversas culturas com a evolução humana (HATCH, 2012 ; Morgan, 1998). A cultura é um conjunto complexo de expectativas e comportamentos compartilhados que integram em organizações e atividades, corrige e cria costumes, representando modos de pensar e viver em conjunto. (MACEDO, 2002).

Segundo Morgan (1998), a cultura se tornou um foco e um problema da administração das organizações. Um exemplo disso é a cultura industrial, presente em todos os países, que se caracteriza por suas rotinas bem definidas dentro das organizações, que significam numerosas realizações que exigem habilidades do trabalhador. Quando se analisa diversas culturas se

percebe também que as diferenças entre elas não são somente nacionais, mas relacionadas às ocupações dos indivíduos, ou seja, suas funções dentro da empresa, originadas de experiências e crenças também diferentes.

A cultura cria uma forma de etnocentrismo, pois possui uma força de normalidade de comportamentos, os quais as diferenças parecem ser anormais e um confronto para ela mesma. No Japão, a cultura é visível dentro das organizações. O trabalho e a vida dos japoneses são extremamente ligados e a coletividade se mostra como um principal aliado às organizações. O trabalho é um compromisso com a vida, e muitas das vezes, considerado uma extensão da família. As organizações também contribuem para difundir esses valores na população lembrando-os que eles devem exercer suas funções como cidadãos e membros de uma nação. Dessa forma, as ações coletivas não são somente no âmbito organizacional, mas voltadas também como forma de contribuir significativamente para o país em que vive (MORGAN, 1998).

A história também explica esses fatores culturais presentes na cultura japonesa. As plantações de arroz no Japão só puderam ser desenvolvidas com atividades que exigem um extremo trabalho em equipe, pois possuíam curtos picos para plantio, crescimento e colheita. Se alguém fracassasse, todo o grupo era punido. Um outro fato histórico foi a cultura dos Samurais, um membro importante que protegia os empregados e serviam um ao outro, trazendo o espírito de coletividade. Além disso, também reconheciam e aceitavam a situação em que viviam e sua dependência com o sistema. Hoje, esse reconhecimento se encontra na percepção de classes dos japoneses, que as consideram como naturais e levadas bem a sério com relação aos seus deveres e funções na sociedade. A hierarquia e a aceitação da autoridade originou no sistema feudal e atualmente se tornam papéis importantes para atingir objetivos e normas da empresa (MORGAN, 1998).

Enquanto no Japão, a cultura se torna um elemento decisivo para a colaboração nas organizações, em outros países, ela pode se tornar um problema de gerenciamento. Na Inglaterra, o trabalhador frequentemente se sente explorado, enquanto a elite gerencial se vê no direito de ditar regras e explorá-lo ao máximo. A diferença de crenças cria uma dificuldade de conciliar os valores e as práticas administrativas. Nos Estados Unidos vigora mais a ética do individualismo competitivo, ou melhor, o “desejo de vencer”. A gerência, então, procura meios para recompensar e punir os comportamentos, para manter o equilíbrio e os valores na rotina de trabalho. Segundo o antropologista Gregory Bateson, citado por Morgan (1998), na cultura americana se encontra o encorajamento do comportamento ostentador e exibicionista dos pais sob seus filhos. A consequência disso é a satisfação que as crianças passam a ter de si mesma, para começarem a se sentirem independente e procurarem os próprios interesses.

A Cultura organizacional é definida por padrões específicos que podem ser tanto uma família que acredita no trabalho em conjunto e baseada na confiança, quanto fragmentadas em vários grupos de valores e crenças diferentes. Linda Smirch, citada por Morgan (1998), estudou uma companhia americana de seguros para agricultura e público em geral e percebeu que alguns problemas que eram apresentados envolviam uma diferença de comportamento público e privado. Segundo ela, era comum as pessoas dizerem uma coisa e fazerem outra, o que transformava as reuniões dos grupos em um ritual, ou seja, em algo sem interesse de debate

real e prático. Enquanto estavam reunidos, os problemas não eram resolvidos, mas colocados de lado e continuavam a perpetuar em conflitos no ambiente de trabalho.

Existem duas formas de analisar a cultura de uma organização. Podemos percebê-la como possuidora de uma cultura, a qual muda com o passar do tempo, se tornando uma variável organizacional. Ela tem elementos que são formais, que representam as regras e normas da empresa e, elementos informais, como por exemplo, os grupos de amizades, as crenças e visões de mundo diferentes, entre outros. Essas classificações mostram a diferença entre o que se diz (teoria e regras), e o que se faz (prática e conflitos). A outra forma de analisar a organização é vê-la como sendo uma cultura, ao invés de possuidora, ou seja, uma expressão cultural dos seus membros. (MOTTA, 2006).

Dentro dos aspectos formais e informais podemos apresentar a cultura oficial de uma organização, ou seja, aquela que está mais presente na organização e que possui uma função ideológica, ditando as regras e os valores que os seus membros devem seguir e mascarando as relações de poder. Em contrapartida, existem as subculturas, que representam os diferentes grupos de crenças e visões, que quando se misturam em um mesmo lugar, podem gerar conflitos entre elas e com a cultura oficial. Com o passar do tempo, os dois tipos de cultura podem mudar, dependendo de como os problemas são enfrentados. A medida que a organização aprende, ela pode mudar constantemente, caso contrário, ela ganha experiências e resistências, que a torna ainda mais cultural, ou imune aos questionamentos. Por isso, a liderança é um papel fundamental para conciliar as diferenças existentes no ambiente de trabalho e também para tolerar as dificuldades de se abandonar as crenças antigas (MOTTA, 2006).

Estudos de pesquisadores do Instituto Tavistok de Londres no anos de 1950 descobriram que indivíduos com a mesma profissão tendem a desenvolver a mesma cultura. Eles perceberam que as pessoas de uma mesma área tendem a ter pensamentos parecidos, devido também às suas funções e experiências vividas (MOTTA, 2006). A diferença da profissão traz consigo diferenças de visões de mundo e valores, que resulta em subculturas e grande dificuldade de se comunicar uma com a outra. A diferença de status entre garçons e cozinha é um exemplo de uma relação de dependência e conflito ao mesmo tempo, gerando em problemas operacionais dentro de um restaurante (MORGAN, 1998).

A Identidade Social está presente na forma única de cultura de uma organização, mas também nos grupos e nos próprios indivíduos. Cada pessoa possui também elementos profundos de suas identidades que podem se transformar com bastante dificuldade.

Segundo Schein, citado por Motta (2006), a cultura de uma organização possui elementos originados da luta pela adaptação com o seu ambiente externo. As pessoas buscam formar padrões de comportamentos, valores e regras a partir das experiências positivas e sucesso que obteve ao longo do convívio com outros membros da organização. Elas formam conceitos, modo de comportar e lidar com os problemas que dificilmente mudam. Os elementos que podem ser encontrados são: prática de ritos coletivos (como por exemplo: quem senta com quem na hora do lanche), perpetuação de mitos ou histórias, existência de tabus ou assuntos proibidos, normas de comportamento, valores emergentes do grupo organizacional, linguagem (como cada grupo em particular se expressa), atos simbólicos e formas de expressão em geral.

Quando é necessário uma reestruturação e sobrevivência de uma empresa, os líderes precisam se basear na cultura atual e os seus elementos, para muda-la gradativamente.

Esse problema de gerir acontece também na junção dos departamentos de uma organização, que podem ser chamados de subsistemas. Cada subsistema funciona como um organismo, que tem suas funções específicas que devem se integrar com outros subsistemas, ou outras áreas de atuação, evitando, assim, as falhas de comunicação e a falta de coerência entre elas (MOTTA, 2006). Nem sempre todos estarão comprometidos com o ambiente em que trabalha e não irão contribuir de acordo com os ideais da maioria. É assim que surge a contracultura, uma oposição aos valores organizacionais compartilhados por aqueles que estão formalmente no controle. De uma certa forma, a contracultura deseja modelar a cultura oficial na luta pelo controle e mudança das normas e regras. (MORGAN, 1998).

Segundo Morgan (1998), a cultura está presente na rotina das pessoas e, quebrar isso significa levar a realidade ao colapso. Os aspectos rotineiros e tidos como certos dessa realidade social construída pode ser chamado de “Realização” ou “hábeis realizáveis”. São nas normas e nos costumes onde se encontra a natureza da cultura e onde ela é realizada, sendo que, quem se adere a esses modos de comportamento será bem sucedido. Na cultura árabe, por exemplo, não seguir a regras de horários é um costume no qual não adianta uma pessoa ser apressada ou exigente com eles.

Schein, citado por Hatch (1997), apresenta três níveis da cultura. No centro estão os pressupostos básicos, nos quais os membros da organização manifestam os seus valores e normas para manter a sua cultura. Ao longo das atividades de produção cultural, os artefatos vão aparecendo como símbolos e representações da cultura na vida dos indivíduos. Os pressupostos básicos representam o que as pessoas acreditam que seja a própria realidade em que vivem ou, as coisas que são tidas como normais, certas ou inquestionáveis. Esses estão presentes em todo contato que se tem com a cultura e nas experiências vividas ao longo da vida. É bastante desafiador e difícil definir a própria cultura, mas a noção sobre ela pode aumentar principalmente no contato com outras culturas estrangeiras por exemplo.

Os pressupostos são importantes para a criação de um outro nível de cultura: os valores. Esses são princípios e padrões os quais se acreditam valer a pena, ou colocados como prioridades a se seguir. As pessoas percebem quando alguém vai contra os seus valores, e ficam chateadas com relação a isso. Dessa forma, surgem as normas, que demonstram quais são os valores de uma sociedade a partir de expectativas das pessoas sobre determinadas condutas. Por exemplo, o fato das pessoas fazerem silêncio dentro de uma sala de cinema é algo esperado pela maioria. A expectativa dos indivíduos em cumprir e esperar dos outros o mesmo comportamento demonstram os valores que se têm de cordialidade e respeito ao próximo em assistir ao filme nessa cultura (HATCH, 1997).

Os Artefatos são geralmente objetos tangíveis, expressões verbais ou atividades com significados e que representam a cultura, seus pressupostos, valores e normas. Os artefatos são mais visíveis, mas são difíceis de decifrar, pois exige fazer uma análise sem julgamentos e influências da cultura de quem observa. Eles são meios para entender os valores e normas de uma cultura e também alguns pressupostos (HATCH, 1997).

Segundo DEAL e KENNEDY (1982), citado por Morgan (1998), uma empresa considerada “excelente” é aquela que possui uma cultura voltada para a satisfação do consumidor, excelência e qualidade, liderança voltada para difusão de valores representativos dos ideais da organização, estratégia de concentração de mercado, que possua competências específicas, procedimentos simples e claros, conservação do empreendedorismo e autonomia de decisão dos indivíduos. O conceito de “Reificação” considera a cultura como uma ferramenta de administração que cria e modifica as crenças e valores da empresa.

3. Metodologia

Nesse artigo foi utilizado o método estudo de caso de modo interpretativo e análise qualitativa para melhor compreensão da Metáfora da Cultura no meio organizacional. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real”. Foi analisada uma Academia na zona norte do município de Uberlândia na área de musculação, fitness e lutas, a qual chamaremos de Academia A. O objeto de estudo foi escolhido devido à complexidade de se compreender a cultura de uma organização e a necessidade de uma observação e entrevista mais detalhada e clara. Foram observados 8 membros da empresa e mais 2 colaboradores sem vínculo empregatício, durante o período de dois meses.

As evidências desse estudo vieram de 3 fontes distintas: entrevistas, documentos e observação direta. Os documentos analisados foram: sites e páginas da Academia A na internet, informações e relatórios no sistema operacional da empresa e outros documentos impressos organizados no escritório. As observações ocorreram dentro da empresa durante o período diurno e algumas informações foram passadas sobre funcionários de outros turnos e o seus relacionamentos com a organização. Os gestores foram identificados como G1 e G2, o analista de marketing como A1, a personal trainer de A2, os estagiários como A3 e A4, os estagiários que pediram licença como X1 e X2, os colaboradores como C1 e C2 e os professores de P1 a P8.

Essa pesquisa tem como finalidade compreender como ocorre a organização dentro de uma microempresa familiar sob a perspectiva da Metáfora da Cultura. Os fatores culturais analisados e observados foram: histórico, situação atual da empresa, elementos da cultura, artefatos, valores, normas e pressupostos básicos. Para melhor entendimento da visão da empresa, as entrevistas foram feitas para análise dos pressupostos básicos, valores e conflitos nas áreas de atuação, enquanto as observações revelaram os artefatos e os elementos culturais que mais se destacaram, como por exemplo, os rituais das empresas.

Dentro dos tópicos da entrevista, as perguntas sobre pressupostos básicos foram criadas a partir da noção dos principais fatores que se precisa dentro de uma organização, como: Entendimento sobre empresas, clientes, funcionários, gestores e as funções dos seus membros. Dessa forma, foram questionado o que a pessoa acreditava ser cada um desses fatores em sua teoria. Quanto ao tópico “Valores”, foram feitas perguntas para analisar como o indivíduo se inseria na cultura organizacional e quais eram os seus ideais e visões de mundo sobre a própria empresa. O último tópico da entrevista foi “Áreas de Atuação” que possui a intensão de verificar como as áreas estão interligadas e quais são os conflitos existentes entre elas.

4. Análise de Resultados

TABELA 1 – Área de Atuação dos colaboradores da empresa

Código	Função na Empresa	Área
G1	Gestor sócio proprietário e instrutor da academia	Educação Física
G2	Gestor sócio proprietário e instrutor da academia	Educação Física
A1	Analista de Marketing	Administração
A2	Personal Trainer	Educação Física
A3	Estagiária e recepcionista atual	Educação Física
A4	Estagiário e professor	Educação Física
X1	Recepcionista que pediu licença, professor	Educação Física
X2	Estagiária que pediu licença	Educação Física
C1	Colaboradora (limpeza e administração)	Administração e contabilidade
C2	Colaboradora	Estudante
P1 a P8	Professores de modalidades	Modalidade/ Educação Física, Fisioterapia, outros

Fonte: dados coletados em documentos da empresa.

4.1 Contexto Empresarial

A Academia possui 1 ano e 10 meses de funcionamento e, atualmente, apresenta 2 pessoas na gerência, três estagiários, uma personal trainer e 8 professores. Ao todo são 9 funcionários contratados da empresa, sendo que alguns deles possuem mais de uma função, como pode ser visto pela Tabela 1. A academia possui uma estagiária na área de Educação Física, que apresenta funções de recepcionista, mas aprende aos poucos sobre sua área observando o atendimento na musculação. A Professora de Jump fica 4 horas por semana dando orientação na musculação na parte da noite. Os sócios proprietários são formados em Educação Física e dão orientação na Academia também, um na parte da manhã e noite, e outro, ocasionalmente, quando há maior necessidade, pois trabalha também em outra empresa. O primeiro cuida da parte operacional e no relacionamento com funcionários e clientes, por estar mais presente na Academia, enquanto o outro, cuida da parte financeira e administrativa em geral e, ajuda nos recursos financeiros.

A maioria dos membros dessa organização já possuíam um relacionamento familiar ou de amizade antes mesmo da abertura da mesma. Os sócios proprietários são irmãos, enquanto a Mãe, sendo formada em Administração de Empresas e Contabilidade, ajudando-os na parte tributária, financeira e na Limpeza da Academia. Desde o início da abertura da academia, quando ela foi comprada com um ano de funcionamento, um amigo foi chamado para ficar na secretaria, enquanto uma estagiária da antiga gestão, que orienta na musculação, continuou e trabalhou por mais de 1 ano e meio. No início, eram apenas 6 pessoas colaborando com a

empresa. Depois de 1 ano com a nova Academia, um amigo foi chamado para estagiar na área administrativa da empresa, alguns professores foram chamados para darem aulas de novas modalidades e uma Professora Personal Trainer entrou para dar uma orientação especializada com um valor a mais para os alunos que tivessem interesse.

A empresa cresceu, e os relacionamentos entre professores, orientadores e sócios também. Como de esperado, a empresa formou uma cultura oficial e grupos de subcultura. A Cultura Oficial não está baseada em regras burocráticas, hierarquia vertical ou uso do poder. A Cultura da organização mais presente é a confiança entre os seus membros no exercício de suas funções. Pelo fato de um sócio estar mais tempo presente na Academia do que outro, ele consegue transformar o ambiente organizacional de forma a garantir seus ideais e valores para a organização, que é de priorizar os seus funcionários. Com o passar do tempo, ele conseguiu fazer novas amizades com alguns clientes e funcionários da empresa, e sua atenção e atendimento é focado mais para eles, atendendo outros que precisam apenas quando necessário. Quando ocorre imprevistos ou há necessidade de ajuda em algo, ele recorre primeiramente para essas pessoas que possuem mais afinidades, muitas vezes por mensagens de celular, no qual os outros membros ficam sabendo depois.

TABELA 2 – Acontecimentos na empresa no período de 2 meses

Acontecimentos		
Viagem de G1, G2 e C1 por uma semana	C2 foi chamada para ficar na recepção, abrir e fechar a academia, enquanto P8 para ficar na instrução da academia. A1 também teve que ficar mais tempo na empresa.	Valores de confiança
Reclamações de alunos	A2 avisou A1 e C1 sobre reclamações de limpeza e atendimento.	Subcultura
Reclamações de alunos	A1 avisa G2 sobre atendimento, que deve melhorar, nada se altera.	Contracultura
Atendimento	A1, G1, C1 e A2 se preocupam com o nível de atendimento na instrução de alunos, G2, X1 e X2 não demonstram interesse em avaliar atendimento	Tabus ou assuntos proibidos
Repassar funções	A1 passa função para X1, não foi feito nada. Após a saída de X1 da empresa, passa-se a mesma função para A3, que a faz por completo.	Mudança de cultura
Relacionamentos	Contato maior e diário com alguns alunos (instrução junto com conversas sobre outros assuntos)	Amizades
Alimentação	G2 se sentava com X1 e A1 diariamente como um ritual para se alimentar. X1 saiu, o ritual foi mantido por G2 e A1.	Ritual

Fonte: dados observados pelo autor.

Tabela 3 – Artefatos encontrados na empresa

Artefatos

Logo	Nomes dos sócios-proprietários que são irmãos.	Família
Limpeza	G2 e C1 fazem diariamente, enquanto A1 e G1 fazem no fim de semana. A2 , C2 e X1 fazem quando é necessário.	Subcultura
Relatórios não utilizados	Regras são estabelecidas, mas nem todas cumpridas	Valores de liberdade

Fonte: dados coletados em documentos da empresa.

4.2 Pressupostos básicos, Valores e Artefatos

Alguns artefatos, vistos na Tabela 3, podem ser observados até mesmo pelos clientes da empresa, como por exemplo, a logo da Academia. A Logo foi criada a partir do nome e sobrenome dos irmãos sócios proprietários, o que remete a uma empresa familiar, e pode significar a junção dos valores familiares no início da abertura do negócio. Existem outros artefatos simbólicos que podem dar indícios de quais os grupos de subculturas que se podem formar e o que valorizam dentro do ambiente de trabalho. A limpeza é feita por quase todos de alguma forma, mas foi observado que algumas pessoas limpam com mais frequência e intensidade. Mesmo que todos limpem, alguns colaboradores podem ser frequentemente chamados para uma reclamação de limpeza pelos clientes. Algo pode parecer como observado: “você poderia limpar melhor em alguns aparelhos do fundo, estão mais sujos, meus alunos que disseram.” A frase dita por um dos funcionários à colaboradora da limpeza.

A partir das entrevistas pode-se observar que os pressupostos básicos, conhecido por crenças que são ditas com “certas”, se diferenciaram dos três entrevistados. Dentre os entrevistados G1, G2 e A1, G2 apresentou argumentos muito mais diretos do que os outros dois entrevistados, tendo bastante dúvidas a respeito do que se perguntava. Enquanto G1 apresentou argumentos bastante formais e procurando explicações mais detalhadas e complexas possíveis. Como observado na cultura da empresa, os dois gestores da academia, apesar de irmãos, apresentam pressupostos e valores que diferem em visões empresariais, mas principalmente em grau de importância. Enquanto o entrevistado A1 apresenta uma visão e grau de importância mediana.

Por se tratar de uma Microempresa e com poucos funcionários foi complicado a divisão dos seus membros em grupos de subculturas, principalmente pelo período observado ocorrer em meio à uma reestruturação da empresa no sentido de demissão e contratação de novas pessoas. Para relatar a cultura oficial da empresa, as três entrevistas demonstraram pressupostos básicos iguais nos sentidos aspectos: o que fazem as pessoas se tornarem funcionários, clientes, gestores e o que é uma academia. Todos apresentaram definição de organização diferentes, e também visões parecidas hora com um colega de trabalho, hora com o outro.

Os pressupostos básicos comum entre os entrevistados foram que tanto os funcionários quanto os clientes possuem necessidades que precisam ser atendidas, no sentido de reconhecimento dos seus desejos, objetivos e atendimento de qualidade. Outro ponto é que os gestores necessitam possuir um conhecimento maior para atuarem e trabalharem. Algo interessante é que quando foi perguntado para os três entrevistados o que é uma academia, todos responderam com a visão voltada do cliente, no qual vai ao local em busca de saúde e bem-estar.

As diferenças e semelhanças de pressupostos entre entrevistados podem ser encontradas em quase todas as perguntas. No geral, G1 e G2 apresentaram uma crença semelhante sobre organização nos aspectos: divisão de tarefas ou áreas de atuação e bem coletivo. Enquanto G1 e A1 apresentaram bastante relações da organização com empreendedorismo, crescimento e comprometimento. Já G2 e A1 apresentaram poucos pressupostos exclusivamente em comum.

Sobre os valores e normas da empresa, todos os entrevistados abordaram sobre a questão da reestruturação da Academia e sua importância na mudança cultural no ambiente de trabalho e principalmente na aplicação de novas ideias e visões para os novos membros da organização. Como os funcionários que saíram da empresa possuíam vínculos de amizade, as normas de conduta não aplicadas antes, passaram a ser mais rigorosas para os novos estagiários que entraram, como por exemplo, postura no local de trabalho, organização e execução das tarefas exigidas.

Pelo fato de G2 estar mais presente na Academia do que os outros e ser sócio e instrutor, ele consegue estipular na prática os valores e normas da empresa que deseja, e assim tem maior influência sob a cultura oficial. Assim como esperado, ele concordou com todas as perguntas sobre os ideais e visão da empresa, sem muitos comentários com relação às mudanças. Enquanto isso, A1 mostrou preocupação com relação ao andamento da organização e destacou que espera mudanças boas com a nova reestruturação, afirmando que os antigos funcionários não colaboravam com a empresa. O Entrevistador G1 afirmou a mesma coisa que A1, mas também valorizou a cultura presente e espera mudanças.

Todos os entrevistados afirmaram que a área de atuação é complementar às outras áreas da empresa e que existem conflitos com relação à ela. Como G1 trabalha em outra empresa, ele coloca esses conflitos como algo normal e comum no seu meio por achar que quando se trata de tomada de decisão, cada um acredita saber com a melhor solução dos problemas. Enquanto isso, A1 afirma que há pensamentos divergentes na Academia que impedem o uso do conhecimento sobre sua área: administração e marketing. Ele diz que as pessoas costumam não acreditar na importância da gestão, e isso fica complicado de se comunicar. Para G1, o conflito existe dentro da sua própria profissão: educação física; no qual os instrutores tendem a passar o conhecimento de forma diferente para os alunos.

4.3 Elementos da Cultura

Com relação aos elementos da cultura observados na empresa, percebeu-se a existência de alguns rituais, como por exemplo o de alimentação. Mesmo a maioria ter o costume de se alimentar na empresa em alguma hora do dia, nem todos estão presentes na mesma hora, mas um ritual é feito, mesmo sem a companhia de alguém. Nesse caso, G2 se sentava sempre com X1 para se alimentar, enquanto na mesma hora, A1 não tinha esse costume e apenas ficava por perto. Quando X1 saiu da empresa, G2 continuou o ritual, mesmo que sem ninguém se alimentando. Em outros turnos, não há esse ritual, come quem quiser, na hora que quiser. Por mais que possuam funções em locais diferentes, os membros tendem a se juntarem para conversar sobre um assunto ou verem o que o outro está fazendo.

Existem alguns tabus ou assuntos proibidos dentro da empresa que tendem a ser controlados pela cultura oficial da organização, e que são aqueles que estão mais presentes na empresa. O atendimento dos alunos é um deles, que quando aparece, não é discutido como algo de

interesse de todos, mas visto apenas por alguns como algo de extrema importância e valor. Através dos assuntos e entrevistas, um grupo que valoriza o crescimento e expansão do número de clientes da Academia relataram precisar de analisar o que o cliente acha sobre o atendimento da musculação, recepção e outras modalidades. Por outro lado, outros acreditam que o atendimento e o número de clientes não precisam de alterações, pois afirmam que isso já está em ótimo nível e que existem fatores externos que impedem a melhoria nesses quesitos.

As normas de comportamento da cultura oficial, até a reestruturação da empresa, era de confiança nos funcionários e liberdade de trabalhar quando não atrapalhasse estudos ou estivesse desmotivado. Existe uma diferença entre o que se diz hoje e o que se praticava anteriormente. As normas passadas pelos estagiários no ato de conhecerem melhor a empresa e suas funções não eram praticadas antes pelos amigos que saíram da empresa recentemente. Isso mostra o fator importante das amizades e familiares dentro da empresa.

A Linguagem informal é mais presente na cultura oficial, pois os funcionários por manterem bastante contato criam ou fortalecem amizades durante a convivência. A contracultura se encontra na linguagem e aplicação de regras formais, no qual G1, A1 e C1 procuraram estabelecer metas e objetivos na empresa que coloquem uma nova ordem e cultura na empresa. Enquanto isso, G2, X1 e X2 estavam mais presentes na empresa e possuíam melhores meios para demonstrar valorização dos funcionários, dedicação e confiança às amizades e mais liberdade no ambiente de trabalho.

Com a estruturação e saída de X1 e X2, a cultura oficial perde um pouco o foco nos valores de amizades, colocando em questão a visão empresarial para a contratação de novas pessoas. Ao longo do tempo, novas amizades podem surgir e a cultura informal e de liberdade poderá se manter. Enquanto isso, as visões diferentes de cada um se mantem presente e poderá ser resolvida a partir do consenso ou aprendizado que as pessoas terem durante as experiências compartilhadas na organização.

5. Considerações Finais

Nesse artigo foram apresentados os principais elementos da cultura, como os rituais empresariais, os tabus ou assuntos não desejáveis e as normas de comportamento dentro da empresa. Um assunto que pode ser pesquisado até mesmo dentro desse contexto juntamente com cultura é o estudo sobre o inconsciente ou prisões psíquicas, pois irá refletir como explicar a presença dos tipos de comportamentos e tabus envolvidos relacionados às convivências entre os membros da organização.

Essa pesquisa também contribuiu para mostrar que é possível uma reestruturação da empresa juntamente com a mudança organizacional, sendo que os seus membros tanto são representantes de uma cultura quanto criadores da mesma. Cada indivíduo possui uma “força cultural”, no qual compartilha as ideias e valores e alimentam a própria cultura. A pesquisa também conclui que nenhuma cultura é estável dentro das organizações, pois está em constante mudança ao longo da história, a medida que necessita de aprendizado e renovação.

A Metáfora da Cultura apresenta forças e limitações. É importante destacar a atenção que esta dá aos símbolos e significado, tidos como “mágicos” dentro da organização, geralmente

centrado em aspectos racionais. Nesse estudo se percebeu que os aspectos informais, como amizades e família também são fatores que podem ter muita força sobre a rotina da organização, principalmente quando se trata de microempresas, as quais as regras e normas costumam ser menos rígidas e o lado humano, como as emoções e sentimentos, podem afetar a sua gestão.

A Metáfora apresenta suas limitações quanto a sua administração, pois é uma forma ideológica de controlar as pessoas da organização moldando e remodelando a cultura, na qual pode se tornar manipuladora e totalitária em sua influência. A compreensão da cultura é mais fragmentada e superficial do que a sua realidade e não pode ser manipulada de forma instrumental, pois é mais holográfica do que mecanicista, e também não é uma receita muito difícil para resolver os problemas. Por mais que coloque as responsabilidades a todos como influenciadores diretos da cultura da organização, voluntariamente, todos constroem ou representam a realidade, não necessariamente sob circunstâncias das próprias escolhas. Deve-se considerar sempre o estágio da organização.

6. Referências Bibliográficas:

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford university press, 1997.

MACÊDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. **RAE - eletrônica**, v. 1, n. 1, janeiro-junho, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. Prestes & VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Thomson, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

ANEXO 1

Entrevista Semiestruturada:

ENTREVISTA 1 – A1

Pressupostos básicos:

- 1) O que é uma organização/ empresa? Organização é um conjunto de pessoas que compartilham da mesma ideia, procuram os mesmos objetivos e ideais, é.... trabalham em conjunto, buscando a própria sobrevivência e crescimento sempre, mas de forma a atender o outro, o cliente, a sociedade. É um local de produção ou serviços para si e para a sociedade. Ou seja, tem que ter ideais, valores, é, pessoas e resultados... metas, seja qual empresa for.
- 2) O que faz as pessoas se tornarem:
 - a. Funcionários? Acredito que o consentimento de troca de serviços pelo direito de seu salário... seria também aceitar os valores e ideais da empresa, se dedicar e comprometer com pessoas, estudar e aprimorar o conhecimento.
 - b. Clientes? O desejo de consumir algo, de obter aquilo que precisa, necessita, ser fiel à alguma marca de valor para ela, também ligado, ao que ela espera da empresa, relacionamentos com os funcionários ou própria empresa... Nem sempre é uma obrigação ser cliente, a pessoa se torna porque a empresa a busca e atende o que ela deseja.
 - c. Gestores/diretores? Tem que ter um espírito empreendedor, de crescimento, inovação constante, melhorar sempre, ter uma visão mais ampla, aplicar os conhecimentos de administrar, colocar ordem e motivação ao mesmo tempo. Precisa também ter determinação e paciência, pois teoricamente, tem que ser um trabalho árduo para agregar valor.
- 3) O que você acredita ser uma Academia? Uma Academia é um espaço onde as pessoas procuram se “desestressar” um pouco, fazer atividades físicas, onde procuram modelar o corpo, se sentirem bem, ... terem mais saúde, ou até superar os seus limites, ganhar força. Precisa ter uma boa gestão para atrair clientes e reter principalmente, pois possui bastante rotatividade.
- 4) Quais são as suas funções dentro da Academia? Sou Analista de Marketing, mas tenho várias funções, fico na recepção também, ajudo no que precisa. Mas basicamente, procuro ajudar o pessoal nas finanças, que é um fator importante para a empresa, e formas de agradar mais o cliente.
- 5) Quais são as funções dos outros departamentos/áreas de atuação da Academia? Tem o S* na parte operacional, pois é o dono e mais presente na academia. O A* trabalha em outro local, mas cuida daqui na parte da limpeza comigo nos fins de semana. A D* faz a limpeza diária. Todos são formados ou estagiando na educação física, enquanto os

professores, alguns em fisioterapia, outros na educa, outros apenas graduado em lutas. A D* é mãe dos sócios e formada em administração e contabilidade.

Valores:

- 6) O que você valoriza mais nas pessoas que convive na empresa? Eu valorizo a determinação, o crescimento, dedicação. Se a pessoa é animada em fazer algo, quer me ajuda realmente, eu ajudo. O relacionamento parece ser melhor quando tem mais afinidades, principalmente aqui onde trabalho. Eu procuro valorizar o melhor delas, não gosto de futilidades ou distrações bobas, brincadeiras bobas, né.
- 7) Você está de acordo com as normas e regras que a empresa estipula? Tem algo que deveria mudar? Eu particularmente não tenho problema, mas eu acredito que tenha muita coisa pra mudar. Por mais que seja difícil exigir regras e normas numa Academia, tem que ter colaboração, e por muito tempo, a colaboração com a empresa foi deixada de lado, pessoas pensando em si mesmo, mas acho que agora reestruturando, vai ficar melhor
- 8) Como você analisa os ideais da empresa? Estão de acordo com os seus? Tem algo que não está? Os ideais ...são bons... digo, as pessoas aqui em geral tem boas intenções sim, estão de acordo com os meus. Existem na verdade algumas descrenças ali e aqui, conflitos que atrapalham de vez em quando. Diferenças de ideais. Acho que o foco não é total na empresa, e ela perde um pouco por causa disso.
- 9) Quais são as prioridades da sua empresa? Você valoriza essas prioridades ou acredita que deveriam ser diferentes? A prioridade hoje é reestruturar, eu acredito que está no caminho certo. Até um mês atrás era apenas valorizar funcionários, família e amigos. A prioridade da empresa não estava sendo efetivada.
- 10) Os membros da empresa estão se comportando na forma que você gostaria ou acha correto? Hoje Sim, estão da forma que eu gostaria, porque 2 saíram né. E eles não comportavam de acordo com o melhor para a empresa, e atrapalhava bastante, eu acredito. Espero mudanças agora de comportamento.
- 11) Existe algo que desejam que você valorize no seu ambiente de trabalho, no qual você não concorda? Nesse sentido não, é mais fácil o contrário, eu desejar que valorizem algo que não concordem. Pelo fato de eu ser da área de administração e do marketing, acredito que tenha uma visão do cliente mesmo, do lucro da empresa, sua sobrevivência principalmente, porque estamos no começo, e não se deve pensar que está tudo fácil.

Área de atuação:

- 12) Você acredita que a sua área e suas experiências são complementares às outras áreas da empresa? Eu acredito que sim, tem que ser. Nem sempre é, mas deveria. Eu procuro agregar a área, mas entrei aqui como amigo para ajudar, e aqui é complicado misturar família, amizades numa empresa. Acho que em outros lugares também. Minha área é pra agregar, mas na prática, as pessoas duvidam da gestão efetiva, acreditam ser um

afronta aos próprios ideais, funções, é bem complicado. Eu deixo mais livre, não discuto onde não devo.

- 13) Quais seriam os conflitos de conhecimento dentro da empresa? Exatamente esses, na minha parte deixo bastante livre, mas percebo que na direção e na sociedade da família tem muitos conflitos até mesmo de conhecimento e experiência. Um trabalha em outra empresa e vê a gestão de lá e quer aplicar aqui. A mãe deles formada também tem uma visão de experiências, o outro aqui vê o que acontece aqui. É um conflito que não se sabe a ... raiz do problema, operacional, visão empresarial, fatores externos, funcionários, fato de ser família, amigos, é bastante complicado. E as experiências ficam aí, uma conflitando com a outra.

ENTREVISTA 2 – G1

Pressupostos básicos:

- 1) O que é uma organização/ empresa?

Resposta: Para que se possa gerir uma empresa é necessária que a mesma tenha em sua razão social as suas diretrizes bem definida. Contudo, para que uma empresa progrida como um empreendimento, a mesma deve estar dividida em pilares de competências deixando cada membro envolvido conhecedor de seus deveres e obrigação dentro da entidade, sendo assim, uma empresa é formada por um conjunto de pessoas e ideias que agindo de maneira coletiva para atingirem um objetivo comum e progresso e crescimento da empresa, sem ofuscar as capacidades individuais de cada membro.

Outro aspecto a ser analisado quando a organização de uma empresa é referente ao organograma criado os quais são apresentados a diretoria e nessa cada um sabendo quais são as responsabilidades de cada envolvido, da direção ao colaborador. Essa divisão de tarefas é essencial para que possam ser solucionados eventuais problemas com mais agilidade e não sobrecarregando de função.

- 2) O que faz as pessoas se tornarem:

- a. Funcionários?

Resposta: Existem três maneiras básicas para que uma pessoa se torne um funcionário em uma empresa.

1ª por necessidade financeira, quando a pessoa não se preocupa com qual serviço vai se candidatar, mas sim, pela remuneração financeira envolvida.

2ª Por afinidade entre seus objetivos pessoais (anseios de profissão) com a vaga oferecida, nesse caso, nem sempre a remuneração fala mais alto e sim a capacidade de exercer aquilo que gosta.

3ª Por indicação ou por laços de parentesco/ amizade, quando visto nesse aspecto, existem pontos positivos e negativos. Em ponto positivo é o conhecimento prévio da pessoa que está trabalhando ao seu lado, com confiança e liberdade pode se tornar fundamental para um

melhor resultado para empresa. Contudo, dependendo do caso a liberdade pode se tornar um risco, pois, muitas pessoas abusam da confiança oferecida e deixa de ver o emprego como uma profissão, mas, como um prestador de favor ao dono/sócio.

b. Clientes?

Resposta: A sociedade atual até pouco tempo antes da crise que nos assola nesse ano, vem em busca de qualidade de prestação de serviço, com atendimento diferenciado e qualificado, muitas vezes não preocupando com o valor a ser pago, contando que possa ser sempre bem atendido, e sobre tudo saindo satisfeito pelo serviço prestado. Outro fato que essa mesma população está a cada dia que passa com menos tempo para si próprio, o que faz com que várias pessoas façam opção por locais de serviço nas proximidades de suas residências. Quando especificamente me refiro em academia, além desse aspecto anteriormente mencionado, temos que leva em conta que a sociedade nos últimos anos vem toma importância de se cuidar do corpo e consequentemente melhora a qualidade de vida. Com isso a busca constata de modalidades esportivas de agrado, sendo assim outro ponto que leva a pessoa se tornar um cliente é a facilidade de acesso ao produto oferecido.

c. Gestores/diretores?

Resposta: Quando pensamos em gestores, muitas pessoas devido a sonho de ter independência financeira acredita que seja fácil abrir um negócio e ser seu próprio patrão. Contudo, gestão não é simplesmente vontade, ser gestor é saber ter uma visão de empreendimento, saber vislumbrar as necessidades da empresa, ouvir os colaboradores e assim de tudo ter compromisso com todos os envolvidos. Nesse caso quando penso em gestão, procuro colocar as pessoas com conhecimento apropriado em cada área é importante que os membros que estão à frente têm que ter conhecimento certo para função certa, nesse caso vale muito o conhecimento e não propriamente amizade entre partes envolvidas.

2) O que você acredita ser uma Academia?

Resposta: Academia como qualquer outro comércio é um centro de prestação de serviço, no nosso caso, qualidade de vida de saúde, e nesse quesito envolve não só qualidade de serviço ou o mesmo propriamente prestado. Academia é um centro de convívio social, em que a pessoa procura pra extravasar o estresse do cotidiano, fazer amigos, ou mesmo buscar uma definição corpórea por estética. Quando penso desse modo, vejo que um centro de treinamento, os colaboradores tem que estar qualificados para atender os alunos assim como disposição de ouvi-los e saber compreender a necessidade de cada aluno.

3) Quais são as suas funções dentro da Academia?

Resposta: Como sócio proprietário da academia, tenho duas atribuições na empresa. Cuido da parte financeira da academia, faturamento/gastos, com isso acabo colaborando no setor de marketing da empresa. Outra função que exerço e dentro da minha formação acadêmica em educação física credenciado atuo como professor de musculação no período tarde/noite.

5) Quais são as funções dos outros departamentos/áreas de atuação da Academia?

Resposta: Temos algumas funções pré-definidas dentro da empresa. Como analista de marketing que é responsável por toda parte de divulgação e imagem da empresa, em rede social e fora.

Temos os professores específicos de cada modalidade, exemplo: judô, capoeira, aikido, muay thai, kickboxing, body pump, Power jump, pilates. Cada um desses exerce somente a função dentro de seus conhecimentos de modalidade.

Atendente, nesse caso o atendente ele é contratado para a recepção, contudo como o mesmo é graduando do curso de educação física, para enriquecimento profissional o mesmo solicitou que fosse aprender na prática a profissão dentro como instrutor da academia, assim como fazendo cursos do sistema body system.

6) O que você valoriza mais nas pessoas que convive na empresa?

Resposta: O que mais valorizo dentro das pessoas que formam o grupo de colaboradores, é a capacidade de tomada de decisão em pro da empresa sem que seja necessária a validação pela gerência, assim como o compromisso dos mesmos com as metas propostas e com os clientes.

7) Você está de acordo com as normas e regras que a empresa estipula? Tem algo que deveria mudar?

Resposta: Como empresa sempre tem que evoluir e progredir assim como as regras estipuladas, devemos sempre reaver as regras de acordo com a necessidade existente, não que as regras são feitas para serem quebradas, mas, adaptadas para o melhor desenvolvimento da empresa. Estamos passando nesse momento por um período e reestruturação da empresa, com saída de funcionários e entrada de novos, nesse ponto estamos elaborando uma nova visão da nossa empresa.

8) Como você analisa os ideais da empresa? Estão de acordo com os seus? Tem algo que não está?

Resposta: Os ideais da empresa, é de excelência em prestação de serviço e variados, estamos implantando novas modalidades esportivas e expandindo para a criação de evento para sociedade. Hoje devido à reestruturação do quadro de colaboradores estamos conseguindo certificar que essas ideias sejam cumpridas.

9) Quais são as prioridades da sua empresa? Você valoriza essas prioridades ou acredita que deveriam ser diferentes?

Resposta: Como prioridades, temos: a estabilidade financeira e seu crescimento financeiro, para que isso possa se reverter e melhor prestação de serviço aos clientes. E uma maior valorização dos colaboradores colaborando na sua formação academia/profissional, e qualidade de vida dos mesmos, assim como a satisfação dos frequentadores.

10) Os membros da empresa estão se comportando na forma que você gostaria ou acha correto?

Resposta: Em suma todos os colaboradores estão comportando de forma adequada, os membros que estavam fora dos padrões aceitáveis foram dispensados recentemente.

11) Existe algo que desejam que você valorize no seu ambiente de trabalho, no qual você não concorda?

Resposta: Nesse momento a qual a empresa passa, acredito que não existem fatos que não concordo, estamos todos os membros sócios proprietários/analista de marketing e professores juntos para o crescimento da mesma.

Área de atuação:

12) Você acredita que a sua área e suas experiências são complementares às outras áreas da empresa?

Resposta: Como profissional também atuo no grupo FECOMERCIO, assim como já trabalhei no sistema FIEMG, e outros setores da cidade envolvendo parte organizacional e eventos, como também na minha formação de professor, com essa bagagem de empresas sérias pelas quais já passei e vendo no seu perfil organizacional os pontos positivos e negativos dentro de uma grande empresa, consigo contribuir de forma positiva em todas as áreas da minha empresa, pois, conheço a realidade e necessidade de um professor assim como a responsabilidade e posicionamento que tenho que tomar como gestor para realizar o crescimento de minha empresa

13) Quais seriam os conflitos de conhecimento dentro da empresa?

Resposta: Cada pessoa tem seu conhecimento prévio e em si acredita que sabe qual é a melhor decisão para um problema. Como em qualquer empresa o maior conflito existente é de incompatibilidade de pensamentos nas tomadas de decisões, várias vezes algumas decisões tem que ser tomadas em conjuntos, mas, acabam que uma parte só tome por responsabilidade se assume a decisão ou mesmo assim deve-se tomar prudência em quaisquer decisões tomadas seja de forma coletiva ou individual para que não haja prejuízo para empresa.

Isso tudo acontece na sua empresa?

Sim, algumas vezes.

ENTREVISTA 3 – G2

- 1) Uma empresa é uma organização...com fins lucrativos, que se divide em setores, para um bem comum.
- 2) A) Necessidade de um emprego, segurança, estabilidade. Visão de que em uma empresa, elas terão uma chance de crescimento, de reconhecimento.
b) Necessidade do produto oferecido, qualidade do produto, o custo benefício.
c) Pró-atividade, conhecimento do trabalho, conhecimento da empresa que está.
- 3) É uma fábrica de saúde, ou, um sonho de uma vida mais saudável, do corpo perfeito...a busca do corpo perfeito.
- 4) A minha função aqui é de faxineiro até sócio proprietário, passando por todas as áreas existentes, professor, orientador, telemarketing, avaliador físico, suporte técnico de computador, de som... acho que só, né.

5) Tem pessoas ligadas a parte de recepção e “venda”, responsáveis pelas aulas de ginástica, de luta...que mais...porque só tem lutas e ginásticas, e os instrutores da musculação.

6) Bom relacionamento...é o mais importante, o que mais valoriza.

7) Estou de acordo... estou de acordo com tudo, mas sempre tem coisas que precisa melhorar.

Como o que?

Eu acho que por exemplo, os últimos acontecimentos, relação intrapessoal, que ficou um pouco a desejar.

Como assim intrapessoal?

Aquele negócio, disse e não disse... as vezes...é não... é isso.

8) Estão de acordo. Eu analiso que até então, os ideais da empresa estão coerentes com o que eu espero.

9) A prioridade da empresa é.... atendimento de qualidade, e satisfação dos clientes, ou dos alunos. Eu valorizo e muito.

10) Eu, agora eu acho que tá (risos).

11) Não.

12) Com certeza.

13) Conflito de conhecimento? ... O que as vezes dá muito conflito de conhecimento é na hora de aplicação, de montagens de treinos, e execuções dos mesmos.

Quais seriam as áreas? Na mesma área?

Sim, na mesma área. Porque dentro da educação física, no que refere a musculação, sempre existiu e sempre vai existir muita discordância entre montagem de treinamento, exercícios e aplicações de movimento.

Em outras áreas têm conflito?

Não, nas outras áreas, não, porque se tivesse conflito, não estaria do jeito que está, estaria um caos.

Abstract

Culture is a complex set of shared expectations and behaviors that integrate into organizations and activities, correct and create costumes, representing ways of thinking and living in community. The organizational culture is defined by specific standards, which can be either a family that believes in working together and based on trust, as fragmented into several groups of different values and beliefs. This research aims to understand how the organization takes place within a family micro-enterprise from the perspective of the culture metaphor. From the interviews it can be seen that the basic assumptions, known for beliefs that are said to "certain", were differentiated in the three respondents. The official culture is not based on bureaucratic rules, vertical hierarchy or use of power. The values of this organization is based in confidence among its members in the exercise of their functions. In this article was presented the main elements of culture such as corporate rituals, taboos or undesirable

subjects and standards of behavior within the company. This research also contributed to show that a company restructuring is possible together with organizational change, and its members are representatives of a culture as well as creators of it.