

## Estudo de Caso: Recursos Humanos Integrados à Estratégia Organizacional

**Leane Maria Filipetto, Marcelo Bergonsi,  
Fabiane Cristina Brand, Vanessa de Campos Machado**

### RESUMO

O planejamento de recursos humanos é o processo de prever e tomar medidas para a movimentação de pessoas para dentro e para fora de uma organização. Desta forma, este estudo possui como objetivo geral analisar a cultura organizacional e sua interação com o planejamento estratégico. Para tanto, os seguintes objetivos específicos são observados: (i) identificar a cultura organizacional junto aos colaboradores; (ii) verificar competências e habilidades dos colaboradores em função das atividades realizadas na empresa; (iii) analisar o perfil dos colaboradores com base na geração a que pertencem e sua adequação à cultura organizacional; (iv) identificar se a cultura organizacional possui relação com o planejamento estratégico da empresa. A pesquisa caracteriza-se por ser aplicada, de natureza qualitativa, e caráter exploratório-descritivo. Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso único, realizado em uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro de Bento Gonçalves-RS. A coleta de dados foi através de questionários e análise de documentos. Os dados foram tabulados e analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados encontrados mostram que o planejamento estratégico da empresa está alinhado à sua cultura, a qual está marcada por traços de informalidade, e confiança mútua entre funcionários e supervisores.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Recursos humanos. Cultura organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

A medida que se constrói o planejamento estratégico deve ocorrer a sua integração em relação aos recursos humanos, clima e cultura organizacional, bem como em relação às competências e habilidades necessárias. Portanto, deve-se pensar na união entre planejamento de recursos humanos e planejamento estratégico (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993). Nesse sentido o planejamento de recursos humanos fornece um conjunto de insumos ao processo de formulação estratégica, em termos de competências e pessoas disponíveis para implantar a estratégia (MASCARENHAS, 2009).

O planejamento de recursos humanos alimenta a necessidade de treinamentos e programa a educação corporativa, bem como promove ações educacionais que a empresa desenvolve a fim de assegurar que se possa desenvolver as competências profissionais necessárias, voltadas para a concretização da estratégia organizacional em sua visão de negócio (DE AQUINO GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Já a cultura organizacional pode ser descrita como sendo um padrão de valores, crenças e comportamentos de um determinado grupo. Assim a cultura organizacional é uma variável importante para a gestão, de fato, é considerada um dos principais fatores que podem amplificar o comportamento inovador dos colaboradores. A empresa estudada apresenta diferentes faixas etárias no seu quadro de colaboradores, assim o estudo das gerações se faz importante quanto a expectativas, comportamentos característicos e valores individuais que podem influenciar no modo de pensar e agir de cada funcionário dentro da empresa (SCHEIN, 2009).

Nesse sentido, este estudo possui como principal objetivo analisar a cultura organizacional com vistas ao alcance do planejamento estratégico quanto aos resultados esperados no processo de produção e atendimento ao cliente. Para tanto, os seguintes

objetivos específicos foram traçados: (i) identificar a cultura organizacional junto aos colaboradores; (ii) verificar competências e habilidades dos colaboradores em função das atividades realizadas na empresa; (iii) analisar o perfil dos colaboradores com base na geração a que pertencem e sua adequação à cultura organizacional; (iv) identificar se a cultura organizacional possui relação com o planejamento estratégico da empresa.

Para tanto, optou-se por um estudo de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo em formato de estudo de caso, realizado em uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro, em Bento Gonçalves-RS. O estudo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução com a importância, conceitos básicos e objetivos do estudo. A segunda seção trata em profundidade dos temas cultura organizacional, planejamento estratégico, planejamento estratégico de recursos humanos, educação corporativa, e as gerações e sua relação com a cultura organizacional. A metodologia, na terceira seção, descreve em detalhes os procedimentos adotados para coleta e análise de dados. A quarta seção apresenta os resultados encontrados, e finalmente, a quinta seção apresenta as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional foi introduzida na discussão acadêmica das organizações por Pettigrew (1979, p. 574), definindo-a como “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos para um dado grupo, em um certo período de tempo”. Enquanto Schein (1992) define cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa na integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados validados e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Por outro lado, Mintzberg (1995) afirma que a cultura organizacional é a base da organização; são as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis, tais como histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização é um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (PIRES; MACEDO, 2006).

Conforme Pires e Macedo (2006), a cultura é concebida como sendo um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como disfarça e operacionaliza as relações de dominação.

O estudo da cultura organizacional se faz imprescindível para análise, diagnóstico e elaboração de estratégias organizacionais. Em sua origem, está a complexificação dos processos econômicos, tecnológicos e sociais, que implicou em reestruturação da organização do trabalho, instituindo novas formas de envolvimento dos seres humanos em todas as suas dimensões; a mudança nas relações de trabalho, acompanhada pela necessidade de maior participação dos empregados conduzindo ao estabelecimento de códigos de conduta nas organizações e de uma nova ética no trabalho; o crescimento econômico incerto, exigindo organizações mais flexíveis em estrutura e funcionamento, e como consequência, maior lealdade do trabalhador; a mudança nos valores da sociedade, não sendo compatível com a pressão da autoridade para conseguir o empenho dos trabalhadores; e a dificuldade de

assegurar o engajamento e a confiança, dentro dos moldes convencionais da estrutura organizacional e de relações funcionais (XAUSA, 2011).

Nesse contexto pode-se afirmar que a cultura organizacional é relevante para o contexto das estratégias empresariais, pois os processos gerenciais e administrativos não terão sucesso se esta não for considerada. A cultura é um dos principais elementos que asseguram a adesão e o comprometimento organizacional dos colaboradores de uma empresa (XAUSA, 2011). Em relação a influência dos fundadores na cultura organizacional, Robbins (2002) diz ocorrer de três maneiras ou etapas: fundadores contratam quem pensa e sentem como eles, depois doutrinam e socializam os funcionários de acordo com seu pensamento e por fim o comportamento dos fundadores age como modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com eles, assim acabam introjetando seus valores, convicções e premissas.

Peres e Cobra (2015) afirmam que a cultura organizacional envolve padrões de comportamento das pessoas na empresa, de funcionários a gestores, sendo que as crenças e valores que estão dentro das organizações e interagem com o afetivo das pessoas podem interferir no seu desempenho profissional. Esse afetivo refere-se ao “medo, a tensão, a motivação e as empatias dos grupos formais e informais, mexe com o cognitivo, que pode levar à criatividade” (PEREZ; COBRA, 2015, p.16).

Os autores ainda afirmam que “a cultura deverá surgir nas organizações ligadas à sua estrutura, as suas estratégias e à sua missão” acrescentam ainda que se deve compreender os componentes da cultura (origem histórica, crenças, pressupostos, ética, regras, regulamentos, comunicação, rituais e cerimônias, tradição) (PEREZ, COBRA, 2015, p. 16-17). De fato, a cultura é padrão de valores, crenças e comportamentos de um determinado grupo de indivíduos (KAASA, 2013).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimização do grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação - estratégias - a serem seguidos para a sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas e políticas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2012 p. 17).

Para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) apud Barduchi, Miglinski (2015) a área de Recursos Humanos possui uma particularidade em relação às outras áreas, pois, além de cuidar das estratégias da empresa quanto ao envolvimento das pessoas nos objetivos propostos pela organização, precisa também tratar das estratégias para o atendimento de suas próprias necessidades. Ao mencionarem este segundo objetivo do setor de Recursos Humanos, os autores esclarecem que as organizações são criadas para servirem às pessoas, sejam elas os proprietários, funcionários, clientes etc. e, deste modo, estes terão de contribuir de alguma forma para a organização (BARDUCHI, MIGLINSKI, 2015). Dentro deste contexto, e para que esta contribuição seja efetiva, faz-se necessário conhecer quais são as necessidades dos funcionários, e estes deverão ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos e estratégias empresariais.

Blanco (1997) informa que as empresas estão vivendo na era do conhecimento, e que essa dimensão só pode estar vinculada às pessoas e não ao dinheiro ou aos objetos. Portanto, o

homem deve ser priorizado dentro das estratégias empresariais, visando uma valorização dos recursos humanos que engloba um ambiente respeitável, onde possa se trabalhar em equipe, realizando trabalhos interessantes e desafiadores (BARDUCHI, MIGLINSKI, 2015). Ainda, Demo, Fernandes e Fogaça (2017) afirmam que quanto mais a organização se mostrar equitativa, incrementando o suporte prestado aos colaboradores, o reflexo disso será percebido de forma positiva nas práticas de condições de trabalho.

Para Rabelo e Jesus (2016), não é apenas com o pagamento de salários em dia e com a oferta de benefícios que o trabalhador vai ser feliz no trabalho. A qualidade de vida no trabalho deve estar direcionada para a realização pessoal e profissional do trabalhador. Conforme Barreto et al. (2012), a motivação no trabalho dos funcionários tem um preço, assim a influência dos líderes sobre seus seguidores passa a basear-se em relações instrumentais na medida em que a recompensa vai ao encontro das necessidades dos subordinados.

### 2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Educação Corporativa é o conjunto de ações educacionais que a empresa desenvolve a fim de assegurar que todos os participantes da cadeia de valor (funcionários, parceiros, fornecedores, clientes) possam desenvolver as competências necessárias voltadas para a concretização da estratégia organizacional com foco no negócio (MEINSTER, 1999; ANTONINI, 2009).

Segundo Saccol, Schelemmer e Barbosa (2010), treinamento significa puxar, arrastar, carregar consigo, levar alguém a força, assim pode-se deduzir sua etimologia como o ato de se conduzir alguém forçadamente de um ponto ao outro. Isso não significa que não deve-se oferecer treinamento nos moldes tradicionais, para determinados procedimentos operacionais no contexto organizacional, porém sabe-se que essa lógica não é suficiente para as atuais necessidades de desenvolvimento humano, pois as organizações necessitam de profissionais que não somente sigam uma programação ou emitam um padrão desejado, mas que consigam analisar, criar, questionar, criticar e mudar a própria realidade.

Na concepção do construtivismo, segundo Saccol, Schelemmer, Barbosa (2010) nenhum conhecimento é transmitido, mas sim reconstruído internamente pelo sujeito, em contato com o meio em que vive e interage. A base da aprendizagem é a ação e a interação do indivíduo com informações e com outros sujeitos e recursos.

### 2.4 AS GERAÇÕES E SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

As novas formas de organização do trabalho dependem do comprometimento das pessoas com seu trabalho e com os objetivos da empresa. Tal comprometimento do colaborador pode ser influenciado por questões culturais e pelo momento histórico que a sua geração vivenciou. Atualmente, as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos, formados devido às diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho, como as diferenças quanto à idade que conduz a comportamentos peculiares a cada faixa etária (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Dessa forma, pessoas que pertencem a uma determinada geração podem apresentar expectativas e comportamentos característicos devido a fatores relacionados as suas histórias de vida, personalidade e valores individuais.

Além disso, o compartilhamento de acontecimentos históricos relativos à vida em sociedade pode influenciar no seu modo de pensar e agir (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013). A constituição de determinada geração ocorre a partir de dois pressupostos: acontecimento de eventos mudaram a histórica e a vivência deste marco histórico por um grupo de pessoas integradas em uma faixa etária durante seu processo de socialização. O

entendimento e a limitação das diferentes gerações são condicionados, também, pelo contexto nacional. Em suma, as pessoas que são classificadas como integrantes de determinada geração são assim definidas por compartilharem crenças e valores adquiridos pela vivência de determinadas situações temporais (CORDEIRO; ALBUQUERQUE, 2013; PENA; MARTINS, 2015).

A literatura apresenta as seguintes gerações: *Baby Boomers*, gerações X e Y, e, mais recentemente, a geração Z (SANTOS; LISBOA, 2013; PENA; MARTINS, 2015; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Os indivíduos classificados, como, *Baby Boomers* vivenciaram o desenvolvimento econômico gerado após o fim da Segunda Guerra Mundial, assim como, o aumento da competitividade e da dedicação ao trabalho em detrimento à vida pessoal, com a necessidade de reconhecimento e valorização profissional. Desse modo, essas pessoas buscam segurança no trabalho, com forte vínculo de lealdade com as organizações para as quais trabalham, assim como são mais propensos à busca por status e poder.

O marco histórico dessa geração aponta para meados da década de 1940 até o final dos anos 1960 (CORDEIRO; ALBUQUERQUE, 2013). O baixo desenvolvimento tecnológico dessa geração explica a sua relativa dificuldade em lidar com novas tecnologias. Além disso, essa geração foi educada com base na rotina e obediência às regras, o que os torna propensos a atitudes de resistência aos processos de mudanças (PENA; MARTINS, 2015). Muitos estudos dessa geração apontam para a realidade da sociedade norte-americana.

Por sua vez, as pessoas que nasceram entre a década de 1970 e meados dos anos 1980 podem ser classificadas como integrantes da Geração X. Em específico, no contexto brasileiro, tal geração conviveu com diferentes planos econômicos e com alta inflação. Isso conduziu à busca por uma estabilidade financeira. Trata-se de uma geração que enfatiza a realização pessoal atrelada à profissional. Esses indivíduos, em geral, apresentam-se como independentes e autoconfiantes, bastante comprometidos com os objetivos organizacionais, quando aliados aos individuais (PENA; MARTINS, 2015; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

A Geração Y é definida como formada por indivíduos que nasceram nos meados da década de 1980 e em toda década de 1990. Se considerado o contexto brasileiro, tal período é marcado por mudanças econômicas, pela globalização e aumento no uso de tecnologia. Por vivenciarem mudanças importantes, esses indivíduos apresentam peculiaridades quanto à relação com o trabalho, como o menor apego à estabilidade e tempos menores de permanência nas organizações (CORDEIRO; ALBUQUERQUE, 2013; PENA; MARTINS, 2015).

Mais recentemente e de forma ainda incipiente estão sendo desenvolvidos estudos sobre a geração Z, cuja denominação provém da primeira letra do verbo zapear (ato de mudar constantemente o canal na televisão, geralmente através de um controle remoto). Em geral, aponta-se que essa geração nasceu a partir dos anos 2000 e caracteriza-se por não compreender o mundo sem a utilização de tecnologias, como o uso de computador, telefone celular e *internet*. Tais indivíduos caracterizam-se pela rapidez com que obtêm informações e pela habilidade de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo usando um ou mais equipamentos (SANTOS; LISBOA, 2013).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir os objetivos dessa pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, caracterizando-se como um estudo de caso único. A metodologia qualitativa enfatiza a análise e interpretação dos aspectos mais profundos “descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento” (LAKATOS, MARCONI, 2011, p. 269).

A pesquisa exploratória tem por finalidade familiarizar-se com o problema, e dessa forma torná-lo mais explícito. Tem interesse em considerar os vários aspectos referentes ao fato ou fenômeno em estudo (MARCONI; LAKATOS, 2010). Já o objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de determinado grupo, estabelecer possíveis conexões entre as variáveis (GIL, 2010; GONÇALVES, 2005) e “descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre” (GONÇALVES, 2005, p. 91).

Em relação ao estudo de caso, Gil (2010) aponta que ele é utilizado nas ciências sociais, uma vez que consiste no estudo extenso e exaustivo de um objeto ou pequena quantidade de objetos, assim promove conhecimento amplo e detalhado. Yin (2010) descreve o estudo de caso como uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo intensamente e em sua composição real, principalmente quando não é compreensível quais são os limites entre o objeto de estudo e o contexto (YIN, 2010).

Para a coleta de dados, utilizou-se levantamento bibliográfico para desenvolvimento da pesquisa. Gil (2010) descreve que tal técnica se baseia em materiais publicados em livros, revistas, jornais, dissertações, entre outros, e também disponibilizados na *internet* (GIL, 2010). Tem como propósito abastecer o trabalho de fundamentação teórica e identificar a quantidade das informações que se tem sobre o tema (GIL, 2010; GONÇALVES 2005; MARCONI; LAKATOS, 2011).

O estudo de caso proposto teve início com levantamento teórico a respeito do assunto em livros, artigos, revistas, a fim de dar embasamento para construção do questionário a ser aplicado aos funcionários. Então, ocorreu uma reunião com os proprietários e a busca de informações e documentos internos da empresa em relação as políticas internas, planejamento estratégico, forma de recrutamento e seleção, como a empresa constrói a cultura organizacional com seus colaboradores e o clima organizacional. Também foram aplicados questionários aos funcionários e donos da empresa. Após a coleta dos dados, os resultados da pesquisa e documentos internos foram incorporados na construção deste artigo, bem como um relatório para a empresa.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados dos questionários aplicados, bem como os documentos analisados. Em um primeiro momento apresenta-se a caracterização da empresa e da população que respondeu os questionários. O questionário foi dividido em três partes, a saber: cultura organizacional, competências organizacionais e o estudo das gerações nessa empresa da área moveleira.

O estudo ocorreu em uma empresa de pequeno porte, do setor moveleiro da cidade de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul - RS. A organização estudada pertence ao setor moveleiro, e oferece aos clientes produtos revestidos com laminado decorativo de alta pressão como: tampo e roda tampo para balcão de cozinha, tampo de mesa de cozinha, tampo de mesa de refeitório, e tampo de mesa para escritório. A empresa também oferece serviços de corte de chapas do tipo *Medium Density Particleboard* (MDP) e *Medium Density Fiberboard* (MDF) e serviços de usinagem em centro de usinagem. O parque fabril da empresa possui 1200 m<sup>2</sup> de área útil, empregando vinte colaboradores, sendo três do setor administrativo e os demais do setor produtivo. Os colaboradores geralmente moram no bairro onde a empresa está instalada, facilitando assim o deslocamento de casa para o trabalho e vice-versa. Os clientes são empresas que compram os componentes, agregam em seus móveis e revendem aos lojistas ou consumidores finais. As empresas que contratam a indústria moveleira para os serviços de corte de chapas e usinagem de peças, não possuem maquinário específico, optando assim por terceirizá-los.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Foram entrevistados 20 funcionários com idades entre 19 e 64 anos, com uma média de idade de 42,8 anos, sendo o coeficiente de variação de 38%. A escolaridade varia desde o Ensino Fundamental Incompleto até o Ensino Superior Incompleto conforme a Tabela 1.

Quanto ao tempo de empresa, encontrou-se funcionários com 2 meses até 12 anos de permanência na empresa, com uma média de três anos e oito meses, e desvio-padrão de quatro anos e um mês, desta forma o coeficiente de variação é de 112,2%, ou seja, os dados são heterogêneos e dispersos.

Tabela 1 - Escolaridade dos funcionários

Fundamental incompleto	5
Fundamental completo	2
Médio completo	6
Médio incompleto	6
Superior incompleto	1

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Com relação ao exercício de cargos de chefia, observou-se que a maioria dos funcionários (80%) nunca ocupou cargos de chefia em outras empresas. A proximidade da empresa em relação à residência do funcionário foi apontada como a principal razão (75%) para a tomada de decisão para trabalhar na empresa. Desse modo, observa-se que uma das motivações para a escolha e permanência do funcionário na empresa está relacionada à proximidade de sua residência.

Na questão que define o relacionamento com o uso de tecnologia em computadores, verifica-se, como predominante, o razoável relacionamento com a tecnologia (40%) seguido pelo bom relacionamento (35%), considerando o uso de editor de textos e planilhas de cálculos. Do ponto de vista da relação com *softwares* para máquinas na produção, o fraco relacionamento foi apontado por 45% dos respondentes, enquanto apenas quatro funcionários consideraram o relacionamento como bom e outros quatro classificaram como razoável. Finalmente, ao se questionar o interesse em aprender o uso de um *software* de máquinas, a pesquisa apontou um interesse da maioria dos funcionários (85%).

#### 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em relação à cultura organizacional, buscou-se entender o que os funcionários sabiam em relação a história da empresa. Dos funcionários entrevistados, 75% não conhecem a história da empresa; 15% conhecem alguma coisa da história da empresa e 10% não responderam a essa pergunta. Algumas referências a história da empresa incluíam: luta, superação; histórico de sua abertura quanto a ano, sócios e o que se fabricava naquela época. Também houve o olhar quanto a essa trajetória ter sido difícil onde os sócios enfrentaram obstáculos e crises econômicas.

Conforme Robbins (2002) a história contada pelos fundadores da empresa influencia o pensar e sentir, doutrinar e socializar os funcionários de acordo com seu pensamento e também o comportamento dos fundadores age como modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com eles, assim acabam introjetando seus valores, convicções e premissas.

Quanto aos valores que a empresa transmite aos seus funcionários, as principais menções foram relacionadas à: equidade (20%), honestidade (15%), boa convivência entre colegas e patrão (15%) e confiança (10%). Os termos cooperação e transparência, qualidade, respeito, disciplina, empresa humana e proatividade também foram citados, mas com menor

frequência. A percepção dos funcionários com as intenções da gerência confirmaram-se no questionário aplicado aos gerentes. Eles salientaram: respeito, respeito ao meio ambiente, coleguismo e trabalho em equipe, qualidade e segurança no ambiente de trabalho.

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000) apud Guandani et al. (2013), os valores organizacionais dizem respeito à solução de conflitos entre indivíduos e grupos quanto a metas e interesses, por isso funcionam como guias para a ação e para o próprio funcionamento da organização. Da mesma forma, os valores que se voltados ao igualitarismo referem-se à autotranscendência dos interesses individuais em favor do bem-estar dos demais (PORTO et al. 2013 apud DEMO; FERNANDES E FOGAÇA, 2017).

Para Debia e Silva (2017) cabe ao gestor identificar os valores necessários na empresa para se atingir os objetivos organizacionais, e também analisar os valores que os funcionários possuem seus níveis de conhecimento e experiência, podendo assim moldá-los de acordo com as necessidades organizacionais.

Quanto à integração de novos funcionários, os colaboradores responderam que ela é composta por: apresentação das normas da empresa (10%), segurança no uso de Equipamentos de Proteção Individual (15%), 60% responderam que houve integração e treinamento, 25% responderam que não receberam nenhuma instrução ou atividade de acolhimento, 15% não responderam a questão. Segundo Wegner et al. (2018), os gestores promovem algum treinamento na intenção de desenvolver nos funcionários conhecimento para realizar as atividades com maior eficiência.

Em relação a percepção quanto as regras/normas da empresa, os funcionários responderam que: as normas devem ser respeitadas (25%), uso obrigatório dos EPIs (10%), reconhecimento de normas escritas (10%), cumprimento do horário de trabalho (5%) e evitar conversas no setor (5%). Além dessas respostas, houveram as seguintes: “procuro pôr em prática as normas da empresa”, “as mesmas normas praticadas em outra empresa”, “usar os equipamentos necessários”, “sei que não pode celular, e quando máquinas estiverem ligadas não poderá mexer nelas” e 25% não responderam.

Os gestores afirmaram que as normas ressaltadas pela empresa referem-se à segurança no trabalho e uso de EPIs, respeito ao colega, relações com o meio ambiente e clientes da empresa. Também foi citada a preocupação com a qualidade e indicações para que os funcionários não façam serviços que não estão autorizados, bem como serviços elétricos. Os funcionários também não devem usar máquinas em manutenção, ou máquinas para as quais eles não possuam autorização, tal como a empilhadeira. Conforme Barreto et al. (2013), os líderes proporcionam o desenvolvimento de meios para articular e fortalecer as normas e comportamentos dentro dos limites da cultura, contudo mudanças ocorrem dependendo onde os líderes focam suas atenções, como reagem a distúrbios de qualquer ordem e quais são suas características.

Na questão quanto às liberdades que a empresa permite aos funcionários, quanto ao uso do telefone particular, os funcionários reconhecem que é aceito em casos de necessidade. A gestão da empresa ressalta que os funcionários podem utilizar telefones em motivos de saúde, escola e em situações de ligações para funcionários. As liberdades que são reconhecidas como importantes pelo funcionário são: “poder trocar o dia que se precisa de folga”, “resolver questões pessoais nos horários de trabalho, pois quase sempre alguém tem algo para resolver”, “liberdade de dirigir-se aos superiores, liberdade de expressão”. Veloso (2011) sugere que diferentes grupos de funcionários percebem de formas diversas certos aspectos da vida organizacional e são impactados em diferentes graus pelo esforço organizacional em gerenciar pessoas.

No olhar do processo de produção e produto final, questionou-se o que o funcionário percebe como importante no produto final da empresa, as respostas foram: qualidade (55%), responsabilidade (15%) e agilidade (5%). Dos funcionários, 3% não entenderam a pergunta e

10% não responderam. Nesse quesito a gestão da empresa salienta que a qualidade seja compatível com a que foi contratada com o cliente.

Os funcionários também foram questionados em relação ao seu entendimento do termo inovação. As respostas incluíram: “algo que modifica o processo, tornando-o mais eficiente”, “ter novas ideias, ser criativo”, “inovação é tudo que é novo e tem aplicação ou utilidade”, “inovação é criar algo novo para melhorias da empresa em si, funcionários e até clientes”, “inovação é melhorar o processo fabril”, “processo novo”, “produto, processo ou máquina”. Alguns funcionários afirmaram conhecer o termo, mas não descreveram (10%), alguns não responderam (20%) e 5% responderam que não tinham entendimento do assunto.

Para Schumpeter (1961 apud TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) a inovação é o desenvolvimento de algo novo ou melhorado em um determinado ambiente a fim de criar vantagem competitiva e estratégica. Para Proença (2015), mudanças em processos existentes que não diminuam custos de produção ou de distribuição, ou que não tragam melhorias de qualidade ou de atendimento, não são consideradas inovações de processos.

Quanto a percepção de oportunidade para dar ideias novas no processo de produção ou no produto em si e se estas são aceitas, os funcionários responderam: 45% acreditam que suas ideias são aceitas e 40% ainda afirmam que as ideias são aplicadas. Outros 5% afirmaram não ter tido oportunidade para dar ideias. Os funcionários ainda reconhecem que quando uma ideia não é aceita ou aplicada na empresa é por razões de complexidade ou inviabilidade. Houve alguns questionários sem resposta (20%) e apenas um funcionário não percebe oportunidades para contribuir com novas ideias para a empresa.

Em relação ao processo de resolução de problemas na empresa: 55% citaram o diálogo entre proprietário, funcionários e colegas mais experientes; 5% não sabe como acontece e 25% não responderam. Algumas respostas incluem “na medida que aparece o problema nós procuramos resolver da melhor forma”, “sempre colhendo ideias para solucionar problemas” e “imediatamente”. A gestão confirma a solução de problemas através de reuniões e conversas com funcionários.

De acordo com Wegner et al. (2018), a união dos funcionários da empresa proporciona a disposição para o trabalho em equipe, na busca de solução dos problemas encontrados. Para Ribeiro et al. (2017), a era do conhecimento cria uma nova mentalidade na sociedade, no intuito de desenvolver práticas em comunidades do conhecimento humano, direcionando as pessoas a trabalharem em equipe na busca de solução para os problemas.

Ao questionar os funcionários quanto aos benefícios que a empresa proporciona: 30% citaram o vale alimentação; 5% a confraternização e gratificação ao final do ano; 5% citaram a liberdade de ação em relação às atividades que exercem; 10% auxílio escola; 10% não souberam dizer; 10% não reconhecem nada; e 30% não responderam a pergunta.

#### 4.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Percebe-se que a empresa em estudo tem dois funcionários com aproximadamente 12 anos de trabalho na empresa e os demais possuem menos de cinco anos, sendo a média 3 anos e seis meses. Para o recrutamento e seleção, a empresa não exige escolaridade visto que 25% tem apenas curso fundamental incompleto, 10% fundamental completo, 30% médio incompleto e 30% médio completo. Uma funcionária está cursando ensino superior.

Quanto à contratação percebeu-se que 40% não tinha experiência na área, enquanto 40% tinham experiência, sendo dois funcionários (10%), com mais de 20 anos de experiência e 10% não responderam essa pergunta. Então, ao perguntar onde os funcionários aprenderam a fazer o trabalho que executam na empresa, 70% aprenderam na própria empresa, 15% consideraram-se preparados e 15% aprenderam em cursos e treinamentos anteriores. Dois funcionários têm curso de empilhadeira e experiência em empresas de móveis.

Alguns funcionários (45%) fizeram cursos para realização das atividades: motorista de empilhadeira, moveleiro de móveis seriados, estudo de máquinas da área, relações interpessoais, leitura e interpretação de desenhos, informática básica. Assim 5% não responderam, 50% responderam que não fizeram cursos.

Os conhecimentos que os funcionários consideram importantes para executar suas tarefas: informática e relações interpessoais, do produto e processos de fabricação, segurança no trabalho, programação CNC (Comando Numérico Computadorizado), operação das máquinas e empilhadeira. Para a atuação na área administrativa, os cursos citados foram; informática, tributação e legislação trabalhista. Também 20% dos funcionários não responderam e 15% responderam atitudes como conhecimentos.

Quanto ao reconhecimento dos treinamentos e cursos que a empresa oferece: 40% concordam com a oferta, 50% não identificaram oferta de cursos, e 10% não responderam. Quanto a necessidade de cursos para execução das atividades: 45% responderam que existe a necessidade, enquanto 45% não necessitam. Os 10% restantes não responderam.

Do ponto de vista dos funcionários, quanto às formas da empresa promover o melhor desenvolvimento das tarefas: 25% recebem ajuda das pessoas mais experientes; 20% por meio de comunicação; 10% em treinamento; 5% na estrutura oferecida pela empresa; 5% qualidade e 20% não houve resposta.

Quanto às atitudes necessárias para desenvolver suas tarefas, os funcionários descreveram: atenção (50%), comprometimento (20%), proatividade (15%), organização (10%), dedicação (10%), responsabilidade (10%), agilidade (5%); gostar do que faz (5%). 10% não responderam e 5% citaram que nenhuma atitude é necessária.

Quanto ao conhecimento da estrutura hierárquica da empresa 50% disseram conhecê-la. Nesse sentido foi questionado como isso ajuda a desenvolver tarefas e tomar ações: “saber a quem se dirigir”, “ajuda a entender a cultura da empresa”, “as tarefas são divididas pelo líder”, “tem chefe para desempenhar as tarefas”. Nessa questão houve 30% dos questionários sem resposta.

Ao questionar quanto aos conhecimentos que os funcionários acreditam serem necessários para seu gerente em relação a missão, visão, objetivos e metas: “percebe-se em primeiro momento a falta de conhecimentos dos conceitos, assim o gerente deve conhecer os valores da empresa, os procedimentos no geral; precisa estar em harmonia com o ambiente, direcionar as atividades, ouvir os questionamentos e resolver problemas com a máxima rapidez”.

Quanto às habilidades necessárias para desenvolver a missão, visão, objetivo e metas, os funcionários citaram: conhecimentos em liderança e prezar pela qualidade. Também nesse sentido foram citadas atitudes comportamentais: visão, comprometimento, agilidade, organização, pontualidade, saber ouvir, resolver problemas com rapidez, atenção no processo de produção e ser assertivo. De acordo com Garbarino e Johnson (1999) apud Guardani et al. (2013), a confiança associa-se ao quanto os clientes acreditam na qualidade dos serviços prestados e na integridade de uma organização.

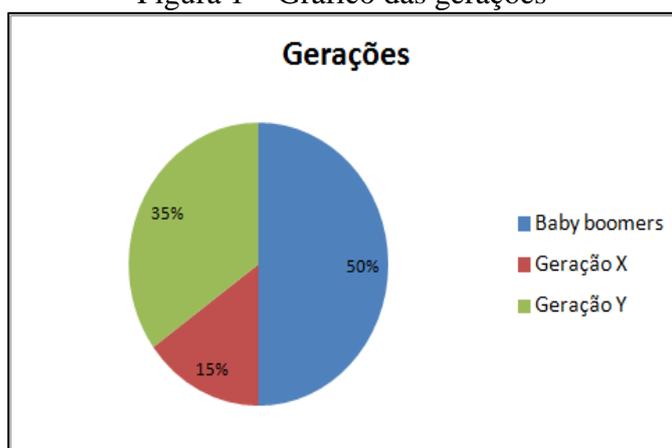
#### 4.4 ANÁLISE DAS GERAÇÕES

Em uma organização, o ambiente de trabalho é constituído por grupos heterogêneos de colaboradores. Essa heterogeneidade pode ser apontada quanto a comportamentos que dizem respeito à inter-relação entre os funcionários e as diferenças quanto ao uso de tecnologia. Uma das análises que podem ser feitas diz respeito à geração a que pertence o colaborador (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). No estudo, observou-se que 50% dos funcionários pertencem à chamada Geração *Baby Boomers* (nascidos entre os anos 1940 e final da década

de 1960), 15% são da Geração X (1970 e meados da década de 1980) e 35% pertencem à Geração Y (meados da década de 1980 até fim dos anos 1990) conforme a Figura 1.

Em relação à experiência de trabalhar com um chefe mais velho, a maioria dos funcionários (distribuídos de acordo com cada geração) afirmou não vivenciar tal situação: 60% dos *Baby Boomers*; 67% na geração X; e 100% na geração Y. Da geração *Baby Boomers*, a maioria não atuou como chefe (60%). Enquanto que da geração X apenas um funcionário (30%) relatou que aprendeu muito com a experiência de ter sido chefe em um grupo de colaboradores mais jovens, pois, para ele, esses apresentaram habilidades e visão do trabalho diferentes da sua, o que foi enriquecedor.

Figura 1 – Gráfico das gerações



Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

A percepção quanto ao comprometimento no trabalho entre colaboradores mais velhos e mais novos também foi questionada. As três gerações consideraram que os colaboradores da geração *Baby Boomers*, apresentam mais responsabilidade e são mais comprometidos com suas tarefas. Já os mais jovens, geração Y, são considerados como mais espontâneos, entretanto a inconstância das atitudes é apontada como ponto negativo dessa geração.

Sobre o uso da tecnologia no seu dia-a-dia, os respondentes da geração *Baby Boomers* apresentaram uma visão pessimista. Dos 10 colaboradores dessa geração, apenas dois indicaram um bom relacionamento com a tecnologia, como uso de computadores, *softwares* e aplicativos de celular. Os demais (80%) apontaram um relacionamento razoável, ruim ou não gostam de utilizar tecnologia. Já para a geração X (três colaboradores) dois indicaram um relacionamento razoável, enquanto um respondente apontou como necessário o conhecimento de tecnologia para as atividades do seu dia-a-dia.

Por sua vez, os colaboradores considerados como pertencentes à geração Y apresentaram uma visão mais otimista quanto ao uso da tecnologia. Dos sete colaboradores dessa geração, cinco deles responderam que o uso de tecnologia é essencial para o dia-a-dia ou possuem bom relacionamento com a tecnologia. Observa-se que a presente pesquisa foi aplicada a uma operação de chão de fábrica, em que não predomina o uso de tecnologias sofisticadas, sendo que as máquinas CNC são programadas pelo proprietário da empresa. Desse modo, as exigências quanto a habilidades relacionadas ao uso da tecnologia não são exigidas para a contratação do colaborador.

Desse modo, a presente pesquisa corrobora estudos sobre gerações, apontando o vínculo de lealdade, por parte da geração *Baby Boomers*, com as organizações para as quais trabalham, assim como o baixo desenvolvimento tecnológico dessa geração que explica a sua relativa dificuldade no uso de tecnologias (CORDEIRO; ALBUQUERQUE, 2013). Em relação à geração X, observou-se, o menor número de colaboradores. Dessa geração, foi

relatado que ocorre a troca de conhecimento entre os funcionários dessa geração e os mais jovens, sobretudo o compartilhamento de habilidades e visão de mundo diferentes. A geração X, em geral, de acordo com a literatura, é composta por pessoas independentes e autoconfiantes, com bom comprometimento com a organização em que atuam (PENA; MARTINS, 2015; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Os colaboradores da geração Y, por sua vez, retratam o que se aponta sobre essa geração: a maior facilidade no uso de tecnologia no seu dia a dia e uma maior flexibilidade em sua relação com o trabalho (CORDEIRO; ALBUQUERQUE, 2013; PENA; MARTINS, 2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tinha como objetivo geral analisar a cultura organizacional e sua interação com o planejamento estratégico em uma empresa moveleira de pequeno porte em Bento Gonçalves, tendo para tanto investigado as percepções de gestores e funcionários em relação a cultura organizacional, planejamento estratégico, bem como as gerações que compõem o quadro de funcionários da empresa em estudo. A coleta de dados se deu por meio de um questionário enviado tanto aos funcionários quanto aos gestores da empresa, a partir do qual esse estudo pode analisar os dados e chegar aos resultados.

Quanto ao objetivo geral, percebe-se que este foi atendido uma vez que a análise dos dados coletados permite afirmar que a cultura organizacional da empresa se relaciona com o planejamento estratégico da mesma. Tal conclusão está baseada nos resultados que mostram uma empresa com organograma não definido oficialmente, o que dá aos funcionários liberdade para tomar ação quando necessário e relacionar-se com seus superiores sem a necessidade de passar por diversos níveis de autoridade. Quanto ao planejamento estratégico de recursos humanos, tanto gerentes quanto funcionários apontam que a estratégia para garantir a continuidade dos funcionários na empresa, ou seja, contratar funcionários que residam próximo a empresa, é benéfica para ambas as partes, uma vez que os funcionários percebem a vantagem de morar próximo ao local de trabalho, e a empresa tira vantagem da baixa rotatividade de funcionários e relativa permanência dos funcionários na empresa.

Quanto a cultura organizacional, percebe-se que os funcionários percebem em seus gestores, os fundadores da empresa, os exemplos para resolver problemas em situações complexas. Ao reconhecer que os fundadores da empresa enfrentaram dificuldades e lutaram para manter a empresa e fazer com que ela crescesse ao longo dos anos, garantiu o *status* de respeito e admiração por parte dos funcionários, especialmente aqueles que estão na empresa a mais tempo. A partir das respostas dos funcionários, também foi possível concluir que, embora a empresa não tenha regras declaradas, os funcionários sabem quais as regras gerais de trabalho e de convivência. Apenas algumas regras em relação à segurança, são de fato, explícitas em documentos.

Em relação as competências e habilidades necessárias para realizar o trabalho, os questionários mostram que as experiências passadas e o treinamento no ambiente de trabalho constituem a maior parte da educação corporativa na empresa estudada. O planejamento estratégico da empresa não apresenta itens específicos para educação corporativa, e os gerentes corroboram ao afirmar que o treinamento ocorre conforme existe a necessidade e no momento de contratação. Nesse momento também são explicadas as regras gerais da empresa.

Finalmente, foram analisadas as características das gerações dos funcionários da empresa moveleira deste estudo. Percebeu-se que os funcionários se comportam e possuem atitudes características das gerações às quais pertencem. De fato, os funcionários mais velhos apresentam maior comprometimento com a empresa, enquanto que os mais jovens possuem maior facilidade ao lidar com a tecnologia. Os gerentes da empresa percebem tais diferenças e

por isso buscam contratar funcionários de acordo com a atividade para a qual serão direcionados.

Portanto, percebe-se que existe relação entre cultura organizacional, planejamento estratégico, planejamento estratégico de recursos humanos, suas atitudes e conhecimentos, bem como as gerações a qual cada funcionário pertence. Embora, as regras da empresa sejam informais, ou seja, não existe procedimento formal para passar regras e informações adiante, bem como não existem regras e documentos que tratem das regras da empresa. De forma geral, os funcionários e gerentes da empresa estão cientes da existência das lacunas, e agem de acordo com o exemplo dos mais velhos e dos supervisores. Tais fatos permitem afirmar que o planejamento estratégico da empresa, está de fato alinhado com as práticas existentes. Se percebe, por exemplo, que a informalidade das regras dá aos funcionários, liberdade para tomar ação sem medo de represálias.

Quanto às limitações da pesquisa, a principal é o uso da estratégia de pesquisa de estudo de caso único. Por isso, não podem ser feitas comparações com outros casos, e nem a universalização das conclusões tiradas. Entretanto, este estudo de caso contribuiu para o fortalecimento das teorias utilizadas, uma vez que todas as respostas dos funcionários e gerentes foram similares ao referencial teórico. Como sugestão para estudos futuros, sugere-se aplicar a pesquisa em grandes empresas com foco no planejamento estratégico de recursos humanos em relação a cultura e clima organizacional, bem como a influência das gerações dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 12-24, 1993.

ANTONINI, L. **Desafios Enfrentados por pequenas e médias empresas do setor de software nos processos de educação corporativa**. Um estudo exploratório. Dissertação de mestrado em administração da Unisinos. São Leopoldo: 2009.

BARDUCHI, A. L. J.; MIGLINSKI, C.A. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/Professor/Downloads/2721-10432-1-PB.pdf> acesso 12/02/2018.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva, et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista Administração**, São Paulo, v.48,n.1,p.34-52. jan./Fev./mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.org/php/index.php>. Acesso em: 14 de Jun. 2018.

BECKER, B. E.; HESELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus: 2001

CARRARA, T. M. P; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. **Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, IV, 2013.

CORDEIRO, H. T. D.; ALBUQUERQUE, L. G. **Perfis de carreira da geração Y**. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

DE AQUINO GUIMARÃES, T.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

DE PARIS, L. *et al.* **A cultura organizacional e a gestão inovadora: um estudo de caso sobre pequenas empresas do setor metalúrgico da cidade de Bento Gonçalves - RS.**

DEBIA, C. N. B.; SILVA, N. L. S. Estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios San Diego. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama**, v. 18, n. 1, p. 161-187, jan./jun. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.org/php/index.php>. Acesso em: 14 de Jun. 2018.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre) vol.23 no.1 Porto Alegre jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>> Acesso em: 18 de Dez. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, H. A. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GUARDANI, F. *et al.* A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. **Produção**, Florianópolis, v. 23, n. 4, p. 806-817, out./dez. 2013.

KAASA, A. **Culture as a Possible Factor of Innovation**: evidence from the European Union and neighbouring countries. European Community's Seventh Framework Programme. WP5/05. University of Tartu: 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2009.

MEINSTER, J. C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Mackron: 1999.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

NAISBITT, J.; ABUDEME, P. **Reinventado a Empresa**. Lisboa: Amana Key, 1987.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 30. ed.- São Paulo: Atlas, 2012.

PENA, F. G.; MARTINS, T. S. **Baby Boomers, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais**. Pós em Revista, UFMG, Junho, 2015.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**. Rio de Janeiro. v.40, n. 1, p.81-105, 2006.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**: Rio de Janeiro, jan/fev 2006, p. 81-105

RABELO, C. S.; JESUS, S. M. S. Como o planejamento estratégico poderá contribuir para a melhoria dos processos de gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas localizadas na região nordeste da Bahia e Centro-Sul de Sergipe?. **Revista de Negócios UniAGES**, Paripiranga. v.1, n.1, p. 30-51, jun./dez. 2016.

RIBEIRO, J. S. A. N. *et al.* Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competência e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa. v.7, número especial, p.4-17, mar. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education: 2002

SACCOL, A.; SCHELEMMER, E.; BARBOSA, J. F. **M-learning e U-learning**: novas perspectivas da aprendizagem móvel e ubíqua. São Paulo: Pearson Education: 2010.

SANTOS, W. P.; LISBOA, W. T. **Tendências Psicossociais e de Consumo da Geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional**. PPGCOM ESPM SÃO PAULO, COMUNICON, 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

VELOSO, E. F. R.; DA SILVA, Rodrigo Cunha; DUTRA, Joel Souza. Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. Set. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.org/php/index.php>. Acesso em: 28 de Jun. 2018.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATAC, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **REGE - Revista de Gestão**, n. 23 p. 88–98, 2016.

WEGNER, R. S. *et al.* Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços. **FUMEC, Pretexto**, Belo Horizonte, v.19, n.1, p.11-24, jan./mar. 2018.

XAUSA, M. R. Cultura Organizacional: conceito, importância e formas de manifestação. In: CERVO, C. S. (Org.). **Cultura e Clima Organizacional**. São Leopoldo: editora Unisinos, 2011, p. 9-65.