

REGINALDO HILLESHEIM DA SILVA

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS
EMPRESAS ORCALI NA SUA LONGEVIDADE:
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Msc. Luís Moretto Neto

Florianópolis
2004

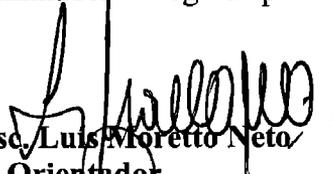
REGINALDO HILLESHEIM DA SILVA

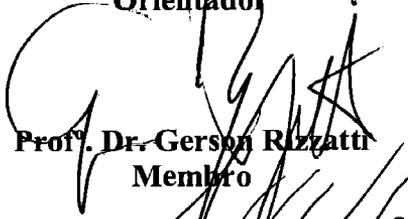
**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS
EMPRESAS ORCALI NA SUA LONGEVIDADE:
UM ESTUDO DE CASO**

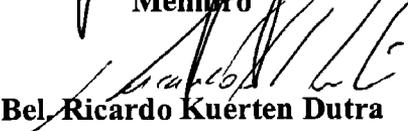
Este trabalho de conclusão de estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 03 de fevereiro de 2004.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Msc. Luis Moretto Neto
Orientador


Prof. Dr. Gerson Rizzatti
Membro


Bel. Ricardo Kuerten Dutra
Membro

Dedico este trabalho as minhas amadas esposa e filha, Tatiane e Vitória, pela compreensão, paciência e principalmente amor, sendo elas responsáveis por esta conquista.

AGRADECIMENTO

A Deus, mentor espiritual de todos nós, por estar presente nas nossas alegrias, tristezas e conquistas.

Ao Prof^o. Msc. Luís Moretto Neto, por acreditar, estimular e participar de maneira fundamental na construção do meu conhecimento.

Aos membros da banca, Prof^o. Dr Gerson Rizzatti e Sr. Ricardo Kuerten Dutra, que foram ponto fundamental para a conclusão desta caminhada.

A todos os meus amigos, que na alegria e na tristeza estão presentes, em especial aos que adquiri durante o curso.

Aos professores desta instituição de ensino, que nunca negaram explicações para as minhas inúmeras dúvidas.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado.

E por fim, mas não com menos importância, aos colegas de curso que auxiliaram no meu crescimento acadêmico.

É preciso saber viver

“Quem espera que a vida
Seja feita de ilusões
Pode até ficar maluco
Ou morrer na solidão
É preciso ter cuidado
Pra mais tarde não sofrer
É preciso saber viver
Toda pedra no caminho
Você pode retirar
Numa flor que tem espinho
Você pode se arranhar
Se o bem e o mal existem
Você pode escolher
É preciso saber viver”.

Autores: Roberto Carlos e Erasmo Carlos

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Organograma da empresa Orcali	57
ANEXO B - Modelo da entrevista semi-estruturada e transcrição das entrevistas	58

ndat 9/1/2010

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 OBJETIVO GERAL	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2.3 JUSTIFICATIVA	12
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
3.1 MACRO AMBIENTE.....	14
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
3.3 LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL.....	22
4 METODOLOGIA.....	25
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
4.2 SUJEITOS DA PESQUISA	27
4.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	27
4.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	29
4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	29
5 ESTUDO DE CASO	31
5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	31
5.2 FILOSOFIA DE TRABALHO	35
5.2.1 <i>Missão</i>	35
5.2.2 <i>Visão</i>	35
5.2.3 <i>Valores</i>	35
5.2.4 <i>Objetivos</i>	35
5.3 AS EMPRESAS ORCALI	36
5.3.1 <i>Orcali – Serviços de Segurança Limitada</i>	36
5.3.1.2 Segurança Patrimonial	36
5.3.1.3 Segurança Eletrônica	36
5.3.1.4 Segurança Integrada.....	37
5.3.2 <i>Orcali – Organização Catarinense de Limpeza Limitada</i>	38
5.3.2.1 Limpeza e Conservação	38
5.3.2.2 Mão-de-obra Especializada.....	38
5.3.2.3 Serviços Especiais.....	38
5.3.3 <i>Orcali - Serviços Temporários Limitada</i>	38
5.3.3.1 Serviços Temporários	38
5.3.2 <i>Refúgio Centro de Treinamento Limitada</i>	39
5.4 ESTUDO DE CASO: A LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
6.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	51
REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

A longevidade da empresa demonstra – assim como nós seres vivos – que toda organização tem seu nascimento, maturidade (ou crescimento) e um momento que se estabiliza e posteriormente decresce. O seu ciclo de vida organizacional assume contornos diferenciados durante cada fase, sendo que o tempo que a empresa ultrapassa cada estágio é muito relativo, irá depender da capacidade de mudança de cada organização. O fator em evidência neste trabalho estará na influência da cultura organizacional na longevidade da organização em estudo, no caso, as empresas Orcali.

1.1 Caracterização da organização

A Orcali é uma empresa de prestação de serviços que atua no ramo de limpeza e conservação, segurança patrimonial, segurança eletrônica, mão-de-obra especializada, serviços especiais e trabalho temporário. Também mantém uma sociedade em uma escola de formação de vigilantes e reciclagem dos profissionais ligados a área de segurança. Esta no mercado há 35 anos, sendo a primeira prestadora de serviços de limpeza do estado de Santa Catarina.

Na atual conjuntura ela tem dois sócios diretores Sr. João Herculano Filgueiras e Sr. Ricardo Kuerten Dutra, sendo que as empresas Orcali têm em seu quadro de colaboradores 2800 pessoas e ocupam uma área de mais de 2.000 m², sendo compostos pelas empresas Orcali – Organização Catarinense de Limpeza Limitada, Orcali – Serviços de Segurança Limitada, Orcali – Serviços Temporários Limitada e Refúgio – Centro de Treinamento Limitada. A divisão em várias empresas é determinada por segmento do mercado, onde cada organização atua por imposição legal, sendo que sua administração é única para as empresas do grupo, com exceção do Refúgio que é uma sociedade com outras empresas do ramo.

O ambiente organizacional de atuação da empresa engloba desde o cliente residencial, sendo foco a vigilância eletrônica, até o institucional (empresas) de pequeno,

médio e grande porte e em todas as áreas, tanto públicas como privada no estado de Santa Catarina, procurando expandir os serviços dentro e fora do estado. A clientela atendida compõe-se em 35% por empresas privadas e clientes particulares como condomínios e residências e 65% por órgãos públicos.

1.2 Problema de pesquisa

A ciência da administração começou sua evolução estudando a estrutura formal da organização: a divisão do trabalho, os processos funcionais, a estrutura e o controle gerencial. Em seguida passou a estudar e analisar os aspectos comportamentais: a liderança informal, as redes de comunicação, a idéia de grupo e a visão da empresa como um sistema aberto que interage com o ambiente.

Sabemos que o ambiente afeta a organização, acarretando mudanças nos mais diversos estágios de atividades, provocando mudanças na estrutura organizacional para atingir os objetivos planejados, sendo que tal mudança, poderá estar relacionada com a cultura da organização. Fatores como a política administrativa, os costumes sociais, os estilos de gerência, os tabus, tradições, padrões de conduta esperada fazem parte da cultura e, portanto, reagem à vida organizacional. Para Bowditch & Buono (1997, p. 143) “uma definição, por exemplo, trata o ambiente organizacional como todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou parte dela”.

Para Lacombe (2003 p. 354), cultura organizacional é um “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.

Com base nesses pressupostos, pretende-se neste trabalho analisar a longevidade das empresas Orcali através do seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência da cultura organizacional das empresas Orcali na sua longevidade?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar a influência da cultura organizacional das empresas Orcali em sua longevidade.

2.2 Objetivos específicos

- 1 Contextualizar a realidade da empresa no macro ambiente em que está inserida, frente a sua longevidade.
- 2 Analisar a cultura organizacional da empresa Orcali através de seus valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, normas e comunicação.

2.3 Justificativa

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de – ao mesmo tempo – adquirir o conhecimento prático do que foi estudado em teoria na fase acadêmica, proporcionar à empresa analisada uma contribuição, realizando um trabalho sobre fatores relacionados à sua longevidade organizacional. Também por fazer parte do quadro administrativo na empresa o acesso aos documentos, informações e entrevistas para a realização do trabalho ficou mais fáceis.

Outro fator importante é que a longevidade organizacional tem sido motivo de estudo por vários autores renomados na área da ciência administrativa, assim este trabalho pretenderá acrescentar a influência da cultura no ciclo de vida da empresa.

Alia-se a estes fatores o crescimento do segmento de prestação de serviços sendo um dos setores que mais cresce no país, considerando-se que novas empresas entram neste mercado emergente a cada dia, tornando a concorrência acirrada.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No estudo do tema problema deve-se fundamentar o trabalho acadêmico, com intuito de dar sustentação literária aos objetivos propostos, tendo-se como base diversos autores da administração para contextualizar o macro ambiente, cultura organizacional e a longevidade.

3.1 Macro ambiente

O macro ambiente não era estudado com profundidade nas teorias clássicas das organizações, as empresas eram vistas como sistemas fechados preocupando-se somente com os acontecimentos internos, não dando a importância devida ao ambiente em que ela estava inserida. Entretanto, a teoria organizacional contemporânea vê as organizações como sistemas abertos, que precisam adaptar-se à mutação do ambiente para poderem sobreviver ao longo dos tempos, nas quais é raro que tendências sociais, econômicas, política, tecnológica entre outras não influenciem o alcance dos objetivos traçados pela empresa.

Por muito tempo as organizações empresariais foram consideradas conjuntos estáveis, com o objetivo de produzir bens ou prestar serviços. Mas as constantes mutações das últimas décadas do ambiente fizeram com que elas evoluíssem de tal forma que segundo Drucker (1999, p. 14) “a cada três anos, uma organização deve questionar cada produto, serviço, política, canal de distribuição com a pergunta: Se já não estivéssemos nisto, nós entraríamos agora?”. Perguntando-se sobre estes fatores a empresa consegue mensurar se seus objetivos foram atingidos, estão obsoletos ou se devem ser redefinidos.

Para isto alguns componentes do ambiente externo devem ser analisados, para Kwasnicka (1987, p. 227) “tudo que envolve e afeta os negócios torna-se inevitavelmente parte de seu ambiente: a vizinhança natural, a história dessa vizinhança, as condições econômicas, as condições políticas-legais, padrões de cultura e a sociedade como um todo”. A empresa deve saber habituar-se às condições que o ambiente impõe, sendo este

propício ou antagônico, devido ao fato de ser um sistema aberto, agindo sempre que possível com sinergia para evitar um desgaste desnecessário.

Nesta concepção Daft (1999, p. 68), contempla:

O ambiente externo tem um impacto decisivo na incerteza gerencial e no funcionamento das organizações. As organizações são sistemas sociais abertos. A maioria delas está envolvida com centenas de elementos externos. A modificação e a complexidade dos domínios ambientais têm fortes implicações no projeto e nas ações organizacionais. A maior parte das decisões, atividades e resultados organizacionais pode ser delineada para estipular o ambiente externo.

O ambiente é extremamente complexo e de muitas variáveis no qual a empresa deve interagir diretamente, suas estratégias são elaboradas de acordo com sua percepção do ambiente. Uma destas variáveis é a tecnológica, que representa um dos aspectos mais críticos em face da profunda influência e do forte impacto que exerce sobre a organização, já que os conhecimentos acumulados acerca de como fazer as coisas são essenciais para alcançar os objetivos. Na medida que as empresas precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas para continuarem competitivas no mercado, elas aproximam-se ou afastam-se de seus clientes de acordo com a incorporação ou não de novas tecnologias. Para Stoner (1999, p. 58) são “variáveis tecnológicas – novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização”. E para Hall (1984, p. 161) “[...] as organizações que operam num ambiente tecnológico incerto e dinâmico exibem estruturas e processos internos diferentes das que operam numa situação tecnológica mais certa e mutável”, reforçando a necessidade do investimento em tecnologia nas organizações.

Outra variável que deve ser analisada pela organização é a política, decorrente dela e dos critérios de decisão adotados pelo governo em qualquer instância, esta pode influenciar as atividades na empresa. Stoner (1999, p. 58) define variáveis políticas como “fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político”, e segundo Hall (1984, p. 163) “as organizações do setor privado são menos diretamente afetadas do que as do setor público, mas, ainda assim, precisam manter-se sintonizadas com o clima político”. Com isto a ideologia do governo passada através de suas políticas, repercutirá no comportamento das organizações.

Dentro deste contexto estão também as variáveis legais, que tratam sobre as leis e normativas legais que determinam alguns tipos de comportamento da organização, de um

modo geral, através de incentivos, controles ou restrições. Quase sempre estas variáveis influem sobre a empresa de forma punitiva e restritiva. Para Stoner (1999 p. 49):

[...] os administradores devem lidar com um emaranhado complexo de governos municipais, estaduais, federais, estrangeiros e internacionais, cada um com o potencial de afetar uma organização através de iniciativas legislativas, ações judiciais e regulamentação executiva.

As condições legais cercam as empresas diretamente, na percepção de Hall (1984, p. 162):

Muitas – e provavelmente a maioria das – organizações precisam conviver com leis federais, estaduais e municipais como constantes em seus ambientes. No mínimo, tais leis estabelecem várias das condições de operação de muitas organizações, indo desde as proibições específicas de certos tipos de comportamento até os regulamentos que exigem a comunicação de renda e das condições de pessoal em épocas específicas do ano.

A variável econômica muitas vezes determina o crescimento da empresa, de acordo com o índice de crescimento do país e desenvolvimento econômico do segmento em que atua a organização, na visão de Daft (1999, p. 56), “as condições econômicas gerais muitas vezes influenciam o modo como uma empresa faz negócios”, e Stoner (1999, p. 57) afirma: “variáveis econômicas – condições e tendências econômicas gerais que podem influenciar as atividades de uma organização” vindo a confirmar que as condições econômicas são essenciais para o desenvolvimento da empresa.

A empresa está sujeita a variações sociais que geralmente trazem um forte impacto sobre as organizações, na qual a aceitação ou não de um serviço está diretamente ligado ao contexto social, pois a idade, valores, educação, crenças e ética influenciam diretamente a população, que por sua vez interfere no segmento de mercado em que atua a organização. Na concepção de Kwasnicka (1987, p. 227) “fatores sociais em um ambiente empresarial apresentam problemas para o administrador pela significância do seu impacto nas operações da empresa”. Estes problemas estão tanto no interior organizacional como no seu exterior já que, as atitudes sociais mudam, a opinião dos colaboradores e da sociedade sofre alterações, deixando claro sua influência sobre a organização.

Outro fator de influência sobre a organização são os seus concorrentes, que são constituídos de empresas que concorrem mutuamente para a conquista de mercados para a colocação de seus serviços, para Connellan (1998, p. 30) “concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara”, o mesmo autor enfatiza “quando a concorrência for mais eficiente, elevando a satisfação dos clientes melhor de que sua empresa, você poderá sofrer

prejuízos com esta competição” (CONNELLAN, 1998, p. 29). Para crescer no mercado a empresa deve adotar uma postura definida, que para Stoner (1999, p. 52):

Para aumentar sua participação no mercado, uma empresa deve se aproveitar de uma destas duas oportunidades: (1) deve conseguir mais clientes, abocanhando uma fatia maior do mercado ou descobrindo meios de aumentar o tamanho do próprio mercado; (2) deve vencer seus competidores penetrando e explorando um mercado em expansão. Em qualquer dos dois casos, a empresa deve analisar a competição e estabelecer uma estratégia de marketing claramente definida para proporcionar maior satisfação aos consumidores.

Os consumidores dos serviços da empresa são seus clientes que absorvem a mão-de-obra oferecida pela organização.

Os consumidores trocam recursos, geralmente em forma de dinheiro, pelos produtos ou serviços de uma organização. Um consumidor pode ser uma instituição – como uma escola, um hospital, um órgão do governo, ou outra empresa – como uma empreiteira, um distribuidor, ou ainda um indivíduo. (STONER, 1999, p. 48)

Os fornecedores de material, de equipamento e de serviços são fundamentais para a prestação dos serviços propostos pela empresa aos seus clientes, as parcerias da empresa com seus fornecedores são essenciais para o desenvolvimento do serviço, para Stoner (1999, p. 48) “toda organização obtém insumos – matéria-prima, serviços, energia, equipamentos e mão-de-obra – no ambiente, e usá-lo para fabricar seu produto”.

O ambiente externo é infinito e inclui tudo o que existe fora da organização, a improbabilidade representa uma contingência importante na estrutura e para os procedimentos internos, considerando-se que a certeza e a incerteza caminham lado a lado no planejamento e previsões para o futuro. A empresa deve estar atenta aos segmentos em que atua, onde novas tendências estão surgindo a cada dia.

As organizações têm de enfrentar e administrar a incerteza para serem eficazes. Incerteza significa que os decisores não dispõem de informações suficientes sobre os fatores ambientais e têm dificuldade de prever as mudanças externas. A incerteza aumenta o risco de fracasso das respostas organizacionais, tornando difícil o cálculo dos custos e das probabilidades relacionadas com as alternativas de decisão. As características do domínio ambiental que influenciam a incerteza são a extensão em que o domínio externo é simples ou complexo e até onde os eventos são estáveis e instáveis. (DALF, apud Koberg, apud Duncan, 1999, p.57)

Constatamos que a empresa está sujeita a diversas influências e condições exteriores decorrentes do ambiente, mas também influi neste mesmo ambiente para alcançar os objetivos propostos ou redefini-los. O entendimento das relações da organização e o seu ambiente requer o conhecimento daqueles componentes ambientais que são relevantes para a empresa e para as atividades por ela desenvolvidas.

3.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional é fator determinante na organização, todos os membros da empresa participam diretamente na cultura que determina a forma de sentir dos seus membros. Para Daft (1999, p. 243) “cultura é o conjunto de valores, ponto de vista, conhecimento e modo de pensar compartilhados pelos seus membros como sendo o mais adequado. Ela representa a parte não-escrita, o sentimento da organização”. A maioria dos membros da empresa encontrariam dificuldades para descrever a cultura da organização, tendo em vista o ambiente mutante em que ela está inserida, sua estrutura e suas políticas podem ser rapidamente explicadas, mas isso é muito difícil de ocorrer com sua cultura.

A cultura proporciona um senso de identidade organizacional e gera dedicação às convicções e aos valores ainda mais forte que eles mesmos. Embora as idéias que parte da cultura possam provir de qualquer lugar da organização, a cultura de uma organização geralmente começa com o fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como uma visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial. Quando essas idéias e valores conduzem ao sucesso, tornam-se institucionalizadas e uma cultura organizacional desponta, refletindo a visão e a estratégia do fundador ou do líder, [...]. (DAFT, 1999, p. 244)

Para que a cultura reflita na organização de maneira a proporcionar-lhe o alcance dos objetivos e metas inseridos no ambiente organizacional é preciso harmonizar o interesse da empresa com dos colaboradores, que na concepção de Kelly (1999, p. 69) “[...] é preciso tentar conciliar os interesses de cada trabalhador com os da companhia ou de quem tomou a decisão, de modo que, quando as pessoas agirem por interesse próprio, sirvam igualmente ao interesse geral”.

Quando a cultura organizacional é compreendida pelos seus integrantes, através do conhecimento dos objetivos e metas da empresa esta cultura torna-se forte, que na visão de Daft (apud Arogyaswamy, 1999, p. 246):

Força da cultura refere-se ao grau de entendimento entre os componentes de uma organização sobre a importância de valores específicos. Quando existe um consenso generalizado quanto a importância destes valores, a cultura é coesa e forte; quando ocorre o inverso, a cultura é fraca. Uma cultura forte é tipicamente associada á frequente utilização de cerimônias, símbolos, histórias, heróis e lemas. Esses elementos aumentam a dedicação dos funcionários aos valores e á estratégia da empresa.

Os padrões profundamente arraigados de uma organização que influenciam quase todos os seus aspectos são seus valores, que por sua vez transparecem no desenho organizacional da empresa. Para Freitas (apud DEAL & KENNEDY, 1991, p. 14) valores

são “as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização”.

Os valores devem ser compartilhados entre todos os membros da organização, que para o mesmo autor “os valores representam a essência da filosofia da organização para o atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário”. FREITAS (apud DEAL & KENNEDY, 1991, p. 14). Quanto maior for a solidez dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados, como ritos e cerimônias, símbolos, estórias e mitos, crenças e pressupostos, tabus, normas e comunicação.

Os ritos e cerimônias nas organizações têm a incumbência de reunir seus membros para atividades sociais e principalmente nestes eventos, destacar a participação dos colaboradores em atividades que agregaram valor para a empresa, formalizar promoções e aumentar o comprometimento dos colaboradores com a organização. Para Daft (1999, p. 244) “[...] são os ritos e cerimônias, atividades elaboradas e planejadas que compõem um evento especial e muitas vezes são realizadas em prol de uma audiência. Os gerentes podem usar ritos e cerimônias para vincular exemplos de valores praticados pela empresa”.

Já para Freitas (1991, p. 21) “os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências praticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”. Os ritos, rituais e cerimônias produzem um senso de segurança e identidade comum dentro de uma organização.

Os símbolos são utilizados na empresa para dizerem por si só o que a empresa representa, para Daft (1999) de certa forma os ritos, as cerimônias e algum objeto podem representar valores profundos da empresa, sendo que, o símbolo físico tem a possibilidade de representar e destacar um atributo específico da organização. “Um símbolo é alguma coisa que representa uma outra coisa”. (DAFT, 1999, p. 245)

Outro fator importante na cultura organizacional são as estórias contadas pelos colaboradores de fatos que aconteceram na empresa e marcaram devido suas características, principalmente com os membros de alto escalão. Geralmente estas histórias são expostas aos novos colaboradores no seu ingresso há organização. Na concepção de Daft (1999, p. 245):

Histórias são narrativas baseadas em eventos reais, que são frequentemente compartilhadas entre os empregados da organização e contadas aos novos funcionários para informá-los sobre a organização. [...] As histórias mantêm vivos os principais valores da organização e proporcionam um conhecimento compartilhado entre os empregados.

As crenças e pressupostos fazem parte do conjunto de consistência e ordem que atendem a uma necessidade humana de administrar as questões internas da organização, que segundo Freitas (1991, p. 20) “[...] a chave para a compreensão está em decifrar o conjunto de pressupostos compartilhados por seus membros e descobrir de que maneira estes pressupostos se encaixam num modelo cultural ou paradigma para formar uma *gestalt* ou *ethos* único”.

Um aspecto importante e quase de total falta de explanação é o tabu, que é um elemento importante da cultura organizacional devido ao “papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibição, os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido”. FREITAS (1991, p. 30)

Outro fator a analisar são as normas que por sua vez têm a seguinte definição por Freitas (1991, p. 33):

Todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas.

Com esta definição fica evidente que as normas são incorporadas em todos os elementos culturais como uma espécie de abreviação do que é formal ou informal dentro de uma organização.

A comunicação dá suporte a todos os elementos da cultura organizacional, pois as pessoas trocam mensagens dentro da empresa através de algum meio de comunicação que leva a adoção de um modelo de transmissão e recepção das mensagens usadas na empresa. Para Freitas (1991, p. 34) “as pessoas interagem pelo meio da troca de mensagens-transmissão simbólicas significativas através de verbalização, vocalização e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação”.

O elemento fundamental da cultura organizacional é o colaborador, que tem intrinsecamente o conhecimento intangível da empresa. Para Angeloni (apud Richter, 2002, p. 29) “[...], a gestão do conhecimento na organização envolve principalmente o trabalho com o relacionamento humano e seus vários elementos intangíveis. Tal dinâmica tem como principal elemento fomentador à cultura organizacional”.

Para enfatizar a força da cultura organizacional e incorporar o colaborador ao ambiente de acordo com sua visão holística, Angeloni (apud Richter, 2002, p. 31) destaca:

Com base nas diferentes interpretações, surgem crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais. O referencial presente no ambiente organizacional pode ser não só assimilado pela integração ao grupo, num processo de socialização, como ser continuamente construído individualmente e incorporado ao ambiente organizacional. Sendo assim, a cultura não é estática, mas sim algo permanentemente estruturado e reestruturado.

Para a empresa a conservação, reciclagem e ampliação de seu quadro funcional é fundamental para o desenvolvimento da organização e conseqüentemente de sua cultura, quando a empresa perde um de seus membros o conhecimento vai junto com a pessoa que deixou a organização. A satisfação das necessidades do cliente interno é essencial para o crescimento da empresa, para Lacombe (2003, p. 127):

Uma organização pode ser comparada a um organismo. Da mesma forma que temos que zelar pela nossa saúde, temos que cuidar da saúde de uma estrutura organizacional. Uma organização pode ser desequilibrada por motivos congênitos ou acidentais.

Cabe aos administradores na concepção de Durcker (1999) desenvolverem mecanismos para diminuir a tensão entre o relacionamento da empresa e o colaborador e as responsabilidades que um tem diante o outro e principalmente o papel da organização na sociedade.

O macro ambiente e a cultura organizacional estão diretamente ligados a vida da empresa onde o ambiente organizacional na visão de Geus (1999, p. 3) “migrou de um mundo dominado pelo capital para um mundo dominado pelo conhecimento”. As empresas deveriam dar maior ênfase ao capital humano como ativo intangível. “As pessoas estão constantemente se expandindo em seu mundo por meios tangíveis, como quando cultivam jardins ou compram casas e carros, e por meios intangíveis, como quando geram idéias e desenvolvem relações com empresas e outras pessoas”. (SVEIBY, 1998, p. 9)

A essência do comportamento organizacional é administrar uma situação voltada para um objetivo final. Dentro desta analogia a empresa deverá portar-se de maneira a satisfazer o cliente interno e buscando sempre manter sua identidade e passando este posicionamento para a sociedade, ou seja, o macro ambiente onde ela está inserida.

3.3 Longevidade organizacional

A longevidade organizacional é comparada ao ciclo de vida dos seres vivos, começa com o nascimento, passa para a juventude, conquista a maturidade e termina ou renova-se com o envelhecimento. Seu ponto culminante é a maturidade, quando a organização alcança a plenitude e atinge o ponto de equilíbrio. (ADIZES, 1990)

A maturidade organizacional é alcançada quando a empresa consegue equilibrar a flexibilidade com a controlabilidade, na juventude as empresas são mais ágeis, ou seja, flexíveis, adaptando-se às constantes mudanças no macro-ambiente em que está inserida com maior facilidade. Com o passar dos anos esta mesma empresa tende a crescer e a flexibilidade dá lugar ao controle, dificultando uma reação rápida ao mercado em constante mudança. (DELLAGNELO, 1998)

Quando a empresa chega ao estágio em que o controle ultrapassa a flexibilidade ela começa a ter dificuldade para manter o equilíbrio, vindo conseqüentemente a envelhecer. Desta fase, ou a empresa muda seu jeito de resolver os problemas para evitar a estagnação, ou vem a falecer. Para Adizes (1990, p. 4):

Envelhecer significa que há uma diminuição da capacidade de enfrentar problemas. Os mesmos problemas que uma organização vinha enfrentando há anos começam a parecer cada vez mais insuperáveis à medida em que ela envelhece. É, no entanto, possível reverter o processo de envelhecimento.

Para reverter o envelhecimento a organização deve rejuvenescer, concentrando sua atenção nos problemas pertinentes à cada estágio no ciclo de vida organizacional, mantendo o crescimento da empresa com a resolução destes problemas, (ADIZES, 1990). Na concepção de Adizes (1990, p. 5) “uma organização só deixa de ter problemas quando deixou de sofrer mudanças. Mas isto só ocorre quando ela esta morta”.

A administração da organização deve estar voltada para a longevidade organizacional, analisando os fatores que interferem no crescimento da empresa, para evitar a sua morte. Na visão de Carvalhal (2001, p. 14):

Aprender a perceber, a fazer leituras das variáveis ambientais, sintetizar as relações organizacionais, estruturar planos de ação, comunicar intenções que provoquem a adesão de pessoas e introduzir mudanças no processo enquanto ele está em movimento são pontos fundamentais do nosso *script* cotidiano.

O mesmo autor enfatiza, “a organização precisa ter uma ligação constante com esse mercado mutante e radicalmente diversificado”. (CARVALHAL, 2001, p. 31)

O acesso às informações do mercado é fundamental para a tomada de decisões, devem estar ao alcance das pessoas responsáveis pela organização, por conseguinte, o conhecimento deste mercado torna-se fator essencial para o equilíbrio e integração da organização. Estes fatores dão vantagens competitivas e conseqüentemente auxiliam na formulação de estratégias competitivas de continuidade e de mudança organizacional para sua longevidade.

Para Geus (2003, p. 4) existem cinco ingredientes do elixir da longevidade:

Sensibilidade ao meio envolvente, capaz de levar a empresa a aprender a se adaptar, o que é o coração da aprendizagem organizacional e da gestão para a mudança;

Coesão interna, em torno de um sentido de identidade e de comunidade em que o núcleo duro do pessoal da empresa se forma ao longo dos anos;

Tolerância para com o pensamento não convencional, a excentricidade, abertura a novas idéias e ao primado da experimentação, pois os negócios do futuro podem nada ter a ver com os do presente;

Conservadorismo financeiro, não desperdiçando recursos, de modo a ganhar flexibilidade de decisão nos momentos em que é preciso investir, sem ter de depender de terceiros;

Sucessão na liderança e no núcleo duro de quadros que dominam as competências da empresa, de modo a assegurar a continuidade.

Isto implica que a empresa terá o foco voltado para as ações que ela irá desenvolver para sobreviver no mercado mutante, buscando a melhor forma de se relacionar com o ambiente interno e externo. Para colocar em prática suas ações, precisará do capital intelectual que dispõem na organização, pois ele é a parte viva da empresa e seu conhecimento sofrendo a influência de uma cultura organizacional forte será decisivo para uma coesão interna.

O ambiente externo é cenário para a tomada de decisões da empresa, mas a empresa também serve de intervenção para este mesmo ambiente, cabendo a seus administradores adaptarem-se às mudanças desta atmosfera, para que a organização sobreviva no local onde ela está inserida.

Para que isto aconteça, a organização deverá dominar as seguintes *buzzwords*, na visão de Geus (2003, p. 6):

Gestão de mudança – só se sobrevive mudando, nomeadamente o portfolio de negócios;

Gestão do conhecimento – só se sobrevive dando espaço às idéias das pessoas, procurando distribuir o conhecimento tácito coletivo;

Aprendizagem organizacional – só se sobrevive, criando na organização um ambiente de mobilidade e interação, gerando condições para alguns poderem inventar, e estabelecendo em processo de propagação do saber individual através, sobretudo da comunicação direta;

Cultura da confiança – só se sobrevive baseando a coesão na confiança, e não na política do cassete (o comando e controle) e da cenoura (acenar dinheiro); e

Gestão de talentos – só se sobrevive cultivando o principal recurso das empresas que são os talentos (das pessoas) e não os ativos ou os lucros.

Se a empresa sabe o que faz possuindo um senso de identidade, não representará um conjunto de tarefas isoladas, pelo contrário, esses desafios – de iniciar, sustentar, projetar e repensar – sustentará a organização para as mudanças constante de um mundo cada vez mas exigente com as organizações, auxiliando na busca da longevidade organizacional que é um dos objetivos da empresa.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo foram abordados os processos metodológicos utilizados para o delineamento da pesquisa, sujeitos da pesquisa, plano de coletas de dados e análise dos dados coletados.

4.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa empreendida teve caráter teórico-empírico, com o objetivo de estudar a longevidade das empresas Orcali através da sua cultura organizacional, para isto optou-se por uma abordagem qualitativa. Na percepção de Godoy (1995b, p. 21):

Algumas características básicas identificam os estudos denominados “qualitativos”. Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.

Nesta perspectiva Triviños (1987, p. 137) enfatiza para que o “processo de pesquisa qualitativa não permite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente [...]”.

Neste tipo de abordagem o pesquisador vai a campo para estudar e analisar os fenômenos em seu ambiente natural, para isto Godoy (1995b, p. 21) descreve:

[...] o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Desta metodologia, a natureza dos dados foi obtida de forma exploratória e descritiva, dando ênfase às observações que foram sendo levantadas.

Os estudos exploratórios permitem ao pesquisador maior interação em torno de determinado problema, pretendendo aumentar sua experiência na visão de Triviños (1987). Esse autor (p. 109) afirma que este tipo de investigação “não exige a revisão da literatura, as entrevistas, o emprego de questionário, etc”, pelo contrário, as incentiva “tudo dentro de um esquema elaborado com a severidade característica de um trabalho científico”. A investigação exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado

e sistemático. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou no final da pesquisa”. (VERGARA, 1997 p. 45). Assim sendo, os estudos exploratórios permitem ao investigador conhecer o tema estudado, habilitando-o a realizar a pesquisa.

O estudo descritivo tem a sua importância, pois o seu foco essencial é a compreensão com exatidão, de fatos e fenômenos de uma realidade específica (TRIVIÑOS, 1987). Na visão deste mesmo autor o pesquisador precisa definir a delimitação de técnicas, teorias e métodos que irão orientar a coleta e análise de dados, com a constante preocupação de manter um senso crítico dos dados coletados que resultaram o teor na pesquisa.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. VERGARA (1997, p. 45)

A pesquisa foi realizada através da análise da cultura organizacional da empresa, a proposta para seu delineamento deu-se a partir do método de um estudo de caso.

Para Godoy (1995b, p. 25):

Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho. O pesquisador deve também preocupar-se em mostrar uma multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que realidade é sempre complexa.

Este método é mais complexo devido ao modo de perceber a realidade e como apresentá-los na pesquisa, Chizzotti (2001, p. 52) expõe que a pesquisa qualitativa “fundamenta-se em dados coligados nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta”.

O estudo de caso na visão de Triviños (1987, p. 111) é “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

Esta abordagem é também compatível com o tema da pesquisa, porque contribui não somente na análise dos aspectos objetivos, mas também nos subjetivos, como por exemplo, a percepção das pessoas envolvidas (TRIVIÑOS, 1987). A abordagem qualitativa, em princípio, é útil para investigações que têm como objeto de estudo situações

complexas ou estritamente particulares (RICHARDSON, 1989), peculiaridades que irão ao encontro da pesquisa.

4.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa na percepção de Vergara (1997, p. 50) “[...] são as pessoas que fornecerão os dados que você necessita”, neste caso, foram trabalhados os colaboradores de três níveis hierárquicos dentro da empresa: diretores (1º nível), gerentes executivos (2º nível) e gerentes de unidades de negócio (3º nível), estes diretamente subordinados dos anteriormente citados e assim sucessivamente.

No estudo de caso, o pesquisador deve demarcar a população que será estudada, segundo Vergara (1997, p. 48):

Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplos), que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.

O critério para escolha foi definido de acordo com a percepção do pesquisador do quadro de colaboradores da empresa tendo como parâmetro o tempo para a aplicação de entrevistas em conjunto com a localização dos entrevistados, que estão nas diversas regiões do estado de Santa Catarina.

Definidos os sujeitos da pesquisa, foi definida posteriormente a amostra e conseqüentemente como se deram a coleta e análise dos dados.

4.3 Plano de coleta de dados

Os dados coletados juntamente com as informações foram alcançados através de entrevistas semi-estruturadas e pesquisa bibliográfica, tendo como objetivo oferecer estrutura para a análise do estudo proposto, mas cabe ressaltar:

Não podemos afirmar categoricamente que os instrumentos que se usam para realizar a Coleta de Dados são diferentes na pesquisa qualitativa daqueles que são empregados na investigação quantitativa. Verdadeiramente, os questionários, entrevistas, etc. são meios “neutros” que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria. Se aceitarmos este ponto de

vista, da “neutralidade” natural dos instrumentos de Coleta de Dados, é possível concluir que todos os meios que usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo. Esta asseveração geral exige uma série de esclarecimentos específicos que se faz necessário colocar para a idéia do que é a reunião de informações de índole qualitativa. (TRIVIÑOS, 1987, p. 137)

A entrevista semi-estruturada “[...] ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146)

A necessidade de entender e compreender o entrevistado através das suas crenças e opiniões sobre uma questão em especial é o objetivo da entrevista, para que o entrevistador capte o que realmente necessita. (ROESCH, 1999)

Para Bogdan & Biklen, (1994, p. 134): “[...] A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”.

Com isto houve uma preocupação constante em manter um clima harmonioso com as pessoas que foram entrevistadas e de coletar o maior número de dados e informações. A coleta está ligada à profundidade da pesquisa bibliográfica realizada pelo pesquisador que atribuirá conhecimento específico ao tema.

A pesquisa bibliográfica permitiu ao pesquisador entrar em contato direto com tudo o que foi escrito sobre o tema em estudo (MARCONI; LAKATOS, 1982), e como destaca Marinho (1980) a consulta à literatura fornece um importante subsídio ao delineamento da pesquisa.

Na visão de Cervo e Bervian (1983, p. 54):

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para a fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Esta classificação é importante para que materiais de natureza diversa sejam examinados, e contribuam para a interpretação dos dados relativos a organização em estudo.

4.4 Plano de análise de dados

Os dados coletados durante a pesquisa, revisão bibliográfica e as dez entrevistas, foram analisados e interpretados a partir da visão do pesquisador de acordo com a fundamentação teórica elaborada com este propósito. Segundo Triviños (1987, p. 170):

Não é possível analisar as informações tal como elas se apresentam. É necessário organiza-las, classifica-las e, o que é mais importante, interpreta-las dentro de um contexto amplo, para distinguir o fundamental do desnecessário, buscar as explicações e significados dos pontos de vista.

A análise dos dados é um dos aspectos mais difíceis na realização de um estudo de caso, tendo em vista a grande quantidade de dados que se pode obter, por permitir diversos instrumentos de coleta, para Yin (2001, 133) “[...] tratar as evidências de uma maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas [...]”, são fundamentais para a análise dos dados.

4.5 Limitações da pesquisa

Para a realização deste trabalho várias barreiras foram encontradas e superadas. Nesta etapa tem-se como objetivo relatar as limitações da pesquisa com o intuito de tornar claro aos leitores os problemas enfrentados pelo pesquisador.

No primeiro momento, houve dificuldades em encontrar documentos que relatassem a história da organização objeto de estudo. Para superar esta fase foram realizadas pesquisas em arquivos da empresa e entrevista com um dos fundadores da empresa. Com isto, procurou-se diminuir a lacuna existente pela falta de documentação.

A segunda parte da pesquisa, sem dúvida, foi a que mais demandou tempo e persistência. Várias tentativas foram postas em prática para a obtenção das entrevistas, tão importantes para a execução de um estudo de caso. Para Bogdan & Biklen (1994, p.121) : “Muitas vezes a diferença entre a pessoa que consegue o acesso e a que não consegue reside na duração e habilidade das suas tentativas de entrada.”

Como os entrevistados trabalham em vários municípios do estado de Santa Catarina, as entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade de horário em suas passagens pela matriz da empresa, onde a gerência administrativa operacional agendava as entrevistas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Somente após a transcrição, quando se detectou uma quantidade expressiva de textos, os quais foram lidos repetidas vezes, é que percepções foram trabalhadas. A todo momento existia a preocupação em deixar o sentimento emocional interferir, o que é comum ocorrer no estudo de caso. (GOODE, 1975, p.426)

Durante o processo de entrevistas existiu a preocupação constante em seguir as orientações de Bogdan & Biklen (1994, p.136), segundo as quais um bom entrevistador deve comunicar ao entrevistado o seu interesse pessoal, estando atento e fazendo uso de acenos com a cabeça e de expressões faciais apropriadas. Outro ponto importante que foi seguido, do mesmo autor, foi buscar não avaliar o entrevistado de maneira crítica, pois ele jamais pode sentir-se diminuído.

A todo momento buscou-se trabalhar com o pensamento de Lofland (apud TRIVINOS, 1987, p.142): “O pesquisador, não só porque não conhece a estrutura íntima dos grupos, mas também pelos objetivos científicos que persegue, deve permanecer longe de qualquer tipo de rivalidade para alcançar determinadas hierarquias [...]”.

O aprendizado obtido pelo pesquisador na forma de encaminhar uma pesquisa de campo foi de suma importância. Aprender a ouvir as pessoas e saber o momento de estimulá-las a responder com tranquilidade e consistência foi o que mais chamou atenção. Com certeza essa experiência fará parte de todo o caminhar acadêmico, bem como, profissional do pesquisador.

Vale ressaltar que este trabalho limitou-se à abordagem das empresas Orcali devido ao tempo. Entretanto, existe um potencial de pesquisa para estudos avançados no âmbito da pós-graduação ou mesmo para o desmembramento para outras áreas de análise.

5 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como finalidade apresentar a análise dos dados relativa ao estudo de caso. Buscou-se respostas às questões formuladas no problema proposto no início deste trabalho, bem como, nos objetivos geral e específicos. O capítulo foi dividido em dois tópicos distintos. O primeiro refere-se ao histórico das empresas Orcali objeto do estudo, compreendendo a sua fundação, os aspectos históricos e evolutivos e no segundo momento fez-se o relacionamento do estudo de caso efetuado com a teoria administrativa disponível, juntamente com a análise dos objetivos geral e específicos.

5.1 Histórico da empresa objeto de estudo

Em 15 de abril de 1968, o Sr. João Herculano Filgueiras, o Sr. Osvaldo Paulo de Souza e o Sr. Gastão de Campos, arquitetaram o início de uma empresa de prestação de serviços, assim nasceu a Orcali – Organização Catarinense de Limpeza Limitada, instalada na Rua Saldanha Marinho, nº 7, sala três, em uma sala com 12m², uma escrivaninha e uma máquina de escrever Remington usada. A empresa foi a pioneira em prestação de serviços de limpeza e mão de obra especializada no estado de Santa Catarina.

A Orcali – Organização Catarinense de Limpeza Limitada, participou meses após sua fundação de um edital publicado pelo então INPS – Instituto Nacional de Previdência Social – numa licitação para serviços de limpeza em Florianópolis. Como não existia nenhuma outra empresa do ramo, a Orcali participou sozinha e obteve seu primeiro contrato. Já nesta fase o Sr. João Herculano Filgueiras era sócio majoritário.

Em 25 de maio de 1970 é fundada a Sociedade Catarinense de Segurança Limitada, para atuar na área de segurança e vigilância bancária. A criação desta empresa é feita por força legal, pois neste ano o então Presidente da República Federativa do Brasil General Ernesto Geysol publicou a lei que rege as empresas de segurança no país. Apesar das duas empresas trabalharem em segmentos diferentes elas têm o mesmo corpo

administrativo, sendo que deste período tornou-se sócio da empresa o Sr. Luiz Carlos Bezerra, componho o quadro diretor juntamente com o Sr. João Herculano Filgueiras.

No dia 15 de março de 1972 a empresa que atua na área de segurança, troca de razão social passando a denominar-se Sociedade Catarinense de Segurança e Serviços Especiais Limitada. Permanecendo com esta denominação até o dia 14 de abril de 1987, vindo a chamar-se Sociedade Catarinense de Segurança Limitada, tenho como nome de fantasia Soseban.

Em 1983 a empresa Transfortesul – Serviços de Segurança Limitada, que atuava no estado do Rio Grande do Sul, faz uma parceria com a Sociedade Catarinense de Segurança e Serviços Especiais, para juntas explorarem o transporte de valores no estado de Santa Catarina e criaram a empresa TCV – Transportadora Catarinense de Valores. Esta sociedade permaneceu por dois anos e foi desfeita, assumindo a TCV por completo a empresa Transfortesul.

Em 1985 os sócios em comum acordo resolvem vender as empresas, fato este consolidado no mesmo ano, sendo elas vendidas para a Transfortesul – Serviços de Segurança Limitada, mas por imposição dos proprietários da Transfortesul o Sr. João Herculano Filgueiras permaneceu trabalhando na empresa mantendo uma pequena parcela na sociedade. A empresa não mudou sua razão social após sua aquisição pela Transfortesul.

No ano de 1994, devido a crises financeiras a Transfortesul entrou em processo de falência, e o Sr. João Herculano Filgueiras juntamente com um novo sócio, Sr. Ricardo Kuerten Dutra conseguiram comprar as empresas Orcali – Organização Catarinense de Limpeza Limitada e a Soseban – Sociedade Catarinense de Segurança Limitada, dando como entrada o dinheiro da venda de um veículo de marca Marajó, pertencente ao Sr. Ricardo Kuerten Dutra e pagando o restante do montante em parcelas mensais. As empresas vieram com um grande número de dívidas que foram negociadas, segundo o planejamento estratégico dos sócios era para ser liquidada entre quatro e cinco anos no máximo.

Para amenizar a situação em que se encontravam as empresas, entra em vigor no país logo após a aquisição das empresas o plano Bresser, o qual foi fundamental para o pagamento das dívidas das empresas em um tempo menor, entre dois e três anos. Isto somente foi possível devido à maioria dos contratos das empresas serem públicos, que com

o plano em vigor sofreram aumentos consideráveis no seu montante, oxigenando a organização.

Já no ano de 1995 a empresa pensando no treinamento de seus colaboradores e formação de novos profissionais na área de segurança adquire no dia 02 de maio de 1995 o Refúgio – Centro de Treinamento Limitada localizado na cidade de Gaspar-SC, juntamente com mais duas empresas do ramo a Casvig – Catarinense Segurança Vigilância Ltda. e a Back – Serviços Especializados Ltda., ambas com 25 % da sociedade e o restante pertencente a Soseban.

No dia 27 de março de 1998 foi adquirida pelo grupo a empresa Coringa – Vigilância Bancária, Industrial e Comercial Limitada com todos os seus contratos, sendo feita a cisão total da empresa e incorporando-a a Sociedade Catarinense de Segurança Limitada em 31 de dezembro de 1999, atual Orcali – Serviços de Segurança Limitada, que recebeu esta denominação no mesmo ano por razões estratégicas.

Em 01 de outubro de 2001 foram comprados os contratos de segurança eletrônica da Pilatti – Segurança Eletrônica Limitada no município de Chapecó, agregando estes a unidade de negócios da região. Procedimento similar de compra foi realizado com a Badotti – Segurança Inviolável Limitada, sendo esta no município de Xanxerê na data de 20 de abril de 2002.

Para consolidar o nome no mercado foi contratada uma empresa especializada para efetuar uma pesquisa de marketing para verificar qual o nome que mais identificava as empresas do grupo. Com o resultado na mão os sócios diretores decidiram optar pelo nome Orcali, passando as razões sociais para este nome com exceção do Refúgio devido à sociedade com as demais empresas.

As Empresas estão inseridas no mercado catarinense destacando-se entre as três maiores nos segmentos em que atua, contam com a seguinte estrutura administrativa:

Diretoria e Administração Central:

- Rua Fernando Machado, 195 – Centro – Florianópolis – 88020-130
- Fone: (48) 212- 1200
- orcali@orcali.com.br / www.orcali.com.br

Unidades de Negócios:

Florianópolis:

- Rua Fernando Machado, 195 – Centro – Florianópolis – 88020-130
- Fone: (48) 212- 1200
- florianopolis@orcali.com.br

Joinville:

- Rua Inácio Bastos, 690 – Bairro Bucarein – Joinville – 89202-310
- Fone: (47) 422- 6682
- joinville@orcali.com.br

Blumenau:

- Rua Detlef Passig, 118 – Bairro da Velha – Blumenau – 89036-450
- Fone: (47) 329- 2771
- blumenau@orcali.com.br

Tubarão:

- Rua Expedicionário José Pedro Coelho, 136 – Sala 2 – Bairro Dehon – Tubarão – 88704-200
- Fone: (48) 632- 5953
- tubarao@orcali.com.br

Chapecó:

- Rua Barão do Rio Branco, 656-E – Jardim Itália – Chapecó – 89802-101
- Fone: (49) 323- 0361
- chapeco@orcali.com.br

Escritórios Regionais:**São Miguel do Oeste:**

- Rua Santos Dumont, 868 – Edifício Quirão – Sala 101 – Centro – São Miguel do Oeste – 89900- 000
- Fone: (49) 622- 3868
- orcali@crmail.com.br

São Francisco do Sul:

- Rua Quintino Bocaiúva, 67 – Centro – São Francisco do Sul – 89240-000
- Fone: (47) 444- 6494
- rodrigo@orcali.com.br

Xanxerê:

- Rua Nereu Ramos, 704 – Sala 1 – Centro – Xanxerê – 89820-000

- Fone: (49) 433- 8394
- xanxere@orcali.com.br

A Orcali é uma empresa distribuída em níveis hierárquicos sendo seu organograma apresentado no anexo A.

5.2 Filosofia de Trabalho

Desde o início de suas atividades as empresas propuseram-se, a apresentar o que há de melhor na prestação de serviços nas áreas pública e privada. Em todos os momentos de sua história esteve sempre em primeiro plano o fator qualidade.

5.2.1 Missão

“Oferecer soluções na prestação de serviços especializados, entendendo e atendendo as necessidades do mercado”.

5.2.2 Visão

“Ser reconhecida como a maior e melhor empresa de prestação de serviços especializados”.

5.2.3 Valores

- Transparência e ética nos relacionamentos;
- Fidelidade e respeito a seu público;
- Honrar os compromissos assumidos;
- Compromisso social;
- Profissionalização de vanguarda.

5.2.4 Objetivos

- Prestar serviços com excelência de qualidade;
- Satisfazer plenamente as necessidades de seus públicos;
- Expandir serviços dentro e fora de Santa Catarina;
- Otimizar resultados através da busca contínua de menores custos e tecnologia adequada aos serviços prestados;
- Valorizar e aperfeiçoar a área de Recursos Humanos.

5.3 As Empresas Orcali

As Empresas estão divididas por área de atuação e pela legislação que as normaliza, trabalhando para alcançar o objetivo da organização. Segue abaixo o contexto de cada empresa:

5.3.1 Orcali – Serviços de Segurança Limitada

5.3.1.2 Segurança Patrimonial

Serviço de segurança prestado a bancos, indústrias, comércio, condomínios, residências e eventos. A Orcali preserva a integridade do patrimônio e tranquilidade dos seus clientes, atuando com profissionais treinados e preparados para qualquer situação.

Antes de iniciar qualquer serviço, é realizado um levantamento da área objetivando a elaboração de um Plano de Segurança, levando em consideração as características do posto e as necessidades de segurança dos clientes.

5.3.1.3 Segurança Eletrônica

O sistema de segurança eletrônica é voltado à segurança do patrimônio, previne e dá o apoio imediato com uma equipe de segurança no caso de uma intrusão. Os equipamentos são disponibilizados e, por isso, constantemente atualizados. O sistema tem a melhor relação de veículos disponíveis por clientes.

O serviço consiste no monitoramento de sistemas de alarme que deverão ser instalados no local a ser supervisionado, conectado através de linha telefônica interligada à

central de telemonitoramento Orcali. Ocorrendo qualquer violação do local supervisionado, e estando o sistema de alarme ativado, o mesmo comunicará à central de telemonitoramento, que indicará ao operador de plantão, especificamente o setor que está sendo violado. Imediatamente será acionada uma das viaturas, via estação de rádio ou telefonia celular, que se deslocará até o local para tomar as devidas providências.

5.3.1.4 Segurança Integrada

A segurança integrada é aquela que une a vigilância patrimonial à segurança eletrônica. É a integração da tecnologia com recursos humanos, fazendo homem e máquina interagir para melhorar a qualidade do serviço de segurança. Hoje é um dos produtos que mais crescem na empresa, não só pela eficiência como também pela redução de custos que o sistema proporciona.

Com o auxílio de equipamentos como CFTV - Circuito Fechado de Televisão, portas de segurança, controle de acesso e o sistema da segurança eletrônica, aumenta a área de vigilância de um homem e uma central. É o sistema ideal para condomínios, indústrias e grandes áreas, possibilitando a maximização dos recursos no processo produtivo.

Legislação:

Lei nº 7.102 de 20/07/1983

Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores e dá outras providências.

Decreto nº 89.056 de 24/11/1983.

Regulamenta a Lei 7.102, de 20/06/1983, que "dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores e dá outras providências".

Portaria nº 992 de 25/10/1995

Normatiza e uniformiza os procedimentos relacionados às empresas prestadoras de serviços de segurança privada, às empresas que executam serviços de segurança orgânica e, ainda, aos planos de segurança dos estabelecimentos financeiros.

5.3.2 Orcali – Organização Catarinense de Limpeza Limitada

5.3.2.1 Limpeza e Conservação

A Orcali é especializada nos serviços de limpeza dos mais variados tipos. Com pessoal treinado e utilizando materiais e equipamentos de primeira linha, está capacitada a realizar serviços de limpeza e conservação a bancos, escritórios, indústrias e repartições públicas.

5.3.2.2 Mão-de-obra Especializada

A Orcali disponibiliza pessoal especializado para serviços de zeladoria, portaria e recepção, telefonistas, motoristas, contínuos, e copa, além de pessoal para a área administrativa. Também tem pessoal habilitado ao atendimento em feiras, congressos e convenções.

5.3.2.3 Serviços Especiais

A Orcali é especializada em serviços de higienização de frigoríficos, limpeza de fachadas, vidros e caixa d'água, tratamento de pisos, desinsetização, desratização, descupinização e jardinagem.

Além disso, presta serviços de leitura informatizada de medidores de água e energia elétrica e entrega de faturas e panfletagem, utilizando coletores de dados de última geração para melhor eficiência e segurança das informações.

5.3.3 Orcali - Serviços Temporários Limitada

5.3.3.1 Serviços Temporários

Para atendimento a acúmulo de serviço, cobertura de férias, vagas sazonais e eventuais, como em feiras, congressos e eventos diversos, a Empresa coloca à disposição

dos clientes um banco de dados com candidatos das mais variadas qualificações tais como, degustadoras, promotoras, recepcionistas, telefonistas, secretárias, motoristas, etc.

A área de recrutamento e seleção, através de um sistema informatizado, recruta e disponibiliza profissionais que atendam ao perfil desejado e à necessidade do cliente em caráter temporário.

Legislação:

Lei n.º 6.019 de 3/01/1974

Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências.

Portaria n.º 1 de 2/07/97.

Altera a portaria n.º 66, de 24/05/74, do extinto Departamento Nacional de Mão-de-Obra - DNMO, com a redação que lhe foi conferida pela Portaria n.º 2, de 29/05/96, da Secretaria de Relações do Trabalho, que "baixa instruções para o Registro de Empresas de Trabalho Temporário."

Lei n.º 9.711 de 20/11/98 - Art. 31.

Dispõe sobre a recuperação de haveres do Tesouro Nacional e do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, a utilização de Títulos da Dívida Pública, de responsabilidade do Tesouro Nacional, na quitação de débitos com o INSS, altera dispositivos das Leis n.º 7.986, de 28/12/89, 8.036, de 11/05/90, 8.212, de 24/07/91, 8.213, de 24/07/97, 8.742, de 7/12/93 e 9.639, de 25/05/98 e dá outras providências.

Ordem de Serviço n.º 209, de 20/05/1999.

Estabelece procedimentos de arrecadação e fiscalização da retenção incidente sobre o valor dos serviços e das contribuições devidas, sobre a remuneração decorrente da prestação de serviços através de cessão de mão-de-obra ou empreitada.

5.3.2 Refúgio Centro de Treinamento Limitada

Localizado em Gaspar-SC, tem como objetivo a formação de novos profissionais e reciclagem destes na área de segurança patrimonial e eletrônica, sendo sua estrutura e profissionais responsáveis pela formação e reciclagem, adaptados às normas da Polícia Federal, órgão regulador nas empresas de segurança em todo território nacional.

5.4 Estudo de caso: A longevidade organizacional através da cultura organizacional

As organizações como os seres vivos têm seu ciclo de vida. A forma como a empresa ultrapassa cada etapa deste ciclo terá influência na sua longevidade. A organização passa primeiramente pelo nascimento, em seguida ela cresce atingindo a maturidade vindo a se estabilizar e finalmente decresce.

A oxigenação, ou seja, o novo ciclo de vida da empresa dependerá de vários fatores entre eles a cultura organizacional, sendo que a mesma é criada no transcorrer de cada etapa do ciclo de vida organizacional, sem que exista uma fração de tempo definido para cada etapa.

Para estudarmos o tema foram analisadas algumas variáveis como, o macro ambiente em que ela está inserida e a cultura organizacional através de seus valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, normas e comunicação.

Com esta definição a análise foi feita em dois momentos distintos, primeiramente foi analisado cada nível hierárquico isoladamente e finalizando foi construído o cruzamento destas análises entre os níveis hierárquicos, sendo sempre observados os aspectos convergentes e divergentes de acordo com a bibliografia disponível sobre o assunto. As entrevistas estão no anexo B.

O primeiro aspecto observado refere-se à diretoria, ela é concisa em sua forma de administrar a empresa ficando evidente nas entrevistas a sinergia entre os diretores e o papel de cada um na organização. O entrevistado (1) deixa claro que seu desempenho é estritamente político, deixando a administração nas mãos do entrevistado (2).

Em consequência o entrevistado (2) enfatiza a posição apresentada pelo entrevistado (1), deixando transparente as obrigações dos membros da diretoria dando ênfase à importância do seu sócio na caminhada da empresa, mas também evidenciando que é ele quem administra a organização com o aval do entrevistado (1), repassando para ele as decisões tomadas. Não foi possível identificar nas entrevistas qualquer problema de afinidade entre os diretores, mas sim um respeito mútuo e uma divisão consensual de responsabilidades e atribuições.

O entrevistado (1) viveu todas as fases na empresa, pois foi um dos fundadores. Ele acompanhou o ciclo de vida organizacional começando com o seu nascimento, passando para a juventude, conquistando a maturidade e renovando-se a partir do estágio inicial de envelhecimento. Seu ponto culminante é a maturidade, quando a organização alcançará a plenitude e atingirá o seu ponto de equilíbrio. (ADIZES, 1990).

O que foi constatado através da análise do histórico é que a empresa estava em crise profunda no ano de 1993 e foi comprada pelos atuais diretores, cabe ressaltar que o entrevistado (1) era sócio minoritário na época da crise, não tendo poder de decisão na antiga gestão. Com a aquisição, os atuais diretores começaram um novo ciclo de vida na organização começando a pagar as dívidas, herdadas em consequência na antiga gestão e traçando estratégias para seu futuro.

Os diretores focaram suas respostas sobre avaliação do ambiente externo e a concorrência, o entrevistado (1) refere-se a ela como diferencial onde as demais empresas do ramo tentam copiar a Orcali, já o entrevistado (2) preocupa-se com o que a concorrência traz de novo para o mercado, procurando adaptar-se as novas tendências e exigências do cliente que é determinante para a sobrevivência do negócio. Os fatores políticos são alvo de atenção somente no entrevistado (2), dando especial atenção ao percentual de clientes que a empresa tem no setor público. Com isto qualquer interferência governamental pode ser catastrófica para a organização.

Os diretores não deram ênfase na entrevista aos fatores tecnológicos, econômicos e sociais que juntamente com os demais analisados por eles influenciam no alcance dos objetivos na empresa. Para Kwasnicka (1987, p. 227) “tudo que envolve e afeta os negócios torna-se inevitavelmente parte de seu ambiente: a vizinhança natural, a história dessa vizinhança, as condições econômicas, as condições políticas-legais, padrões de cultura e a sociedade como um todo”. A empresa deve saber habituar-se às condições que o ambiente impõe, sendo este propício ou antagônico, devido ao fato dela ser um sistema aberto, agindo sempre que possível com sinergia para evitar um desgaste desnecessário.

No que tange a cultura organizacional o entrevistado (1) isentou-se de responder as questões relacionadas, fazendo somente uma colocação ao assunto de maneira direta, relativo à criação de uma empresa de prestação de serviços no ano de 1968 como inovador e empreendedor para o estado de Santa Catarina. O entrevistado (2) demonstrou conhecimento nos aspectos relacionados à cultura, apesar de não se importar com os

termos técnicos empregados pelos estudiosos na área, na entrevista deixou claro que não conhece na íntegra a visão, a missão e os valores na empresa que estão escritos. Apesar disto é tido como exemplo de praticante da visão, missão e valores dado por seus gerentes, tanto os gerentes da administração geral como os gerentes das unidades de negócio – fatos estes extraídos das entrevistas dos gerentes – que são respectivamente as entrevistas de número: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.

Com suas colocações o entrevistado (2) manifesta que os colaboradores devem saber o que são a visão, a missão e os valores da empresa para atingir os seus objetivos e metas, mas ele não se importa em não inquirí-los, demonstrando apatia aos estudos realizados que falam que a cultura organizacional quando é compreendida pelos seus integrantes, através do conhecimento dos objetivos e metas da empresa esta cultura torna-se forte.

A segunda análise efetuada foi relativa aos gerentes da administração geral, na qual são lacônicos em um dos aspectos do ambiente externo, a concorrência, que para eles é fator de desequilíbrio entre as empresas que exploram este nicho de mercado. Acreditam que a economia esta estagnada fazendo aparecer vários tipos de empresas no mercado, desde as que cumprem as prerrogativas legais até aquelas que sonegam os impostos, as que iludem os empregados e clientes, não cumprem as obrigações com os fornecedores, trabalham com preços inexecutáveis agregado aos problemas sociais, a mão de obra ociosa devido à taxa crescente de desemprego, fazendo com que os trabalhadores aceitem qualquer forma de trabalho.

No ambiente externo analisado pelas entrevistas da administração geral, observou-se que cada entrevistado dava ênfase a sua área de atuação na empresa, sendo que alguns aspectos foram caracterizados de forma diferente para o mesmo questionamento, também não houve profundidade nos aspectos tecnológicos e sociais. No que tange o fator político os entrevistados são antagônicos em suas respostas, onde cada um segue uma vertente para o mesmo questionamento, ou seja, não há sinergia neste aspecto.

Quanto à cultura organizacional, existe uma mistura entre visão, missão e valores feitos pelos entrevistados deste nível hierárquico, esta confusão de conceitos não deixa de explicitar que todos tenham conhecimento de forma completa do que empresa prega, mais cada entrevistado com suas palavras definiu a visão, missão e valores da empresa. Esta definição esta transcrita no decorrer das entrevistas.

No que se refere a crenças os gerentes convergem para as transparências nas relações com todos os envolvidos em seu ambiente, tanto externo como interno. As crenças também são confundidas como valores e objetivos da organização pelos entrevistados, mais estão de acordo com os objetivos propostos da empresa e inseridos de maneira de pensar da administração geral da organização.

A comunicação da empresa é vista como informal pelos entrevistados, que também demonstram conhecimento de programas elaborados pela empresa para melhorar esta comunicação de forma a torná-la formal em sua essência. A parte formal é vista somente pelo uso da *intranet* pelos membros administrativos da organização, não havendo falta de sincronismo entre os entrevistados da administração geral deste aspecto. Outro fator interessante é considerado pelo entrevistado (3), diz respeito a acabar com os problemas de comunicação a partir da implantação de um sistema informatizado para a realização de alguns processos que eram executados de forma informal.

Quanto às normas da empresa os entrevistados neste nível hierárquico convergem para o mesmo ponto, elas existem mais não estão escritas, sendo praticadas por cada setor da organização da maneira que lhes convier.

O que está relacionado a cerimônias, ritos e rituais a empresa, na visão dos entrevistados eles relacionam três eventos, a festa de páscoa onde é comemorado em conjunto o aniversário da empresa, a festa de final de ano e em outubro o encontro anual que serve para passar assuntos de interesse geral da empresa. Quanto a ritos e rituais nada é feito ou planeja-se fazer segundo relato dos entrevistados.

Um fator interessante na cultura organizacional é não ter sido citado nas entrevistas da administração geral nenhum tabu na organização pelos entrevistados e quanto a estórias envolvendo seus membros, são citados as no fundador da empresa e o entrevistado (5) revela que para as pessoas que trabalham diretamente com ele, conta às estórias de como as coisas funcionam dentro da organização, através de exemplos de fatos que aconteceram na empresa.

Os entrevistados são contundentes no fator relacionado aos elementos que compõem a cultura da empresa como, o respeito ao público externo e interno e transparência nas relações. Estes fatores são o que realmente transparecem nas entrevistas.

Nenhum dos entrevistados demonstrou ter conhecimento da visão, missão, valores, crenças e pressupostos, cerimônias, ritos e rituais, estórias e tabus antes de seu ingresso na

empresa. Fica evidente nas respostas concedidas pelos gerentes da administração geral e os estudos documentais realizados, que antes na atual gestão não havia preocupação com estes fatores por parte de quem administrava a empresa. O entrevistado (4) deixa de forma explícita na sua entrevista que antes desta gestão não havia preocupação com a visão da empresa por parte dos administradores.

O último grupo para análise são os gerentes de unidade de negócio, sendo estes no total de cinco pessoas e tiveram respostas divergentes para o macro ambiente em que a empresa esta inserida. Três dos entrevistados citaram a concorrência como fator de desequilíbrio na manutenção e prospecção de clientes e os outros dois nada comentaram sobre esta variável. Quanto ao fator econômico sua análise foi superficial e restrita por três dos entrevistados dando ênfase as oportunidades do mercado frente à situação em que encontra-se a empresa.

As demais variáveis (sociais, tecnológicas e políticas) não foram citadas com profundidade pelos entrevistados, demonstrado total despreocupação com o macro ambiente em que a organização esta inserida.

No contexto da cultura organizacional os entrevistados tem respostas diferentes para os questionamentos feitos na entrevista, sendo o nível hierárquico que mais destoa nas colocações. No que esta relacionado à visão, missão e valores na empresa o nível de conhecimento esta vinculado ao tempo em que o entrevistado trabalha na empresa, quanto maior o tempo de trabalho na organização as respostas ficam mais próximas no que está escrito sobre visão, missão e valores colocados pelos gestores.

A comunicação de uma forma geral está relacionada pelos entrevistados de maneira formal como *intranet* e de maneira informal como conversas entre os membros na unidade de negócio, demonstrando que a comunicação informal dentro da organização como um todo (matriz e unidades de negócios e entre unidades de negócios) não funciona devido ao pouco contato realizado entre os membros e principalmente pela distância entre as unidades e a matriz. Esta comunicação muda somente na unidade de negócios de Florianópolis que esta no mesmo espaço físico que a administração geral, facilitando a comunicação informal.

No que tange as normas na empresa existem discrepância entre os entrevistados, pois alguns as conhecem e outros não sabem citá-las. Os entrevistados que sabem as

normas comentam na entrevista que elas são informais e que estão sendo reunidas em um manual para que seja formalmente conhecida por todos os integrantes da empresa.

As crenças na organização são vistas pelos entrevistados de maneiras diferentes que convergem para o mesmo ponto, o capital humano da organização e suas metas são compreendidas por parte dos entrevistados, sendo que alguns dos gerentes não têm domínio sobre estes aspectos fato este identificado nas entrevistas.

As cerimônias, ritos e rituais são analisados pelos entrevistados de maneira semelhante, as cerimônias são as três citadas pelos demais entrevistados nos outros níveis hierárquicos, festa de páscoa onde se comemora também o aniversário de fundação da empresa, festa de final de ano e encontro anual realizado em outubro para tratar de assuntos relacionados exclusivamente com a empresa. Quanto aos ritos e rituais não é conhecido por qualquer dos entrevistados.

Os entrevistados não conhecem tabus dentro da organização e quanto a estórias é respondido por dois dos entrevistados que conhecem as estórias contadas sobre como o fundador começou a empresa.

No que se refere aos elementos que compõem a cultura da empresa os entrevistados tem opiniões diferentes, destacando-se o capital humano, compromisso com os fornecedores, o comprometimento dos diretores e transparências nos relacionamentos. Na concepção dos entrevistados estes elementos são pulverizados na empresa.

Outro fator convergente em todas as entrevistas esta relacionada ao não conhecimento concreto do que se passou da fundação da organização até o início de cada gerente de unidade de negócio na empresa, ficando caracterizado pela falta de respostas ou respostas vazias, quanto questionados sobre qualquer assunto antes de seu ingresso na empresa.

Nos três níveis da estrutura organizacional estudado através das entrevistas, foi encontrada diferença entre o que é aplicado na prática na organização e o referencial teórico estudado. Começamos com a preocupação de um dos diretores que os colaboradores devem saber o que está escrito como visão, missão e valores e principalmente praticá-los. Apesar de ter este pensamento não sabe na integra o que está escrito sobre estes aspectos, fato refletido na falta de conhecimento dos níveis hierárquicos entrevistados, pois nenhuma das entrevistas foi respondido na integra sobre estes aspectos.

Já os gerentes da administração geral destes aspectos conhecem de forma fracionada a visão, missão e valores. Apesar de demonstrarem conhecer, não transmitem aos gerentes de unidade de negócio como é observado nas entrevistas, sendo agravando a situação de acordo com o tempo que o colaborador (gerente) ingressou na empresa e a distância geográfica que a unidade de negócios tem da matriz.

O conhecimento da visão, missão e valores da empresa e de como estes aspectos são conhecidos pelos membros da organização, facilitam a criação de estratégias para o alcance de seus objetivos e quando estes são alcançados novos serão criados para manter a longevidade organizacional. Os valores da empresa são o coração da cultura organizacional, para que a cultura seja coesa os colaboradores devem conhecê-los, o que não acontece nas empresas Orcali demonstrado nos níveis hierárquicos analisados.

As discrepâncias encontradas de forma explícita estão relacionadas, principalmente na comunicação e normas da empresa. Sendo que a comunicação é tida como informal na maioria das entrevistas e a falta dela, entre as unidades de negócio e a matriz da empresa dificultam a assimilação de sua cultura. Como a comunicação formal é feita na maioria das vezes através da *intranet* fica difícil de termos transmissão da cultura através deste meio de comunicação.

Como a empresa esta desenvolvendo um manual de normas e procedimentos, fica evidente a preocupação por parte na administração de normatizar os procedimentos dos seus membros que no momento não existe. Com a ausência destas normas escritas fica difícil analisar este aspecto, pois hoje a organização tem as normas estabelecidas através de colaboradores que exercem cargos dos mais variados níveis hierárquicos dentro da empresa, com isto a pulverização destas normas e procedimentos é feita de acordo com o entendimento do que é melhor para a empresa por estes colaboradores.

Apesar nas normas serem incorporadas em todos os elementos culturais como uma espécie de abreviação do que é formal ou informal dentro de uma organização, fica evidente que a ausência de um parâmetro para mensurar estas normas dificultam a compreensão de uma cultura organizacional, principalmente onde às normas formais não existem e as informais não são transmitidas de forma eficiente, pois a comunicação é deficitária.

Outro aspecto de discordância é o conhecimento das crenças na empresa, nem todos os entrevistados tem o conhecimento claro destas crenças, confundindo com outros

aspectos como visão, missão e valores. As crenças e pressupostos fazem parte do conjunto de consistência e ordem que atendem a uma necessidade humana de administrar as questões internas da organização, fato este não percebido integralmente na organização objeto de estudo.

O tabu é único aspecto analisado que é respondido por todos os entrevistados como não existente na empresa, como o tabu coloca em evidência o enfoque disciplinar da cultura com ênfase no que não é permitido, o colaborador não tem este parâmetro para guiá-los, mais também demonstra que na organização as proibições são tratadas com naturalidade, visto que até o momento não há tabu relatado por seus colaboradores.

Para finalizar estes aspectos da cultura organizacional, cabe ressaltar que o capital humano é frisado como determinante por um de seus diretores, nos demais níveis hierárquicos analisados não se percebem o mesmo discurso do diretor. Apesar na ênfase dada pelo diretor os gerentes de uma maneira geral não transmitem a mesma mensagem nas suas entrevistas.

Para a empresa a conservação, reciclagem e ampliação de seu quadro funcional são fundamentais para o desenvolvimento da organização e conseqüentemente de sua cultura, quando a empresa perde um de seus membros o conhecimento vai junto com a pessoa que deixou a organização. A satisfação das necessidades do cliente interno é essencial para o crescimento da empresa.

Os estudiosos deixam claro que o conhecimento da cultura organizacional da empresa facilita a elaboração de estratégias para o alcance de sua missão, os valores de uma empresa são seu coração, que impulsiona o capital humano para o alcance das metas e objetivos propostos pela organização. Quando não se tem uma cultura definida a empresa fica sem identidade, a Orcali tem esta identidade ancorada em seus diretores, que as transmite através dos seus gerentes, cabendo a estes pulverizarem por toda a organização. Com a falta de conhecimento por parte dos gerentes de fatores que compõem a cultura da empresa ela fica comprometida.

A empresa já passou por um ciclo de vida, que esta relacionada entre sua fundação e sua aquisição pelo atual quadro societário onde novo ciclo teve início. A empresa estava estagnada na época de sua aquisição e esta hoje em franco crescimento conforme demonstra seu histórico.

A ausência de elementos do macro ambiente nas entrevistas, não pode ser atribuída à falta de conhecimento do mercado em que a empresa atua. Esta afirmação leva em conta o crescimento atingido por esta gestão, sendo maior que as demais gestões todas juntas e também o número de anos levados para estar entre as maiores empresas do segmento que a Orcali esta inserida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa, para manter-se viva, necessita adaptar-se de maneira continuada às condições que o ambiente impõem, sendo este propício ou antagônico, devido ao fato dela ser um sistema aberto, agindo sempre que possível com sinergia para evitar um desgaste desnecessário. Os reflexos causados pelo ambiente provocam efeitos nas organizações, pois as decisões, atividades e resultados organizacionais dependem de como a administração interage com o ambiente para a tomada de decisões da empresa. O ambiente é extremamente complexo e de muitas variáveis no qual a empresa deve interagir diretamente, suas estratégias são elaboradas de acordo com sua percepção do ambiente.

Constatamos que a empresa está sujeita a diversas influências e condições exteriores decorrentes do ambiente, mais também influi neste mesmo ambiente para alcançar os objetivos propostos ou redefini-los, o entendimento das relações da organização e o seu ambiente requer o conhecimento daqueles componentes ambientais que são relevantes para a empresa e as atividades por ela desenvolvidas.

A cultura organizacional é fator determinante na organização, todos os membros da empresa participam diretamente na cultura que determina a forma de perceber os fatos por parte de seus membros e agir diante dos mesmos. A maioria dos membros da empresa encontrariam dificuldades para descrever a cultura da organização, tendo em vista o ambiente mutante em que ela está inserida, sua estrutura e políticas podem ser rapidamente explicadas, mais isso é muito difícil de ocorrer com sua cultura.

Para que a cultura reflita na organização de maneira a proporcionar-lhe o alcance dos objetivos e metas inseridos no ambiente organizacional é preciso harmonizar o interesse da empresa com a dos funcionários, de modo que, quando os colaboradores atuarem por interesse próprio, sirvam ao mesmo tempo aos objetivos na empresa.

Quando a cultura organizacional é compreendida pelos seus integrantes, através do conhecimento dos objetivos e metas da empresa esta cultura torna-se forte, esta força está relacionada com o grau de entendimento entre os membros da empresa sobre a importância dos valores organizacionais.

Quanto maior for a percepção destes valores mais forte é sua cultura, quando ocorre o inverso, a cultura é fraca. A força da cultura está ligada à frequente utilização de cerimônias, heróis, símbolos, estórias, mitos, rituais e preservação dos valores na organização. Os padrões profundamente arraigados de uma organização influenciam na formação de seus valores, que por sua vez transparece no desenho organizacional e devem ser compartilhados pelos membros na empresa.

A essência do comportamento organizacional é administrar uma situação voltada para um objetivo final. Dentro desta analogia a empresa deverá portar-se de maneira a satisfazer o cliente interno e buscando sempre manter sua identidade e passando este posicionamento para a sociedade, ou seja, o macro ambiente que ela está inserida para manter o seu ciclo de vida.

A longevidade organizacional deve estar relacionada com a cultura organizacional e o ambiente em que a empresa está incluída. Existem ingredientes que vêm ao encontro para se alcançar a longevidade organizacional como, a sensibilidade ao meio que a empresa pertence que dá suporte para a gestão da mudança quando necessário, a coesão interna que se adquire com o passar dos anos com o amadurecimento de seus membros, a tolerância para experimentar novas idéias de seus membros e o conservadorismo financeiro para que não sejam aplicados os recursos indevidamente e quando necessário poder ter flexibilidade financeira para tomar decisões sem depender de capital de terceiros.

Se a organização sabe que possui estes ingredientes, não representará um conjunto de tarefas isoladas, pelo contrário sustentará a mudança constante de um mundo cada vez mais mutante e exigente com as organizações.

O ciclo de vida de uma organização está relacionada a vários fatores, nesta pesquisa foi dada ênfase à influência da cultura organizacional na sua longevidade, a análise dos dados da pesquisa foi feita em dois momentos distintos, primeiramente se analisou cada nível hierárquico isoladamente e finalizando foi construído o cruzamento destas análises entre os níveis hierárquicos, sendo sempre observado os aspectos convergentes e divergentes.

Destas análises foi percebido a falta de conhecimento por parte dos entrevistados da cultura organizacional antes de seu ingresso na organização não sabendo informar qualquer fato relacionado à cultura, reforça este posicionamento o estudo documental feito para dar embasamento ao estudo de caso onde pouca coisa foi encontrada sobre o histórico da

empresa. Este aspecto ganhou preocupação somente na atual gestão que criou a visão, missão e valores da organização.

O conhecimento da visão, missão e valores da empresa e de como estes aspectos são conhecidos pelos membros da organização, facilitam a criação de estratégias para o alcance de seus objetivos e quando estes são alcançados novos serão criados para manter a longevidade organizacional, criando um novo ciclo de vida e oxigenando a empresa. Os valores da empresa são o coração da cultura organizacional, para que a cultura seja coesa os colaboradores devem conhecê-los, o que não acontece nas empresas Orcali demonstrado nos níveis hierárquicos analisados.

Para finalizar os aspectos relacionados à cultura organizacional, cabe enfatizar que o capital humano é tido como fundamental por um de seus diretores, nos demais níveis hierárquicos estudados não se percebem a mesma percepção do diretor. Para a empresa a manutenção, treinamento e crescimento de seu quadro funcional é essencial para o desenvolvimento da organização e conseqüentemente de sua cultura, quando a empresa perde um de seus membros o conhecimento vai junto com a pessoa que deixou a empresa.

A empresa já passou por um ciclo de vida, que esta relacionada entre sua fundação e sua aquisição pelo atual quadro societário, onde novo ciclo teve início. A empresa estava com problemas financeiros na época de sua aquisição e na atual conjuntura esta em franco crescimento conforme análise de seu histórico.

Pode-se concluir que os objetivos traçados no início do presente trabalho foram atendidos parcialmente, devido ao fato da cultura organizacional não ser coesa para o estudo da influência dela em sua longevidade, agregado a este fator o novo ciclo de vida que iniciou a organização com a nova gestão no começo dos anos noventa.

6.1 Recomendações para futuros trabalhos

Todo trabalho acadêmico tem o objetivo de estimular o desenvolvimento de novas pesquisas. Assim, com o estudo da influência da cultura organizacional sobre a longevidade da empresa, percebe-se a importância de efetuar outros trabalhos que visem sistematizar as informações sobre o assunto.

Recomenda-se investigar empresas que possuam o maior número de anos de existência, devido a ela possuir uma cultura organizacional definida, podendo ser verificado a influência desta cultura na organização de forma mais efetiva e sólida.

Todo trabalho científico realizado com o enfoque sobre cultura organizacional será de grande valia. Isto porque, o tempo de permanência de um colaborador dentro da organização esta cada vez menor, para se ter pessoas comprometidas com a empresa é preciso conhecer como esta empresa é administrada, que reflete diretamente na forma que a cultura organizacional é moldada. Por isso, é imprescindível a realização de novas pesquisas e estudos que objetivam a ampliação do conhecimento deste campo.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. Tradução Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Guazzelli, 1990.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BOGDAN, R; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação.** Porto – Portugal: Porto, 1994.
- BOWDITCH, J. L BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo. Pioneira, 1997.
- CARVALHAL, Eugenio do; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações:** peopeware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- CERVO, A L BERVIAN, P. A. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CONNELLAN, Tom. **Nos batidores da Disney:** os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversão do mundo. Tradução Marcello Borges. São Paulo: Futura, 1998.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações.** Tradução Dalton Conde de Alencar. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, 1991.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva.** Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____, Arie de. **Consulta sobre longevidade.** Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/manegemelongevidade.html>> acesso em: Jan. 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr de 1995a.

_____, A. S. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun de 1995b.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Preutice Hall do Brasil, 1984.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MARINHO, Pedro. **A pesquisa em ciências humanas.** Rio de Janeiro : Vozes, 1980.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

SENGE, Peter M; **A dança das mudanças.** Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Clóvis L. M. DELLAGNELO; Eloise H. L. VIEIRA, M. M. F. **Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações.** Organização e sociedade. v. 5. n. 11. p. 77 a 84. Jan/Abr, 1998.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

KELLY, J. Francis; KELLY, Heather Mayfield. **O que realmente se ensina na escola de administração de Harvard.** Tradução Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Record, 1995.

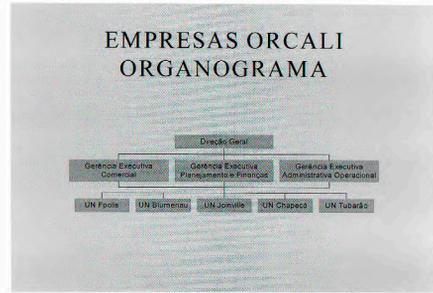
KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios trabalhos de conclusão...** colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Boockm, 2001.

ANEXOS



ANEXO B - Modelo da entrevista semi-estruturada e transcrição das entrevistas

Entrevista (modelo)

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

- 1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).
- 2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).
- 3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.
- 4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?
- 5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?
- 6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?
- 7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?
- 8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?
- 9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informal?

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

Entrevista 01

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).

R: Há 35 anos atrás em abril eu estava desempregado, eu havia trabalhado na construção civil onde era gerente de um escritório de uma empresa chamada Comasa que construiu o primeiro prédio alto de Florianópolis. Como estava acostumado há viajar para São Paulo para comprar ferro observei nas agências bancária empresas que faziam o asseio e conservação e resolvi montar uma empresa similar na capital com meu amigo Gastão de Campos. Esta empresa foi aberta e o Gastão permaneceu na sociedade por aproximadamente oito meses e depois saiu. Por algum período trabalhei sozinho e votei a ter um sócio mais tarde, com isto comecei a oferecer serviços de limpeza andando com um balde. Em 1968 abriu um edital para prestar serviços de limpeza no INSS – Instituto Nacional de Previdência Social, como não havia outras empresas no ramo a Orcali ganhou seu primeiro contrato, então eu tinha nove funcionários na época e era o décimo. Permaneço na empresa até hoje.

2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).

R: Veja bem, hoje a Orcali no nosso setor e nível de trabalho (prestação de serviços) em Santa Catarina é referência, visto que os concorrentes procuram copiar a organização em tudo que ela faz e diz, como “é de nossa natureza cuidar do que é seu”. Todos sabem que os funcionários que saem da Orcali para outra empresa tem emprego fácil, exemplificando, como em uma época remota que a pessoa trabalhava no Banco do Brasil poderia trabalhar em qualquer banco.

Para que isto ocorresse à empresa começou a verificar a quantidade de serviços com o pensamento que este é o nosso ramo e nós acreditamos no que fizemos. A Orcali como já falei é uma realidade, uma empresa com 35 anos sendo reconhecida no setor onde atua, é

comum a empresa ter serviços com diferencial de preço, onde os nossos preços não são os mais baixos do mercado com a diferença que o serviço é feito com qualidade.

Na área social a empresa foi premiada pelo CRA – Conselho Regional de Administração por suas ações no setor social, além do prêmio ela estará concorrendo ao prêmio nacional, somos uma empresa cidadã.

3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.

R: Essa parte aí, desenvolvimento de empresa você fala com o Ricardo. Como você sabe são dois proprietários o Ricardo e eu, onde o Ricardo é um administrador de empresas, então desta área você vai ter que me excluir, mais pergunta para ele. Temos funções diferentes dentro da empresa e esta parte é realmente responsabilidade dele.

4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?

5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?

6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?

7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?

8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?

9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informal?

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

R: Isso aí eu poderia te dizer o seguinte, realmente vejo a criação de uma empresa como a Orcali no estado de Santa Catarina como inovador para a época, pois as pessoas quando precisavam de serviço de limpeza em sua casa ou empresa contratavam diaristas que executavam a limpeza sem ter um conhecimento técnico. Estas pessoas que realizavam o serviço no início não gostaram da criação deste tipo de empresa e a combatiam. Mais os primeiros funcionários da Orcali tiveram sua carteira de trabalho assinada com todos os direitos legais obtendo sua garantia trabalhista em todos os aspectos principalmente em caso de acidente de trabalho e doenças que o impossibilita-se de trabalhar, mostrando as demais pessoas a importância deste novo ramo de atividade e começando uma nova cultura.

Esta nova atividade possibilitou as empresas em optar por terceirizar as atividades que não eram seu objeto fim e criou uma nova oportunidade de trabalho que esse nosso país é tão carente, hoje em dia nossos setores empregam uma porção de pessoas.

Entrevista 02

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da

Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).

R: Depois de oito anos e meio trabalhando no serviço público fui convidado para trabalhar na área operacional da Orcali. Três meses passaram-se e a empresa estava sem um representante no setor comercial, o Ciro conversou comigo se eu teria condições de começar a fazer alguns orçamentos e participar de licitações dando mais atenção ao comercial não abandonado o operacional evidentemente. A empresa tinha no total uns 450 funcionários na limpeza e mais 200 na segurança, ou seja, uma estrutura bem menor da que temos hoje e na época comportava e assim foi.

Fiquei nesta situação até 1989 quando por discordar das posições que eram tomadas na empresa eu pedi meu afastamento e sai, fiquei de 1989 a 1992 fora da empresa retornando por convite do Ciro que também ficou afastado da empresa por alguns anos. Respondi ao Ciro que não tinha condições de voltar por ter uma empresa de prestação de serviços que é concorrente da Orcali a Elisabel que tinha aproximadamente noventa funcionários. Para que eu volta-se, eles propuseram comprar a minha empresa e eu aceitei e retornei para a Orcali.

No ano de 1993 começaram a aparecer boatos que os proprietários estavam com problemas no Rio Grande do Sul, sendo que os boatos foram confirmados como verdadeiros e um dia o Sr. Paulo André proprietário da empresa e do grupo Transfortesul esteve em Florianópolis para por a venda a Orcali e eu informei a ele que a empresa estava se recuperando pois vinha de uma situação muito negativa no estado e tinha condições de se recuperar, mais mesmo assim ele queria vende-la.

O preço que ele queria vender a empresa era ridículo, mesmo com o montante de dívidas que a empresa contrairá. Eu também era sabedor que uma pessoa de fora não compraria a empresa, pois não teria como avaliar o poder de recuperação através dos contratos vigentes na época. Como o Sr. Paulo insistia em vender a empresa eu e o Sr. João a compramos por um preço insignificante, visto que eu era um funcionário da empresa e ganhava como ganha alguns dos atuais gerentes e o Sr. João também não estava em situação financeira confortável na ocasião. Após a compra traçamos uma trajetória para o desenvolvimento da empresa e assumimos a direção até a presente data, sendo que eu fiquei com a

administração direta da empresa e o Sr. João ajudaria no que fosse possível conto com o ele para alguns contratos específicos pela facilidade de negociação com alguns clientes e quanto à administração desenvolvo todos os projetos com o comitê (três gerentes da administração geral e um diretor no caso o Sr. Ricardo) e depois repasso para o Sr. João as decisões.

As demais alterações foram realizadas no decorrer do tempo com uma política mais agressiva para mudar o perfil dos clientes que quando assumidos a empresa era de 5% de clientes provados e 95% de clientes públicos. Hoje o trabalho é para alcançarmos 60% de clientes privados e 40% de clientes públicos, sendo que até a presente data esta no seguinte percentual: 35% a 38% de clientes privados e 62% a 65% de clientes públicos.

2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).

R: Algumas pessoas às vezes falam em crise, eu quando descobrir que era gente já queria ser administrador e assim que comecei a administrar ouvi pela primeira vez a palavra crise. Eu costumo dizer que não existe crise, existem sim novas oportunidades, novos mercados, novos negócios – há a globalização, por exemplo, a entrada da computação pesada nos negócios fez aparecer uma nova forma de mercado, que colocou a informação a disposição de todos de forma rápida e em tempo real. Com isto o mercado teve que se adaptar mostrando que a única coisa permanente é a mudança.

Você tem que estar sempre atento e aberto a estas mudanças, observando o mercado, os concorrentes – vendo o que eles estão fazendo e procurar fazer melhor e sempre se adequar a novas realidades que estão aparecendo. Estar muito atento ao cliente principalmente as suas exigências e acordado em cima destes fatores – mercado, concorrentes e clientes, você vai ter realmente sucesso ou insucesso do seu empreendimento.

Os fatores políticos me preocupam muito, pois uma parte da empresa esta focada para prestação de serviço nos órgãos públicos nos quais ganhamos as licitações, fazendo com isto que qualquer alteração por parte dos governantes como, por exemplo, a partir desta data não terá mais serviços terceirizados a contratação será direta. A empresa perderá 50% de seus contratos causando uma instabilidade financeira difícil de administrar.

3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.

R: A visão da empresa é de não pecarmos por omissão e sim porque de repente não fizemos a coisa certa por incompetência mais não por omissão, percebemos que teria que ser feita alguma coisa e não conseguimos fazer por uma série de fatores mais nunca por omissão.

Nos temos em cima desta visão que já foi passada aos quatros cantos, e estamos repetindo sempre é prestar um bom serviço atendendo o mercado e o cliente, em cima de uma qualidade que hoje observo que não é diferencial mais sim obrigação.

4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?

R: A empresa nestes trinta e cinco anos sofreu uma série de modificações por ser administrada por várias pessoas com idéias diferentes, hoje no atual quadro societário se perguntasse: qual é a missão? Como as coisas funcionam? O que o mercado exige? Responderia que às vezes a gente se apega a termos técnicos e a parte da visão comercial e que traz realmente resultados não pode ser esquecido.

Na verdade se você fala hoje da missão, esta lá escrita para todo mundo e todos sabem, mais o que realmente importa é que os funcionários saibam e esteja bem claro para todos na empresa.

5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?

R: Temos uma bem forte, ser a maior ou uma das maiores empresas de prestação de serviços, com um crescimento de 5% ao ano. Inverter o percentual de clientes públicos que são maiores que os privados para dar maior equilíbrio e a empresa não ficar tão vulnerável. Desenvolver a marca Orcali no interior do estado através das unidades de negócios. Estas três, são as principais no meu entendimento.

Colaboro para o alcance destas metas com o trabalho constante e a permanência no comando das ações e estou envolvido diretamente em todas as ações na área comercial, operacional, administrativa e financeira. Qualquer coisa que esteja sendo discutida em uma destas áreas eu estou envolvido, sendo presidente do comitê formado por três gerentes da administração central que são responsáveis pelas principais decisões da empresa.

Quando a mudanças das metas na trajetória da empresa, somente posso responder que no período em que trabalhei como gerente não havia nada escrito, trabalhávamos para apagar incêndios. Qualquer pergunta sobre a trajetória da empresa destes trinta e cinco anos somente posso responder com convicção a partir de 1998 quando assumi a diretoria juntamente com o Sr. João.

6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?

R: Hoje eu vou te dizer que o principal valor é seu corpo técnico, não existem no mercado melhores profissionais de cada área – comercial, operacional, administrativa ou financeira – dos que trabalham aqui. A empresa esta crescendo em cima destes profissionais, apostando na sua competência e acreditando que eles tragam para assistentes profissionais nas mesmas condições que eles – competentes.

7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?

R: Não saberia responder.

8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?

R: Creio no trabalho, na seriedade do quadro técnico competente, resumindo trabalho com responsabilidade, estas são as principais crenças.

Durante a minha gestão não.

9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

R: no momento não me lembro de nada.

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informal?

R: Alguns brincam aqui, que existe a rádio corredor mais eu acredito que a rádio corredor funciona de uma maneira excelente, porque qualquer coisa que fale de manhã, de tarde, todos já sabem, principalmente se é para não saber. Mais é normal isso acontece em todos os lugares, porque o que nós estamos discutindo envolvem a todos, então como esses

interesses envolvem a todos sempre um passa para o outro e esse passar para o outro até de uma certa forma é salutar. Então a parte informal é dessa forma, é corre mesmo nessa rádio corredor e as coisas vão acontecendo, as vezes a parte formal ela precisa de uma estrutura muito grande e muito organizada para se manter sempre atualizada. E o que eu acho é que estamos nesse trabalho agora você sabe muito bem, estamos buscando essa parte organizacional para não haver prejuízos como historicamente acontece. Entra um e sai outro e aquele que entrou, não consegue absorver todas as informações do cargo de forma verbal e não é dada a ele uma cartilha, um manual de procedimentos para que ele não comece já cometendo erros. Adotando este procedimento eu acho que dessa forma a gente diminui um prejuízo muito grande, evitando o retrabalho, o funcionário começa a fazer as coisas que não deveria ser feita naquele jeito e ele já sai e entra outro que já aprendeu com ele e já aprendeu de uma forma errada e já começa a achar outra coisa e às vezes passa cinco anos e alguém fiscaliza o procedimento e diz: - Não, isso não se faz assim. E houve a resposta: Isso já se faz assim a tempo desde que eu entrei.

Com isto você vê a necessidade da formalização e da organização em toda uma estrutura. Espero que a gente dentro desse trabalho que esta fazendo agora com essa introdução da ISO 9000, que da parte da normalização e também à parte de retorno do cliente melhore esta fator, atingindo um novo status, um novo ponto, estou apostando muito nisso..

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

R: Não.

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

R: Não.

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

R: Nós temos hoje, durante o ano e há alguns anos que nós viemos fazendo isso, um encontro do final de ano, que fica em uma data próxima ao Natal, onde a gente reúne todos os funcionários administrativos. Temos um encontro da família na metade do ano – das famílias é em um lugar pré-estabelecido e diferente todo ano, e finalizando adjacente a Páscoa que geralmente pega a festa de aniversário da empresa uma outra cerimônia.

Anualmente tem esses encontros, estou procurando manter pelo menos essas três atividades regularmente para que tenhamos alguns encontros fora daqui, bom e de uma certa forma você já sabe envolve tanto à parte de treinamento como a parte de recreação as atividades desenvolvidas nos encontros.

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

R: Quando eu entrei aqui não tinha, não havia nada.

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

R: não que eu saiba.

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

R: Acho que na seriedade, quando você fala de verdade, quando você fala de seriedade, de trabalho e respeito, muita coisa ta envolvida. Acho que a partir da hora em que você fala da palavra respeito o resto vem junto porque quando existe o respeito, existe o respeito meu para com o teu trabalho. O teu para o que eu sou ou o que represento ou que faço aqui dentro, o teu com o teu vizinho do lado, nosso com o nosso cliente e esse respeito envolve a tudo e a todos, tendo respeito vai ter trabalho porque o cara foi contratado para desenvolver uma coisa e encima dessa coisa que ele foi desenvolvido, ele tem um pagamento houve um respeito de um lado, houve respeito do outro esse compromisso tácito entre trabalho e recebimento ele foi concretizado entre o nosso cliente e a nossa empresa e o que ele contratou ele ta recebendo e pelo que nós estamos fazendo nós também estamos recebendo, então havendo respeito, as outras coisas vêm juntas.

Entrevista 03

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).

R: Comecei a trabalhar na empresa no departamento pessoal em 1989, dois anos depois eu assumi a gerencia administrativa e passaram-se mais dois anos e assumi a gerencia administrativa e operacional e finalmente com a mudança da estrutura da empresa assumi a gerencia operacional mais com outra dimensão devido a divisão da empresa em unidades de negócios e retornei a assumir a gerencia administrativa a um ano e meio atrás agregando ela a gerencia operacional.

2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).

R: Primeiramente o fator mais importante é a concorrência, porque em alguns casos são preços inexequíveis adotados pela concorrência aonde vai diminuindo nosso mercado de trabalho.

Outro fator é o baixo piso salarial das pessoas prestadoras de serviço que acabam negociando outros salários com os empresários e estes acabam deixando de terceirizar, cabe a empresa mostrar para o cliente e a sociedade que a terceirização é mais barata devido à estrutura que uma prestadora de serviços tem.

A parte econômica eu acho que é de uma maneira geral, tanto para uma prestadora de serviços como para uma outra empresa falte dinheiro do mercado a primeira coisa que pensam em reduzir é vigilância e limpeza no caso é nosso ramo de atividades, o principal ramo de atividades onde devemos considerar que os serviços diversos não correspondem a 5% do faturamento da empresa.

Na parte do governo a política de impostos altos acaba prejudicando demais, vai acabar com as outras empresas – as concorrentes – acabem fechando ou utilizassem políticas totalmente ilegais não pagando encargos, não pagando impostos tudo mais. Isto faz com que acaba revertendo para as empresas idôneas o pagamento disto, pois alguém tem que pagar.

3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.

R: Infelizmente não me lembro no momento.

4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?

R: A missão da Orcali é prestar os melhores serviços, atendendo e entendendo as necessidades do cliente. Isto quer dizer que quando montamos esta missão que deve ter mais ou menos uns cinco anos, nos pensamos que não era somente necessário prestar um bom serviço nos encaramos prestar um bom serviço como uma obrigação, atender as necessidades do cliente é saber exatamente o que o cliente precisa, entender o que ele precisa é exatamente a parte na nossa empresa que tem que saber identificar o que o cliente necessita. A maioria das vezes ele não sabe que precisa daquele serviço, nos precisamos entendê-lo e conhecer seus objetivos para melhor prestar os serviços com redução de custos e uma melhor qualidade de serviços mostrando para ele que podemos fazer melhor o serviço do que ele.

A missão da empresa foi escrita há cinco anos atrás mais já era esta a partir na nova gestão que comprou a empresa – Sr. Ricardo e Sr. João.

5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?

R: Aumentar o faturamento, aumentar a produtividade, poder aumentar o número de empregos – existe também uma preocupação da sociedade, tanto que ganhamos um prêmio do CRA –Conselho Regional de Administração no que tange a balanço social a nível estadual e estamos concorrendo ao prêmio nacional.

Outra meta é modificar o percentual do faturamento que atualmente o faturamento maior é público onde conseguimos cumprir a meta dos últimos dois anos e pretendemos mudar este percentual para 40% público e 60% privado.

E para finalizar crescer, ser o maior e a melhor empresa de prestação de serviços.

Colaboro para o alcance das metas através na minha preocupação de como administrar a gerencia. Eu sei do que a gente precisa fazer e ao mesmo tempo a gente encontra muita dificuldade até porque existe uma questão muito grande de valores nos últimos dois anos ou três anos pela mudança da nossa estrutura, nós temos uma inversão muito grande de valores onde até algumas pessoas foram prejudicadas outras não, e a idéia é fazer com que nos próximos dois anos isso volte a ser revertido para que todos tenham uma igualdade de salário e possa até ter um melhor desempenho profissional e melhor rendimento. Meu papel

hoje na empresa é dar suporte para que essas coisas aconteçam e nesse final de ano é fazer com que os gastos reduzam significativamente para a gente poder dar início ao novo trabalho a partir do ano que vem. Fazer com que as metas, a distribuição dos lucros aconteça e para que realmente a empresa tenha lucro e que sobreviva no mercado a gente precisa fazer esse trabalho. Redução de custos, de economia mesmo e de fazer com que os procedimentos aconteçam, a maneira com que nem tenham despesas a mais e nem gastos a mais.

As metas foram mudadas no decorrer do tempo, até porque os objetivos eram diferentes. A cada ano que foi passando nós tínhamos outros objetivos. Primeiro porque quando a gente comprou a empresa, ela tinha uma dívida enorme, então nós precisávamos trabalhar para poder reverter à situação para poder dar início ao trabalho de venda há cliente privado e tudo mais. Então o primeiro objetivo foi redução de custos, redução de quadro de funcionários administrativos, que nós não tínhamos mais de onde tirar dinheiro para pagar, nós tínhamos inclusive, fornecedores atrasados, nós não tínhamos numa época uniforme para poder trabalhar, então não tínhamos como começar um serviço, não tinha como vender, porque não tínhamos dinheiro para comprar o uniforme, nós devíamos fornecedores de uniforme, material de limpeza e tudo mais. Então qual era a meta naquela época, era reverter a situação era reduzir o quadro de funcionários ao máximo possível, tentar prolongar os contratos que nós tínhamos, manter os contratos para poder garantir um faturamento, para poder retornar a pagar as contas e daí sim, a hora que nós tivéssemos novamente o crédito dos fornecedores e as contas de encargos sociais e impostos em dia, nós teríamos condições novamente de buscar um mercado e começar a crescer. Essa foi uma das nossas primeiras etapas que nós passamos. A segunda etapa é que precisávamos crescer e o mercado na época estava muito saturado, até mesmo porque passamos pelo plano Cruzado, Bresser, Verão e os impostos aumentaram demais, as contas das outras empresas diminuíram muito e as empresas não tinham condições de contratar, então cliente privado reduziu o máximo possível, existe uma reversão na lei também da lei pública onde diminuiu o valor do metro quadrado no caso da limpeza e passaram a adotar segurança eletrônica nos prédios onde nós tínhamos vigilância patrimonial, então nós tínhamos que pensar em outra forma de crescer, o que começou a acontecer começamos a aumentar, alias, começamos a fundir outras empresas, onde então compramos a Elisabel, depois compramos a Coringa, na seqüência da vigilância eletrônica, compramos Badotti uma

empresa de Xanxerê, e a Pilatti uma empresa de Chapecó, para poder aumentar o faturamento e poder ter uma estrutura para poder continuar o processo. Essa foi a segunda etapa.

A terceira etapa foi à mudança de clientes privados para público onde terá uma reversão, porque os clientes públicos os valores financeiros começaram a se achatar e a empresa que estava preocupada em demonstrar qualidade ela não tinha como, na condição de fornecimento serviços para órgão público, existem hoje poucos clientes de órgãos públicos que existe uma melhor qualidade.

6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?

R: Primeiramente seriedade, eu acho isto muito forte principalmente na parte na administração sendo uma característica muito marcante na diretoria da empresa. Então obrigatoriamente todos têm que seguir esta linha sendo um dos valores mais importantes. Outros valores são comprometimento, seriedade, companheirismo, uma visão crescimento e de ganhar mais dinheiro e ter mais lucro.

7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?

R: Não posso responder desde a fundação, posso até dizer que na época em que eu entrei na empresa o que sobrou de uma época anterior foi muito ruim para a gente poder trabalhar. Muitas vezes a falta de dinheiro ela acaba gerando uma expectativa muito ruim das pessoas, a falta de comprometimento é uma delas. Não que a empresa em algum momento tive-se a intenção de ser desonesta por querer mais por não ter dinheiro para pagar as contas e tínhamos um administração que se preocupava muito com outras atividades que não eram relacionadas a empresa, como política, futebol, e o dinheiro aqui de dentro era revertido para estes outros fins e com certeza acabava faltando dinheiro para o pagamento de salários dos funcionários que não eram pagos em dia. Com isto as pessoas acabavam não tendo motivação e comprometimento com a empresa e a administração não estava voltada para os interesses fins da empresa.

8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?

R: Ser a maior e a melhor empresa prestadora de serviços do estado de Santa Catarina.

9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

R: Uma das estórias que todo mundo conhece é de como o Sr. João Filgueiras que começou a empresa, sentado em um banco de jardim, como ele fazia sabão, que ele dividia o lanche com as serventes. Acredito que todo mundo conhece por se tratar de uma das estórias mais antigas da empresa, sendo comentada em todas as festas e reuniões informais.

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informal?

R: Conheço, mais estes conceitos passaram a ser vistos a muito pouco tempo na empresa, então na verdade nossa comunicação é informal mesmo. Estamos querendo implantar a formalidade e a comunicação formal através de um sistema que estamos trabalhando mais mesmo assim esta muito distante de acontecer, apesar de algumas partes do sistema esta funcionando acredito que a comunicação para estar correta a comunicação deve estar funcionando do inicio ao final e ainda existem muitas falhas fazendo que eu considere a comunicação informal como a mais importante na empresa no momento até que os problemas estejam resolvidos para a implantação da comunicação formal.

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

R: Sim, atender bem aos clientes e os nossos colaboradores, não estão escritas ainda mais à empresa esta concluindo o manual com as normas. Entendo que fica claro estas normas devido a serem divulgadas pelos gerentes, coordenadores e em todas as reuniões na empresa.

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

R: Não conheço.

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

R: Encontro anual com todos os colaboradores administrativos da empresa, geralmente tem algum palestrante de alguma matéria ou algum tema que esta em vigor ou algo que a empresa queira divulgar para os colaboradores.

Festa de páscoa onde também é comemorado o aniversário da empresa, festa de natal, o café da manhã que se organiza em algumas unidades também como encontro, algumas pessoas mais próximas se reúnem direto, nos temos à reunião dos gerentes todas as sextas-feiras e também com os gerentes um jantar uma vez por mês na casa de um deles. E sempre que possível esta se fazendo uma reuniãozinha na copa até mesmo para se comemorar um aniversário.

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

R: Quando eu entrei na empresa tinha sido até proibida festa de natal, porque as pessoas acabavam confundindo um pouco um bebia e outro bebia e acabavam discutindo. No ano de 1990 começamos novamente com a festa de natal e nos anos seguintes os demais eventos.

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

R: Não, aconteceu algumas vezes quando alguém se aposentou na empresa de receber uma placa e também de algumas pessoas que participaram de algum evento de receber um a carta de hora ao mérito de agradecimento, na verdade não é um evento não se tem uma forma de se fazer isto acaba acontecendo mais não tem regra.

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

R: Primeiramente as próprias pessoas têm personalidade e perfis totalmente diferentes, então já é uma questão de saber trabalhar em cima destes valores, são vários gerentes, vários coordenadores, vários funcionários com valores totalmente diferentes. Eu costumo dizer que os princípios mudam mais os valores não, só que a partir do momento que se vai agregando novos objetivos e novas culturas os valores acabam modificando as pessoas que vão adquirindo um pouco, mas de espaço no mercado até por que esta existindo uma necessidade de desenvolvimento por parte na empresa e muitas vezes por parte na própria pessoa.

Com isto as empresas, as pessoas e a cultura acabam mudando de acordo com o foco em que a empresa esta inserida.

Entrevista 04

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).

R: Eu comecei no ano de 1981 fiquei três anos e meio nessa época a empresa foi comprada pelo um grupo de Porto Alegre em 1984 e eu fui trabalhar lá. Fiquei na empresa até o ano de 1987 como diretor do grupo e sai retornando no ano de 1991 e por volta de 1993 para 1994 a empresa foi vendida para o Sr. Ricardo e o Sr. João e eu já estava fora novamente. No ano de 1995 a Orcali comprou a Coringa e o Sr. Ricardo me convidou para voltar e estou aqui até hoje.

2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).

R: Em termos de ameaças é grande a concorrência que esta cada vez pior, cada vez mais fácil de se montar uma empresa e com preços dos concorrentes não tem como competir, pois existe muita sonegação, existe muita safadeza com os empregados.

A conjuntura econômica do país não é uma conjuntura favorável onde o governo esta muito seguro apensar de ser um governo muito novo que esta fazendo muita bobagem não tem firmeza nos seus posicionamentos gerando uma certa insegurança. Então o ambiente econômico e a concorrência são hoje as grandes ameaças na minha opinião.

Em termos de oportunidades tem as empresas que vão surgindo, seja a terceirização que tem que ter um foco nas empresas isto esta cada vez mais arraigado dentro das empresas, isto é um caminho que se tem que aproveitar e seguir é uma oportunidade grande e alguns produtos são interessantes outros são obrigatórios como a segurança eletrônica, por

exemplo, sabendo usar o gancho a empresa aproveita a oportunidade para vender outros serviços que agregam maior valor.

3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.

R: Sim, ser a melhor e maior empresa do estado de Santa Catarina neste sentido é a visão da direção dentro da empresa desde que eu entrei aqui, seja talvez isto muito antiga coisa de 35 anos, mas nesse momento não é bem voltada para ser a maior em número de empregados mais os maiores em termos de nome e qualidade de serviços, deste ponto há uma briga muito grande da direção da empresa em ser realmente a melhor empresa do estado e isso você vai conseguir com qualidade no serviço lá da ponta. Na medida que conseguimos prestar um serviço bom para os clientes e ele se sentir satisfeito ele próprio indica outro cliente e prospecta novos negócios a empresa tem tudo para ser a maior empresa do estado.

4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?

R: Olha a missão da Orcali é terceirização de serviços, o que se imaginar em termos de mão-de-obra aqui se faz. Tínhamos uma lacuna até alguns anos atrás, mais foi sanado, que era serviços temporários.

A razão de ser da Orcali é de atender as necessidades dos clientes tanto que na própria missão diz: entendendo e atendendo as necessidades dos clientes, que seja ela qual for.

Com certeza nos trinta e cinco anos da empresa houve mudanças, o mercado é outro as condições econômicas são outras e a empresa vai mudando, mais te diria que a empresa possuiu três períodos bem claros, um período foi à época bem antes do pessoal de Porto Alegre onde a visão da empresa era faturar e vender. O período de Porto Alegre onde a empresa era tratada como uma agregada e a visão da empresa era ser a maior empresa do sul do país, tanto em número de empregados como em número de clientes e também a melhor. Hoje depois da turma de Porto Alegre nosso negócio aqui é prestar serviços e atender os clientes. A rentabilidade do negócio é consequência na atual direção da empresa esta é a visão da empresa hoje, uma empresa que leva fé nos seus negócios.

5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?

R: A busca da participação maior dos clientes privados dentro do número de clientes públicos começou no ano de 1995 com 5% de clientes privados e hoje estamos meio a meio e pretendemos mudar o quadro atual para 40% público e 60% privado.

Outra meta é de ter pelo menos 5% de rentabilidade nas vendas, eu acho que isto é a principal meta.

Eu não participo diretamente para o alcance das metas, para alcançar a rentabilidade tem duas opções ou preço maior ou redução de custos, quem trabalha com maximização de receitas é o comercial e minimização de custos é o operacional, mais todos de forma individual devem colaborar para o alcance das metas, não cabe somente ao comercial vender e ao operacional diminuir os custos todos nos devemos participar ajudando a vender e a economizar no que for possível.

Eu te digo que antes nunca teve meta, o que vejo ao longo desse tempo são três tipos de administração, antigamente não tinha visão alguma.

6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?

R: Ao todo não, mais sei como fala a empresa e poderia citá-los: respeito com seus clientes, parceiros, empregados, fornecedores e ética nos negócios. As coisas na empresa são muito transparentes e feitas de modo correto nos pagamos os empregados em dia, não tiramos um centavo de ninguém, os fornecedores são pagos rigorosamente em dia, então estes são valores que a empresa tem e mantém.

7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?

R: não sabe informar.

8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?

R: Em termos de direção não existe discurso diferente da prática, o que o chefe (Sr. Ricardo) fala ele mantém e não volta atrás e procura ser correto nos seus valores que foi citado anteriormente.

9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

R: Não.

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informal?

R: Olha a rede formal esta funcionando com a intranet o correio eletrônico, como esta funciona a rede informal é através na radio “pião”, mais não faço parte dela não, de vez em quando eu fico sabendo algumas coisas dela.

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

R: Normas têm um monte, estamos passando por reforma para colocar em um manual todas as normas da empresa e quando se quiser saber alguma é só consultá-lo, com isto estaremos evitando que a maioria das normas fiquem na informalidade com esta hoje.

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

R: Não.

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

R: temos a festa de páscoa que já é tradicional, a festa de natal e nosso encontro anual que já esta acontecendo a alguns anos, então eventos marcantes. Em paralelo esta surgindo mais alguns com o café da manhã eventual que poderá ser mensal, estes são os eventos.

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

R: Não, vamos falar dos anos oitentas realmente não havia cerimônias.

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

R: Que eu saiba não.

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

R: Não sei, eu penso que a cultura a empresa vai adquirindo e vai se arraigando e hoje a empresa na minha opinião trabalha de uma forma bastante informal em muitas coisas, esta forma de trabalhar já vem de anos.

Uma coisa que eu acho importante e que é forte dentro desta empresa é o respeito aos empregados, cansei de ver o Sr. Ricardo puxar cadeira para servente que estava aguardando para ser atendida, fazer com que o atendimento ao empregado fosse agilizado na central de atendimento e brigando quando este atendimento demorava ou o empregado ficava sendo encaminhado de um lado para o outro sem que seu problema fosse resolvido. Uma das coisas que são forte na empresa é o respeito, quando falo em respeito falo de todo mundo cada um dentro dos seus direitos e sabendo lidar com eles e as pessoas aprendendo a respeitar estes sentimentos.

Outra coisa que eu acho muito forte aqui é a camaradagem apesar de termos algum problema mais no geral se vive bem, o ambiente de trabalho é muito bom e os principais cargos são ocupados por pessoas que tem bastante tempo de casa.

Entrevista 05

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).

R: Eu comecei na empresa no ano de 1995 a convite de um dos diretores da empresa. Eu conhecia o diretor através de licitações nas quais participávamos e foi convidado para trabalhar na área comercial da empresa onde estou desenvolvendo o trabalho desde então.

2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).

R: Em relação ao mercado, esta um pouco complicado em relação a concorrência devido a guerra predatória entre as empresas prestadoras de serviço. Com isto estamos em uma política em manter os clientes que temos e procurando conquistar outros apensar na concorrência.

No aspecto tecnológico, a empresa procura estar sempre atualizada buscando estas tecnologias tanto na parte operacional como administrativa.

No contexto político não considerado uma atividade que envolve este aspecto, devido a procurarmos ofertar no serviço a clientes privados onde não há influência política. Na parte pública também não existe influência devido aos processos licitatórios não havendo envolvimento com política.

3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.

R: A visão da empresa desde que eu entrei aqui é a mesma, atender na melhor forma possível seus públicos, não somente os clientes como o público interno também, como a sociedade, as entidades beneficentes, trabalhar de uma forma transparente perante todo os seus públicos também, sempre com ética e com respeito para com todos.

4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?

R: Não.

Quanto à mudança da missão não houve mudança.

5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?

R: Ser conhecida com a maior e melhor empresa do estado de Santa Catarina, prestando serviços com qualidade, satisfazendo os seus públicos e gerando lucro para os diretores da empresa que este é o objetivo de toda empresa.

Minha área é a comercial quer tem principalmente a obrigação de ganhar contratos para a empresa, contratos estes lucrativos e rentáveis. Onde minha missão é aumentar o faturamento da empresa com bons contratos e que estes fiquem bons para os clientes também. Com isto desenvolvo um trabalho sério baseado em dados concretos para oferecer ao cliente um preço justo pelos serviços que serão prestados, fazendo com isto que ele fique satisfeito.

As metas não foram mudadas no decorrer dos anos.

6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?

R: Valores: transparência nas relações, fidelização dos clientes, honrar os compromissos assumidos, ética profissional e respeito com seus públicos.

7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?

R: desde sua fundação não poderia dizer, acredito que estes valores sempre acompanharam a empresa desde sua criação, mais acredito que não houve realmente mudanças. Agora desde que entrei não houve mudanças.

8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?

R: Conheço as crenças sim, talvez não consiga citar todas, mais são elas seriedade no trabalho, respeito com todos os seus públicos (interno e externo), a justiça acima de tudo no que tange aos funcionários terem direitos e deveres iguais sem protecionismo e ter palavra, o que os diretores falam realmente acontece.

Não.

9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

R: Não.

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informal?

R: Conheço é feita através de rede (*intranet*), através de correspondência interna. A informal em reuniões ou em conversas paralelas que se houve através no corredor. Outra forma feita no departamento comercial é sairmos depois no trabalho para conversamos em um barzinho sobre vários assuntos inclusive o dia a dia do trabalho.

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

R Existem regras na empresa, regras gerais que são colocadas pela gerencia administrativa, que servem para todos na empresa e também existem as normas especificas de cada departamento onde cada gerente de área coloca as que são utilizadas no departamento.

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

R: Não.

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

R: Nos temos um evento fixo no ano que é nosso encontro anual, geralmente feito no mês de outubro, temos a festa de natal e festa de páscoa. Eventualmente é realizado um café na manhã onde todos são convidados a participar e existem outros eventos que os próprios departamentos realizam com seu pessoal.

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

R: Antes que entrar na empresa não existia o encontro anual e também tinha um encontro mensal dos aniversariantes do mês onde era realizada uma festa que hoje não tem mais.

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

R: Não.

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

R: Entre os elementos que compõem a cultura da empresa a seriedade no trabalho, respeito aos públicos, a transparências das relações e honrar os compromissos assumidos.

Entrevista 06

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).

R: Eu iniciei na empresa a mais ou menos um ano e oito meses na função de gerente de unidade na qual ocupo até esta data.

2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).

R: Oportunidades eu acho que são muitas pois o ramo em que a Orcali está trabalhando ainda no Brasil está em crescimento muito grande e riscos de ameaças naturalmente a atuação da concorrência e também um possível plano econômico que faça mudar os rumos da economia e possa afetar a empresa.

3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.

R: Ser a melhor e maior empresa no ramo de serviços.

4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?

R: Terceirizar os serviços de limpeza, segurança e temporários objetivando atender as expectativas do cliente e até superá-las.

Quando a mudança na missão eu não tenho conhecimento do passado somente a partir do meu ingresso na empresa e acredito que houve mudança para poder entrar no processo de certificação da ISO 9000.

5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?

R: Ser a maior e melhor fornecedora de serviços terceirizados no estado, pensando desta forma acredito abrange todos os meios de como conseguir atingir estas metas.

Para alcançar as metas eu como gerente de unidade colaboro administrando pessoas e recursos materiais com o objetivo do crescimento do faturamento da unidade em termos de melhoramento de serviços prestados contribuindo desta forma para atingir estas metas.

Quando a mudança das metas na trajetória do tempo não sei informar.

6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?

R: Eu diria que seriedade, transparência, liquidez e compromisso social.

7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?

R: Desde que eu estou na empresa não houve mudanças e quanto ao passado não saberia informá-lo. Existe sim por parte da empresa ratificação quanto aos valores da empresa.

8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?

R: Acredito que a transparência, pontualidade e regularidade em honrar seus compromissos são as principais crenças da empresa.

9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

R: Tenho conhecimento da estória da fundação da empresa por um dos sócios diretores onde ele conta como iniciou a criação da empresa.

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informal?

R: A empresa hoje esta toda informatizada onde a comunicação formal é feita através na *intranet* e alguns assuntos são tratados pessoalmente dentro da disponibilidade de horário e local.

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

R: A empresa esta normatizando as normas através de um manual e no momento funciona as normas informais.

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

R: Não.

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

R: Basicamente são três eventos anuais que eu tenho conhecimento, o encontro anual dos colaboradores administrativo da empresa com a direção, outro mais festivo que é o encontro da páscoa e o encontro de final de ano que é próximo ao natal.

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

R: Não tenho conhecimento.

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

R: Também não tenho conhecimento, mais quando alguém é promovido é informado através de *e-mail*.

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

R: A seriedade da empresa, onde a empresa honra seus compromissos com funcionários, fornecedores e clientes e também a empresa tem um cuidado com o social dando sempre uma contribuição para a sociedade.

Entrevista 07

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).

R: Eu iniciei na empresa como auxiliar administrativo na área comercial, isto tem aproximadamente cinco anos. Por um ano e dez meses eu fiquei na área comercial e sai para uma outra empresa com uma proposta melhor e retornei seis meses depois novamente para o departamento comercial já como encarregado e após um ano eu foi convidado para implantar a unidade de negócios de Joinville a título de experiência e acabei sendo efetivado como gerente da unidade de negócios de Joinville. Quando estava a aproximadamente a um ano e dez meses na função foi convidado para retornar para Florianópolis para ser assessor da diretoria, função esta que estou desempenhando até hoje.

2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).

R: Em termos de oportunidades eu vejo a empresa com condições de oportunidades de emprego, a condição social que a empresa dá atenção.

Economicamente eu não vejo ameaças, em termos do ambiente externo. Existe uma concorrência sadia e saudável para a empresa.

Em termos de tecnologia como a gente trabalha com segurança que requer deter tecnologia a frente de seus concorrentes a empresa favorece esta parte.

3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.

R: A visão da empresa é prestar serviços terceirizados de limpeza e conservação, de vigilância e serviços temporários, entendendo e atendendo as necessidades dos clientes e suprimindo as expectativas do cliente.

4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?

R: É ser conhecida como a melhor e maior empresa no segmento em que ela atua.

No período em que estou na empresa não houve mudanças na missão da empresa e antes deste período eu não posso afirmar.

5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?

R: A meta principal hoje que é colocada pela diretoria é manter os clientes que nos já temos contrato na excelência do atendimento da prestação de serviço que é um ponto fundamental. Abrir novas portas e manter a equipe do corpo funcional treinada e comprometida.

Eu colaboro com a necessidade do emprego, segundo com meu perfil de proatividade voltado a crescer mesmo a galgar novos cargos tendo com isto uma melhor condição de vida e me envolvendo em tudo que for possível mesmo não estando dentro na minha área eu procuro sempre ajudar e buscar sugestões e sugerir, esta é meu pensamento.

As metas sempre foram às mesmas desde que eu entrei na empresa.

6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?

R: A empresa tem seus valores, mas no momento não saberia responder.

7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?

R: Não saberia responder.

8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?

R: Transparência com a equipe de funcionários, muito fiel com que fala e com que se compromete, uma das principais crenças é a transparência e a seriedade da relação dos proprietários com os funcionários.

Desde que eu entrei na empresa estas são suas crenças, não sabendo responder se houve mudanças anteriormente.

9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

R: Não.

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informal?

R: Hoje a rede de comunicação esta interligada via rede, a comunicação é objetiva e *on line* entre todos os departamentos sendo aberta a todos. A comunicação informal também tem um caminho aberto entre todos os departamentos.

A maior dificuldade é com a comunicação de ponta, dos funcionários que prestam serviços nos clientes que recebem as informações na grande maioria informalmente através da fiscalização, onde a pulverização das informações fica comprometida.

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

R: Hoje a empresa tem várias normas, cada departamento tem as suas, estas normas são padrão em qualquer empresa e esta relacionada a pontualidade, assiduidade, o compromisso e a responsabilidade como exemplos de normas. Estas seriam algumas normas na empresa.

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

R: Não.

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

R: Sim, desde que eu entrei aqui sempre existiram cerimônias, os próprios encontros anuais que servem para interagir o pessoal e deixar a equipe motivada e com espírito de união.

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

R: Antes da minha entrada não sei informar.

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

R: Não existe nenhum tipo de ritual da empresa.

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

R: Primeiro o mais importante, hoje o espírito da empresa é o caráter e a personalidade dos diretores, a própria demonstração de seriedade, transparência de bom relacionamento dos diretores isto reflete em toda a estrutura da empresa. Este conjunto de responsabilidade, honestidade e caráter dos diretores definem todo o perfil e a cultura da empresa e também a identidade que a empresa tem no mercado. Toda esta maneira de agir acaba tendo reflexo no corpo administrativo da empresa.

Entrevista 08

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).

R: Eu comecei faz pouco tempo da empresa a uns seis meses, foi por indicação de um cliente da Orcali a Unisul – Universidade do Sul de Santa Catarina, mandei currículo e foi aprovado assumindo a gerencia da unidade de negócios de Tubarão.

2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).

R: Com relação a nossa unidade é diferente a unidade de Florianópolis, as coisas não são tão fácil como é aqui. Nos temos particularidades regionais, em Tubarão é um pouco difícil porque a Orcali não tem o logo difundido na região de Tubarão e Criciúma, isto já é um ponto negativo. Falta divulgar o nome da empresa na região.

3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.

R: Não conheço a visão da empresa, somente as políticas.

4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?

R: Não conheço a missão da empresa.

5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?

R: Bem, ampliar mercado juntamente com esta a sustentar os clientes já existentes, satisfazer os clientes prestando um bom serviço.

Colaboro para o alcance das mesmas através da reestruturação da unidade por ela ter dificuldades por tratar-se de uma unidade tão local onde o nome não é difundido. Como a reestruturação esta acabada está começando a se traçar algumas metas, ampliação do mercado, de como atuar nos nossos clientes, metas de como sustentar os clientes já existentes. Pretendemos atingir estas metas através de boa prestação de serviços e da qualificação dos funcionários.

Quanto às mudanças das metas no transcorrer dos anos não sei informar pelo pouco tempo que tenho de empresa.

6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?

R: Conheço mais não sei décor. Algumas já foram adaptadas a política de qualidade que é satisfazer o cliente, atender o cliente e superar a expectativa do cliente, seriam estas que me recorde no momento.

7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?

R: Não sei informar.

8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?

R: Não conheço as atuais crenças da empresa.

9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

R: Por ser uma empresa com 35 anos de mercado eu conheço algumas estórias contadas por um dos donos, de como a empresa começou e outras estórias.

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informal?

R: A rede formal funciona através de telefone, *e-mail* e funciona muito bem. Quanto a parte informal sei pouco devido a pouca permanência na matriz em Florianópolis.

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

R: Não saberia citá-las.

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

R: Não.

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

R: É realizada a confraternização, encontro anual que é o mesmo e a do aniversário de 35 anos da Orcali.

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

R: Não sei informar.

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

R: Não conheço.

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

R: Como falei no início trabalho apenas há seis meses na empresa, é um espaço muito curto para saber qual é a cultura da empresa. Acredito que a empresa por estar no mercado a 35 anos alguma coisa de especial ela tem. A visão que se tem daqui é diferente da visão que se tem das unidades, a cultura é diferente a forma de administrar é diferente, as pessoas são diferentes, o modo de viver em cada região é diferente, o modo de se falar é diferente, então as coisas são um pouco frias às vezes – os contatos com as pessoas daqui além de frio são rápidos acabando que não se tem o contato informar que facilitaria na resolução de alguns problemas.

Em relação à cultura da empresa eu percebo é uma empresa que se preocupa muito com seus funcionários, pagando seus salários em dia. Infelizmente não posso falar mais pelo pouco tempo de empresa.

Entrevista 09

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).

R: Vim de uma empresa de prestação de serviços como esta que a gente trabalha, já trabalho neste ramo há quase 13 anos. O início de minha trajetória nesta empresa foi um pouco conturbado, por não conhecer os procedimentos e as normas que a empresa adotava, hoje estou bem adaptado no meio.

Estou na Orcali a um ano e nove meses como gerente de unidade de Florianópolis.

2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).

R: O ambiente externo hoje a Orcali tem várias empresas de prestação de serviços que concorrem no mesmo mercado, ou seja, o mercado de Santa Catarina onde existem empresas grandes do mesmo porte da Orcali de mais ou menos cinco ou seis empresas.

Em termos econômicos, a empresa pressa um padrão de qualidade e por isto cobra este custo e esses benefícios que proporciona aos empregados.

Tecnologia, não tem muita tecnologia diferente do que tem disponível hoje, o que se vê são equipamentos que proporcionam melhores rendimentos ao trabalho dos seres humanos e às vezes até aumento de produtividade fora isto não tem nada.

Em termos sociais o que a empresa faz pelos próprios empregados, fornecendo cesta básica, vale alimentação, proporcionando tratamento odontológico, tratamento medico entre outros.

3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.

R: A visão da empresa é se tornar a maior e melhor empresa de prestação de serviços do estado de Santa Catarina. A empresa vem tentando buscar isto apensar do mercado estar bastante competitivo.

4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?

R: Missão da Orcali é prestar serviços com qualidade procurando sempre atender a necessidade do seu cliente. É para isto que ela existe no mercado sendo fator primordial para que ela possa sobreviver.

Não sei informar quanto a trajetória da empresa, mais no tempo em que trabalho aqui não houve mudança.

5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?

R: Meta principal da empresa é ser a maior e melhor, ser reconhecida no mercado e proporcionar o lucro que o patrão esta sempre esperando. Este é o principal objetivo da empresa.

Eu colaboro através da analise sistemática de todos os procedimentos que são realizados de acordo com aquilo que foi determinado, acompanhando os custos que são despendidos na prestação dos serviços e procurando sempre otimizá-los.

Quanto se as metas foram mudadas não saberia informar, mais desde que trabalho aqui não houve mudança.

6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?

R: Cumprir com seu objetivo social e confesso que esta difícil de responder agora.

7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?

R: Não sei informar.

8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?

R: A empresa acredita do potencial de seus colaboradores e espera atingir o objetivo dela.

9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

R: Não, desconheço.

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informata?

R: A comunicação da empresa hoje funciona através de mensagem eletrônica e através de memorando internos. A rede informal funciona através de conversas nos corredores e bate papos em reuniões e até fora do ambiente de trabalho são tratados as vezes alguns assuntos que são inerentes ao trabalho.

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

R: As principais normas são o cumprimento da jornada de trabalho, ser assíduo com a sua com a sua jornada, a maioria dos empregados devem usar os uniformes que são fornecidos e devem zelar por eles, respeito aos colaboradores e tem vários outro que poderia citar estes são alguns.

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

R: Não desconheço algum tabu.

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

R: A empresa anualmente faz alguns eventos, faz um encontro anual que se realiza praticamente sempre no mês de outubro, onde participam todos os empregados da administração da empresa, ali são explicados como andam a estrutura o funcionamento e a organização como um todo.

Faz uma festa anualmente no mês de abril para comemorar a passagem da páscoa e o próprio aniversário da empresa e no final do ano faz um outro evento para comemorar o ano que se passou.

Como eu falei todos anos tem estes eventos, pelo menos estes três.

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

R: Não era feito.

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

R: Atualmente a gente esta participando do processo de certificação da ISO 9000, onde vai ter que ser seguido à norma e isto não deixa de ser um ritual que nos teremos que adotar, fora isto eu desconheço outro.

Quanto a realização de rituais que não são mais realizados eu não sei informar.

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

R: O elemento principal é o fator humano é o que está envolvido diretamente na prestação de serviço e na própria administração da empresa este é o fator principal. E têm o envolvimento de diversos outros insumos que são os materiais, equipamentos a uniformes.

A própria cultura da empresa, a forma como ela atua perante seus colaboradores e clientes.

Entrevista 10

Esta entrevista tem a finalidade científica de levantar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Estágio desenvolvido na nona fase do Curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Na entrevista não é citado o nome do funcionário que colaborou com a pesquisa.

1- Fale um pouco de sua trajetória na empresa (como iniciou, aonde trabalhou).

R: Iniciei em outubro de 1995 como arquivista e fiquei na função por aproximadamente seis meses, depois passei por várias funções no departamento pessoal da empresa em um período de oito meses aproximadamente, apareceu uma oportunidade do departamento de segurança e fiquei como coordenador por um período de um ano. No começo de 1997 fui convidado para trabalhar na área administrativa da empresa onde permaneci até 1998 quando sai da empresa por um período de três meses retornando meses depois. Quando voltei retornei a área administrativa, tempos depois assumi como assessor administrativo financeiro ficando desta função até agosto deste ano quando assumi a gerencia da unidade de negócios de Blumenau.

2- Como avalia o ambiente externo da Orcali em termos de oportunidades e ameaças? (econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou outros).

R: Na área de prestação de serviços a concorrência para mim não é um meio dificultador e sim um meio da gente poder adquirir vantagens e observar os pontos fracos e fortes em nos mesmos Orcali e utilizar isto como diferencial de mercado. As dificuldades são reais para todos, na realidade nossas oportunidades estão essencialmente na qualidade de nossos serviços e dos nossos produtos onde a gente oportuniza as nossas oportunidades em detrimento essencialmente do nosso produto e dá gente conhecer as necessidades e tentar satisfazer e encantar o cliente que seria a superação das expectativas em relação a isto. No ambiente macro e micro econômico e político a situação também é real para todos, o mercado é recessivo a dificuldade de vender é bastante evidente principalmente nesta

época de final de ano com o décimo terceiro salário e a política econômica a gente não sabe de que forma vai reagir, de que forma vai caminhar com o novo governo.

Na área tecnológica a gente procura cada vez mais oportunizar e tentar diferenciar o novo produto através da busca de treinamento e do material tecnológico que a gente dispõem e das capacidades intelectuais que dispomos dentro da organização.

3- Você conhece a visão da empresa? Caso positivo fale sobre ela.

R: É ser a maior e a melhor empresa no estado de Santa Catarina, com a prestação do melhor serviço possível e tentando ainda superar a expectativa do cliente.

4- Você sabe qual é a missão da Orcali na sociedade, “razão de ser”, ou sua justificativa para sobreviver? Houve mudança na missão da empresa na sua trajetória?

R: A missão da Orcali tem fins lucrativos, pois sobrevive no mercado através disto, tem também um cunho social extremamente forte. Busca também uma qualidade na prestação do serviço.

Desde que eu trabalho na empresa não houve mudança, mais esta missão foi somente divulgada há dois anos, antes a gente trabalhava na empresa sem foco. Acredito que foi um grande erro da empresa não ter divulgado a missão antes.

5- Quais as metas principais da empresa? Cite algumas. Como você colabora para o alcance das mesmas? Estas metas foram mudadas no decorrer de sua trajetória no tempo?

R: Uma das principais metas da empresa é reverter o número de clientes públicos em clientes privados, onde estamos atingindo o cronograma dos últimos dois anos.

Colaboro de forma proativa interagindo com toda a empresa para o alcance das metas propostas.

Não saberia informar além do tempo que trabalho na empresa, onde estas metas não sofreram alterações.

6- Você conhece os principais valores na Orcali? Poderia citá-los?

R: Os principais valores da Orcali ao nível de mercado são a transparência, satisfação do tratamento com o cliente, a fidelização são as parcerias que elas busca para poder estar sempre à frente da concorrência e também estar sempre a frente do mercado.

Essencialmente também a busca pela qualidade incessante do seu processo e do seu produto e do seu cliente.

7- Estes valores sofreram mudanças desde sua fundação? Se sofrerem saberia citá-los?

R: Os valores sempre sofreram modificações desde sua fundação, principalmente na busca pela qualidade.

8- Quais são as principais crenças na empresa? Você conhece? Houve alguma mudança em suas crenças?

R: São aquelas difundidas pela alta direção, que seria como o Sr. Ricardo chama de capitalismo socialista que é uma visão que ele sempre difundiu e procurou disseminar na empresa.

Quanto à mudança de suas crenças não conheço mudanças significativas.

9- Você é conhecedor de alguma estória, mito (ou ambos) difundido pelos colaboradores na empresa? Qual (is)?

R: Não me recordo de nenhuma no momento.

10- Você conhece como funciona a comunicação na empresa? Caso positivo, como funciona a rede formal e informal?

R: A comunicação da empresa tem um funcionamento a nível tecnológico e informática através de *internet*, na *intranet*, as correspondências via malotes e a informalidade através dos encontros e pelas confraternizações que são feitas, pelas trocas de idéias, pelos almoços e pelas reuniões, trazendo através da informalidade novas idéias.

11- Você saberia explicitar as principais normas na empresa (as escritas e as informais)? Poderia citá-las?

R: As normas da empresa estão sendo criadas recentemente, ou seja, estão sendo escritas, pois não eram. Existe um processo de certificação onde elas estão sendo colocadas em manuais. A maioria das normas foram passadas de pessoas para pessoas na forma que elas tinham aprendido dentro da informalidade.

12- É conhecedor de algum tabu na Orcali? Poderia citá-lo se for conhecedor?

R: Um dos tabus que tinha na empresa era relativo ao plano de cargos e salários, que não mensuravam o tempo que o funcionário tinha de empresa. Este plano instrumentalizado para medir este tempo deixando claro como funciona e onde as pessoas podem chegar dentro da organização.

13- É realizada alguma cerimônia na organização? Há quanto tempo é realizado?

R: Um delas que é marcante na empresa são as confraternizações anuais realizadas já a cinco anos no período de outubro a novembro, onde a empresa realiza palestras e trabalha também com a parte motivacional e institucional da empresa divulgando os resultados alcançados no ano vigente, as parcerias que foram feitas entre outros.

14- Antes destas cerimônias era feito algum outro tipo de cerimônia? Quando? Onde?

R: Desde que entrei na empresa em 1995 sempre foram feitas festas de natal e páscoa, festas estas que tem cunho informal.

15- É feito algum tipo de ritual na empresa? Qual (is)? Era realizado outro tipo de ritual, que hoje não mais é realizado?

R: O próprio processo de recrutamento e seleção onde é apresentada a empresa ao novo colaborador é um ritual. Os processos de demissão e de treinamento também são rituais. Quanto a realização de outro tipo de ritual que não é mais realizado não tenho conhecimento.

16- Que elementos compõem a cultura na empresa, na sua opinião?

R: A cultura da empresa de certa forma também tem aspecto bastante arraigado da cultura de concepção familiar que as pessoas tem, que a empresa realmente é uma família, são amigos, toda parte institucional e as pessoas aqui dentro tem que ter um relacionamento interpessoal positivo para a empresa dar certo. Tem os aspectos positivos e negativos, sendo os negativos que as pessoas fogem de certa forma de um espírito de profissionalismo que acabam tendo que ter e levam para um lado mais pessoal que não deveria acontecer. Além disto a busca incessante pelo caráter, nas pessoas assumirem os riscos e falarem a verdade e serem coesos e verdadeiros nas colocações e nos cumprimentos destas

promessas e das propostas que são feitas aos clientes. Além disto tudo o conhecimento que os funcionários trazem para a empresa e acabam agregando na cultura organizacional. Não esquecendo a cultura disseminada pela direção da empresa que contribui para a coesão da cultura da empresa.