

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

JUCIMARY MELO CUNHA DAMASCENO
LUANA CUTRIM MARTINS
RAIMUNDO NONATO GOMES DE OLIVEIRA FILHO
ROSANGELA SENA BALATA LIMA

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESCOLA DE NEGÓCIOS: estudo sobre uma
empresa de médio porte em São Luís do Maranhão.

São Luís
2017

JUCIMARY MELO CUNHA DAMASCENO
LUANA CUTRIM MARTINS
RAIMUNDO NONATO GOMES DE OLIVEIRA FILHO
ROSANGELA SENA BALATA LIMA

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESCOLA DE NEGÓCIOS: estudo sobre uma empresa de médio porte em São Luís do Maranhão.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em MBA em Gestão de Pessoas, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista MBA em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^a. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

São Luís
2017

Damasceno, Jucimary Melo Cunha

Cultura organizacional e escola de negócios: estudo sobre uma empresa de médio porte em São Luís do Maranhão / Jucimary Melo Cunha Damasceno *et al.* -. São Luís, 2017.

Impresso por computador (fotocópia)

43 p.; il.; color.

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Pessoas) - Faculdade Laboro, 2017.

Orientadora: Profa. Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

1. Cultura organizacional. 2. Escola de negócios. 3. Treinamento de Força. I. Damasceno, Jucimary Melo Cunha. II. Martins, Luana Cutrim. III. Oliveira Filho, Raimundo Nonato Gomes de. IV. Lima, Rosângela Sena Balata. V. Faculdade Laboro. VI. São Luís. VII. Título.

CDU: 65.012.61(812.1)

JUCIMARY MELO CUNHA DAMASCENO
LUANA CUTRIM MARTINS
RAIMUNDO NONATO GOMES DE OLIVEIRA FILHO
ROSANGELA SENA BALATA LIMA

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESCOLA DE NEGÓCIOS: estudo sobre uma empresa de médio porte em São Luís do Maranhão.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em MBA em Gestão de Pessoas, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de MBA em Gestão de Pessoas.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Leonor Viana de Oliveira Ribeiro
Mestre em História Ensino e Narrativas - UEMA.

1º Examinador

2º Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus pela oportunidade e privilégio que nos foi dado em poder adquirir mais conhecimentos e conhecer pessoas tão diversificadas que ao longo de nossa caminhada somaram em nossas vidas. Que juntos compartilhamos, dividimos experiências e acima de tudo crescemos um pouco mais a cada encontro e que chegada a conclusão desta MBA, possamos ter a certeza de um reencontro e um caminhar de sucesso seguido de muita garra, determinação e competência.

A todos os professores pelo carinho e tamanho profissionalismo demonstrados;

Aos nossos familiares pela paciência, tolerância e carinho extra que nos dispensaram mesmo com tantas ausências;

E finalmente ao grande amigo Marcelo Diniz, que esteve ao nosso lado, ajudando na construção desta pesquisa.

“Uma organização que visa o lucro é, não apenas falsa, mas também irrelevante. O lucro não é a causa da empresa, mas sua validação”. (Peter Drucker)

RESUMO

A presente pesquisa buscou analisar os impactos causados a cultura organizacional de uma empresa de médio porte em São Luís do Maranhão, a partir da contratação de uma Escola de Negócios e seu Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência). Tendo como metodologia a pesquisa de campo, exploratória, com aplicação de questionários, de cunho quanti-qualitativa. Utilizaram-se recursos bibliográficos e de situações colhidas nas diversas fontes de informação na área da administração de negócios, bem como, revistas, livros e sites especializados. Os resultados demonstram que houve uma alteração da cultura inicial em relação à implantação e contratação da Escola de Negócios e seu Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), porém em linhas gerais, a Escola de Negócios pouco acrescentou à cultura previamente estabelecida.

Palavras-chave: Organização. Cultura organizacional. Escola de Negócios.

ABSTRACT

The present research sought to analyze the impacts caused to the organizational culture of a medium size company in São Luís do Maranhão, from the hiring of a Business School and its Customized Course PAEX (Partners for Excellence). Having as methodology the field research, exploratory, with application of questionnaires, of quantitative-qualitative character. Bibliographic resources and situations gathered from the various sources of information in the area of business administration, as well as magazines, books and specialized websites were used. The results show that there was a change in the initial culture in relation to the implementation and contracting of the Business School and its Custom Course PAEX (Partners for Excellence), but in general, the Business School added little to the culture previously established.

Keywords: Organization. Organizational Culture. School of business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Níveis organizacionais	18
Figura 2	- Aspectos formais visíveis e informais ocultos	19
Figura 3	- Pontos geográficos onde a FDC (Fundação Dom Cabral) atua diretamente e onde há seus associados	24
Gráfico 1	- Expectativa x relação de trabalho	31
Gráfico 2	- Apoio em fazer o melhor todos os dias	32
Gráfico 3	- Valorização das iniciativas que não contrariavam os interesses da empresa	33
Gráfico 4	- Metas	34
Gráfico 5	- Demissão por baixo desempenho.....	35
Gráfico 6	- Modelos de exemplo para outros liderados	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	JUSTIFICATIVA	13
3	DELIMITAÇÃO DO TEMA	14
4	OBJETIVOS	15
4.1	Objetivo Geral	15
4.2	Objetivos Específicos	15
5	METODOLOGIA	16
6	CULTURA ORGANIZACIONAL	17
6.1	Níveis de cultura organizacional	18
7	ESCOLA DE NEGÓCIOS	20
7.1	Fundação Dom Cabral uma escola de negócios	20
7.2	Missão	21
7.3	Visão	22
7.4	Princípios	22
7.5	Parceiros da FDC (Fundação Dom Cabral)	23
7.6	Curso customizado – PAEX (Parceiros para a Excelência)	25
7.7	Divisão das atividades e metodologia do PAEX	26
7.7.1	Metodologia	26
7.7.2	Atividades	27
7.8	Portal PAEX (Parceiros para a Excelência)	28
7.8.1	Software de gestão de indicadores - STRATWS	28
7.9	Considerações sobre o Programa PAEX	29
8	Resultados e discussões	30
8.1	Analisando resultados	31
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICES A - QUESTIONÁRIO APLICADO	42

1 INTRODUÇÃO

Todos os dias, diversas empresas são criadas, algumas conseguem permanecer no mercado e outras não, e assim, o mercado toma vida rapidamente. Um dos fatores que consegue manter as sobreviventes de pé, é a maneira pela qual ela foi estruturada. Quais valores foram colocados sobre ela, que a fazem diferente das outras e quais experiências e conhecimentos, foram levadas em consideração, enquanto estratégia de criação. Nesse ponto fala-se então, da cultura organizacional e do conhecimento de administração necessários para conduzi-la. Quais são seus valores, suas crenças, seus mitos, tudo que a ajudou na construção de sua história.

Não obstante a isso, desenvolvimento organizacional é fator de sucesso e buscar meios para se auto desenvolver, assim como, ao seu corpo de líderes e liderados, passa a ser prerrogativa de uma visão macro administrativa, e para tanto, buscar aprimoramento junto a empresas especializadas no ramo de treinamento e desenvolvimento, com cursos voltados para a necessidade fim da organização, faz-se mais que necessário.

O papel de um gestor de pessoas, no entanto, é manter-se atualizado e sensível a estas mudanças. Não há como uma organização crescer sem, que se acompanhe este crescimento. A aptidão para um bom desempenho se dá por meio de conhecimento, e para alcançá-lo, há imensa necessidade da busca de forma constante pelo aprimoramento e aperfeiçoamento profissional, assim como, adaptar-se a novos cenários e a novos desafios.

Quando uma organização opta pela contratação de uma empresa especializada em desenvolvimento organizacional, sua intenção de crescer, é abrangente, todos os que nela estão inseridos também sofrerão mudanças, que variam de comportamento, de visual, de pensar e assim, sua cultura se fortalece e/ou ganha novos horizontes por estar intrinsecamente ligado a novos conhecimentos e pensamentos.

Esta pesquisa apresenta conceitos de cultura organizacionais e seus níveis. Aborda aspectos da Escola de Negócios, que tem por função, oferecer às organizações, cursos que se adequem as suas necessidades atuais. E ao discorrer sobre ela, busca resposta adequada à problemática, por meio de uma análise

embasada em um questionário aplicado *in loco*, após sua implantação em uma organização, cuja premissa é: Quais os impactos que uma escola de negócios pode trazer a cultura organizacional de uma empresa de médio porte em São Luís?

2 JUSTIFICATIVA

A respectiva pesquisa apresenta um estudo de impacto numa cultura organizacional de uma empresa de médio porte, visando buscar os aspectos positivos e/ou negativos a partir da contratação de uma Escola de Negócios e seu Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência). A escolha da temática surge pela inquietação em relação a possibilidade de que uma cultura organizacional possa sofrer alterações em sua estrutura, uma vez que novos condicionamentos organizacionais sejam implementados em uma empresa e em sua história.

As mudanças, no entanto, provocam alterações de comportamentos por envolver pessoas e atividades executadas, além de gerar influências em suas crenças e valores implícitos nas regras das empresas, alterando, quem sabe, sua cultura organizacional. Para tanto, pesquisa-se em uma empresa de médio porte que tenha ou está passando por esse processo de adaptação de novas ideias de uma Escola de Negócios. Por barreiras geográficas, limita-se aqui analisar uma empresa na cidade de São Luís.

3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESCOLA DE NEGÓCIOS: estudo sobre uma empresa de médio porte em São Luís do Maranhão.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos que uma Escola de Negócios pode causar na cultura organizacional de uma empresa de médio porte em São Luís.

4.2 Objetivos Específicos

Identificar a cultura organizacional de uma empresa de médio porte após contratação de uma Escola de Negócios;

Aplicar questionários para conhecer os impactos causados pela Escola de Negócios;

Descrever os aspectos positivos e/ou negativos da Escola de Negócios e seus impactos frente a cultura organizacional inicial da empresa.

5 METODOLOGIA

A pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, utilizou-se recursos bibliográficos analisa situações colhidas nas diversas fontes de informação na área da administração de negócios, bem como, revistas, livros e sites especializados.

Para melhor alcance de informações específicas, usou-se busca não delegada (feita pelo próprio pesquisador) nos sites especializados, adotando palavras-chave que caracterizem o tema abordado, em revistas de impacto que indexem os termos relevantes para o tema abordado a fim de verbalizar cientificamente/metodologicamente os termos adotados na busca, tais como: “Cultura organizacional” e/ou “Escola de negócios” e/ou “Administração” e/ou “Organizações de aprendizagens”.

O esquema metodológico deu-se da seguinte forma: hipotético dedutivo como método de abordagem, por construir conjecturas baseadas nas hipóteses. Pois, assim, os precedentes metodológicos deverão apresentar uma ou várias características das Ciências Sociais pautadas em informes históricos e/ou comparativos e/ou estatísticos e/ou estruturalistas. E, além da pesquisa bibliográfica, a mesma buscará construir hipóteses, coleta e análise de dados e apresentar conclusões, o que caracterizará pesquisa *ex-post facto*, que identifica, dentro da literatura, situações que já ocorreram naturalmente.

Para tanto se aplicou questionário com perguntas fechadas *in loco*, a uma empresa de médio porte em São Luís, para análise e demonstração dos impactos causados pela escola de negócios numa cultura organizacional. Calcula-se que a amostragem de 10% do corpo total de funcionários é suficiente para alcançar os resultados esperados na coleta de dados.

6 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações não são iguais entre si, por terem histórias e vivências de criação diferenciadas, que se transformam em realidade. A esta realidade individual, chamamos de cultura.

A cultura é:

O conjunto de hábitos, valores e crenças que as comunidades e grupo desenvolvem e transmitem a seus novos integrantes e novas gerações de integrantes. A cultura representa a moldura dentro da qual os fatos, objetos e pessoas são interpretados e avaliados. (MAXIMIANO, 2011, p. 132).

As experiências individuais transformam a realidade das organizações, que para Maximiano, são geridas a partir das “normas de conduta”, que pode ir de encontro e/ou serem exatamente iguais “a legislação da organização”. As pessoas costumam criar seus próprios códigos, que confirmam ou simplesmente corrigem as leis existentes.

Para Maximiano, (2011, p.105 -106) estas normas podem definir características das organizações tais como:

- “Qualidade e quantidade da produção;
- Disposição para colaborar ou não com a administração;
- Comportamento ético;
- Forma correta de se vestir;
- O horário em que vamos realmente trabalhar”

Estas, no entanto, podem ser passadas para novos indivíduos e elas representam uma parte importantíssima da organização, porque determinará suas crenças, valores e outros condicionantes. Mas, para as organizações, isto, chama-se “cultura organizacional”, e ela controla a interação entre os indivíduos, abrangendo clientes, fornecedores, corpo de funcionários, incluindo inclusive o agir fora da organização.

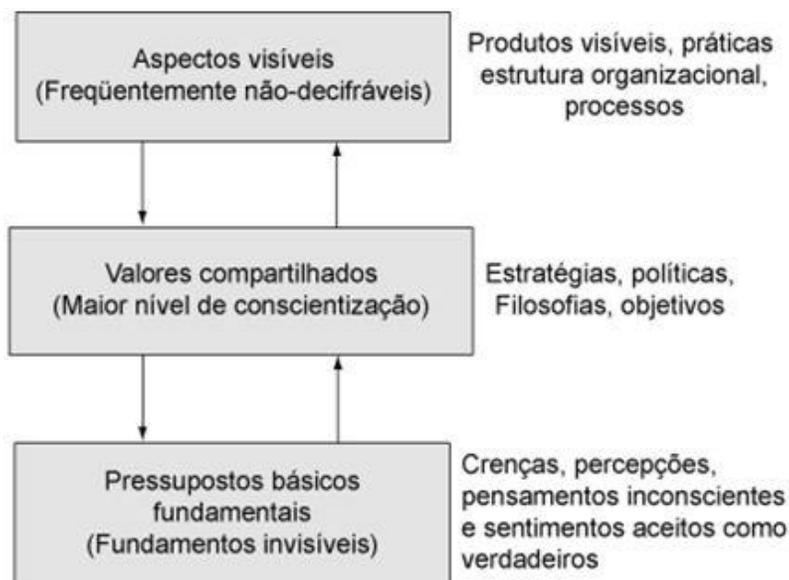
A palavra cultura tem seguinte significado: “desenvolvimento intelectual; saber; instituições; costumes e valores de uma sociedade” (BUENO, 1996, p. 176). Em conjunto com gestão e administração, une a visão de mercado com a de crenças, valores e costumes, existentes. Desta forma, a cultura organizacional é responsável por

aquilo que o seu criador pensa sobre ela, sobre quais verdades quer que seus liderados acreditem e aceitem para seu crescimento dentro da instituição.

6.1 Níveis de cultura organizacional

A importância com que a organização trata seus clientes internos e externos, é que faz de sua cultura organizacional algo marcante. Não se afirma que atendimento, preço, produto e promoção, não sejam atrativos, mas, uma forma diferente de acolhimento mercadológico, faz com que os clientes externos percebam algo a mais nesta organização, fazendo com que os mesmos, se sintam parte desta organização também. Por meio da figura 1, podemos conhecer os níveis da cultura organizacional:

Figura 1 – Níveis da cultura organizacional



Fonte: Schein (1989 apud OBADIA; VIDAL; MELO, 2007, p. 127)

Os aspectos visíveis também conhecidos como símbolos e comportamento ou artefatos, retratam a forma pela qual a organização é vista, seus produtos, serviços, comportamento, modo de falar, assunto, eventos corporativos, suas histórias, se suas ações são pautadas de forma burocrática, enfim, os aspectos mais perceptíveis.

Os valores compartilhados que também trazem as normas, são aqueles que se tornam importante aos membros da organização e de pronto, as colocam em prática. Já

os pressupostos ou suposições básicas se retratam nas crenças inconscientes acreditadas pelos membros de uma organização, elas não estão escritas ou faladas, mas, os atos demonstrados fazem-na aparecer e torna-as verdadeiras. A figura 2, retrata os aspectos que compõem os níveis da cultura organizacional.

Figura 2 - Aspectos formais visíveis e informais ocultos



Fonte: Otoni, 2012 blog Desenvolvimento Organizacional e Pessoal

Para entender estes aspectos, faz-se necessário entender de que forma se deu este aprendizado, pois, é mais fácil observar os aspectos visíveis quando se sabe quais racionalizações e aspirações a fizeram.

7 ESCOLA DE NEGÓCIOS

Buscando patamares mais elevados, grandes executivos pensaram em instituições que proporcionassem uma formação empresarial ou dessem aos empresários um norte maior para o bom desempenho de seus negócios. Assim, estas organizações cuja visão se dá de forma macro, possuiriam uma forma de aprimorar seus conhecimentos além de adquirir e/ou desenvolver novas formas de gestão e partindo destas orientações, cresceriam internamente e externamente e suas atuações se dariam de forma a ultrapassar barreiras de idiomas, ou seja, são nacionais e internacionais.

Sendo assim, o jornal Financial Times, um dos mais renomados internacionalmente, classificou a lista de escolas de negócios mais bem conceituadas, e dentre estas, está a FDC (Fundação Dom Cabral), que teve um salto qualitativo na lista classificatória do trigésimo lugar em 2015 para décimo oitavo em 2016 (ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE, 2016). Há duas relações classificatórias a estas escolas, as de melhores cursos abertos (analisa cursos destinados ao desenvolvimento de executivos em geral) e a de cursos customizados, que é o relacionado neste estudo. A FDC (Fundação Dom Cabral) possui atuações a níveis regionais, dentre elas, em São Luís do Maranhão (Nordeste), onde encontramos um parceiro dela que atua com o programa customizado a nível local.

7.1 Fundação Dom Cabral uma Escola de Negócios

Segundo Carta de Convivência, constituída em 2006 e disponibilizada em seu site oficial, a FDC ou Fundação Dom Cabral, é uma escola brasileira que iniciou sua trajetória em 1976, suas atuações e padronizações são de nível internacional, “é orientada por fundamentos, crenças e valores que determinaram grande parte do que a instituição é hoje”, valores estes advindos das DIBs ou Definições Institucionais Básicas. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2013).

Esta Carta foi criada com o intuito de manter relações éticas com colaboradores, professores, estagiários, parceiros e prestadores de serviço. Não são normas inflexíveis

mas servem de parametrização para o entendimento sobre a instituição, sobre o que ela acredita e aceita para o bom desempenho. O objetivo desta Carta é “ser útil para orientar as relações e as decisões da FDC (Fundação Dom Cabral) com os diferentes públicos de forma alinhada com valores e princípios da instituição”. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2013). Partindo de seu corpo docente, já vislumbra-se a seriedade que trabalha, pela qual busca refletir uma postura equalizada e reta no que diz respeito aquilo que ela acredita, e aos pilares que foi construída.

7.2 Missão

Todo negócio parte de uma missão, que nada mais é do que uma forma declarada da organização em informar qual espaço pretende ocupar dentro de sua oportunidade de negócio. Esta delimitação deve ser clara para os que a cercam de forma que todos os envolvidos possam mantê-la na mesma direção. Mas, o que é uma missão? Para entender melhor, alguns pensadores como Peter Drucker, dentre outros, nos direcionam caminhos e importância para ela:

“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”. (DRUCKER, 1993, p. 34 apud FREITAS, 2008, p. 26). Para Valeriano (2000) ela é essencialmente o propósito da organização. “A Missão é a projeção da organização na visão do mundo e o papel que ela exercerá”. (PAVANI; DEUTSCHER; LOPES apud HERRERA, 2007).

“Missão: razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”. (OLIVEIRA, 2001, p. 326). Diante destes pensadores que reforçam a importância de uma organização com visão clara, precisa e objetiva, a FDC (Fundação Dom Cabral) define a sua da seguinte forma: “Contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, da capacitação e do desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos” (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2013, p. 3). Ela corrobora com os aspectos apresentados sobre concisão e coerência acerca da missão e, não obstante a isto, temos uma visão a ser apresentada também.

7.3 Visão

Considerada como uma meta a ser cumprida, as organizações estabelecem onde querem chegar, em quanto tempo conseguem alcançá-la. É uma premissa a ser obedecida, o posicionamento da empresa dentro do mercado ao qual ela está inserida, uma projeção futura, de que forma ela se encontrará a um curto, médio ou longo prazo de tempo.

Utilizando-se a ideia de visão de Chiavenato (2005, p. 66) acreditando-se que ela “[...] estabelece uma identidade comum referente aos propósitos da empresa em relação ao futuro, de modo a orientar o comportamento das pessoas quanto ao destino que a organização quer alcançar”, dar-nos então, uma ideia de visão representada em um sonho, que é norteado no onde a empresa espera chegar e ser vista pelo seu público (clientes externos) e seu negócio (missão).

A FDC (Fundação Dom Cabral), estabelece sua visão, no entanto, da seguinte forma: “Ser referência em desenvolvimento de executivos e organizações” (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2013, p. 3), sendo ela, uma instituição sem fins lucrativos, e tendo em seu negócio as “Soluções educacionais para o desenvolvimento organizacional”. Diante de sua missão e de seu objetivo, existem seus princípios, cercados pela moral e explicitados a seguir.

7.4 Princípios

Alguns estudiosos diferenciam princípio de valores, estas palavras para o dicionário tem os seguintes significados:

Princípio – “momento em que alguma coisa tem origem; começo; teoria; conceito; estreia; primícias; rudimentos; (BUENO, 1996, p. 528).

Valor – “significação rigorosa de um termo” (BUENO, 1996, p.669).

Porém precisam-se traçar e trazer para a vertente administrativa estes conceitos em que, encontra-se o seguinte, expresso por Herrera (2007) que diz que princípio é o compromisso entre a organização e seu modo de ser e o valor é o compromisso entre a organização e seu modo de estar. Como ele mesmo ressalta, não são esclarecimentos

definitivos, pois, cada um busca sua interpretação acerca disso, há quem as considerem muito iguais e há quem as considerem de forma separadas, aqui, atribui-se ao pensamento do autor, somando-se a ele, uma avaliação de que ambas caminham separadas e são explicitadas de formas diferenciadas.

E sendo assim, os princípios da FDC (Fundação Dom Cabral) são:

*I. **Utilidade:** ser útil à construção da sociedade, razão de ser da Fundação Dom Cabral.*

*II. **Parceria:** como fruto de interação entre a Fundação Dom Cabral, pessoas, instituições e empresas, por meio da qual limitações são superadas e soluções, obtidas.*

*III. **Valorização da pessoa:** força interna que nasce no sentido de acolhimento e que conduz à construção conjunta, dentro da percepção de que cada um tem uma maneira de contribuir e em que ninguém é excluído.*

*IV. **Autonomia:** convicção de que a liberdade de escolha leva as pessoas ao sentimento de propriedade em sua esfera de atuação, observados os princípios e valores da instituição.*

*V. **Ousadia e tenacidade:** para que se tente o impossível, com constância na superação de desafios e obstáculos na construção do sonho de ser uma instituição referência.*

*VI. **Qualidade e inovação:** para estar à frente na busca de fazer o melhor para o cliente, foco central da sua atuação.*

*VII. **Ética:** concentrando-se na prática da lealdade, confiança e transparência no relacionamento com terceiros, reconhecendo erros e corrigindo rumos.*

*VIII. **Autossustentação:** como instituição, a FDC cultivará a independência intelectual, a austeridade e a eficiência, de modo a manter um crescimento sustentado. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2013, p. 3).*

Existe muita similaridade entre o que é dito por Herrera e listado pela FDC (Fundação Dom Cabral), não no que tange uma avaliação em separado, mas, o fato de serem vistos apenas os princípios, então, todo este conjunto entre missão, negócio, objetivo e princípios são pilares de solidificação da FDC (Fundação Dom Cabral) o que contribui em seu sucesso.

7.5 Parceiros da FDC (Fundação Dom Cabral)

A FDC (Fundação Dom Cabral), possui cursos considerados abertos ou chamados programas abertos e os que são customizados mas, sua atuação pode se dá de forma direta ou por associados a ela. Tendo, portanto, presença em alguns estados brasileiros conforme mostra a figura 3:

Figura 3 - Pontos geográficos onde a FDC (Fundação Dom Cabral) atua diretamente e onde há seus associados



Fonte: FDC, 2013.

Uma de suas associadas, está na região Nordeste, no estado do Maranhão, na cidade de São Luís. Ela se chama INAED (Instituto Nacional de Educação e Desenvolvimento), e foi fundada em 2009. Sua Missão: “contribuir com o desenvolvimento e educação das pessoas”, sua Visão: “ser reconhecida pelo mercado como referência no desenvolvimento de talentos e sistemas de gestão” e seus Valores: “Confiabilidade, ética e flexibilidade”. (INAED, [s.d]). Com estas informações de criação da INAED (Instituto Nacional de Educação e Desenvolvimento), percebe-se pontos muito próximos ao da FDC (Fundação Dom Cabral) em seus pilares, mas, o comum entre elas, é a busca pela liderança.

Dentro da linha objetivada pela FDC (Fundação Dom Cabral), a INAED (Instituto Nacional de Educação e Desenvolvimento) complementa-se com a seguinte: “se para você crescer é um princípio, apresentar soluções que gerem crescimento sustentável e rentável é a nossa missão” (INAED, [s.d]). A proposta desta instituição, é

a de buscar caminhos necessários para de fato efetuar o “crescimento natural da organização” (INAED, [s.d]) de acordo com propósito de sua ideia.

Ao se apresentar a INAED (Instituto Nacional de Educação e Desenvolvimento), foca que cada cliente é um cliente, e que suas orientações estratégicas são únicas para eles, sendo, cada um deles, de negócios e ramos diferentes, pensando em estratégias isoladas e um único caminho direcional entre as empresas treinadas e acompanhadas por ela.

Em sua carteira de clientes, há grandes empresas como: Amorim Coutinho, Cemar, Grupo Solare, UDI hospital, Girafas, Taguatur Veículos dentre outros. Declara-se como o “melhor aporte de soluções” (INAED, [s.d]), citando como embasamento de crescimento seus métodos internacionalmente testados e que este crescimento organizacional pode ser “visualizado a curto, médio e longo prazo de forma objetiva” (INAED, [s.d]), caso sejam utilizadas as ferramentas por ela indicada.

7.6 Curso customizado – PAEX (Parceiros para a Excelência)

Partindo-se então de fatores que a colocam conceitualmente como uma grande organização, a INAED (Instituto Nacional de Educação e Desenvolvimento), oferece às organizações um curso customizado, sendo este, a referência de crescimento citada anteriormente, de curto, médio e longo prazo, Este curso, chama-se, programa PAEX que possui o significado de “Parceiros para a Excelência”, foi desenvolvido pela FDC (Fundação Dom Cabral) e tem por objetivo ajudar:

[...] empresas de médio porte que desejam melhorar seus resultados e aumentar sua competitividade por meio da implementação de um modelo de gestão integrada, da capacitação dos gestores, do intercâmbio de experiências e aprendizados e da construção conjunta do conhecimento. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, [2012?], p.1).

Dentro desse contexto, ela promove uma interação entre teoria e prática, e reforça as alianças e “soluções educacionais nacionais e internacionais” promovidas junto a “Europa, Estados Unidos, China, Índia, Rússia e América Latina”. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, [2012?], p. 2). Como filosofia ela diz: “trabalhar com o cliente e não

apenas para ele”, buscando respeitar sua identidade, a peculiaridade do segmento e dinâmica mercadológica.

Segundo a própria FDC (Fundação Dom Cabral) o PAEX (Parceiros para a Excelência), “[..] integra aproximadamente 600 empresas do Brasil, Paraguai e Portugal” (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, [2012?], p. 3), sendo responsável portanto, pelo aprendizado derivado das trocas de experiências entre elas, funcionando, quem sabe, como um intercâmbio cultural.

Designa como participantes empresas que estejam enquadradas como médio porte, não concorrentes entre si e contínuo processo de desenvolvimento (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, [2012?], p. 4). Respeitando, portanto, seus negócios e efetuando instruções entre eles.

7.7 Divisão das atividades e metodologia do PAEX

Far-se-á um apanhado explicativo de como funciona este programa, suas atividades e suas propostas, assim como, suas metodologias.

7.7.1 Metodologia

O programa PAEX (Parceiros para a Excelência) possui como metodologia principal o gerenciamento de resultados, porém paralelo a esta, existem as auxiliares que “são implementadas em cada uma das empresas parceiras nos campos de finanças, marketing e vendas, processos, pessoas, projetos, operações e logísticas” (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, [2012?], p. 3), podendo, contudo, existirem outros temas que possam garantir o alcance de seus resultados.

Este programa possui cerca de “450 horas anuais de atividades para as empresas”, e a “metodologia de gestão oferecida” é desenvolvida para buscar o melhor da competitividade e da otimização dos processos e resultados como um todo da organização.

7.7.2 Atividades

O PAEX (Parceiros para a Excelência), possui uma vasta programação de atividades que visam ampliar os campos de observação, avaliação e crescimento organizacional. Sua grade está dividida da seguinte forma: “Desenvolvimento/Revisão do Projeto Empresarial, Avaliações Gerenciais Mensais –AGM, Monitorias, Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD, Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA e Intercâmbio”. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, [2012?]). Abaixo será falado sobre cada um deles, suas metas de treinamento e seus objetivos.

Desenvolvimento/Revisão do Projeto Empresarial – Busca, contribuir com a organização em sua visão de futuro, elabora e revisa planejamento estratégico assim como, reavalia o negócio de forma individual;

Avaliações Gerenciais Mensais (AGM) – Busca, alcançar os objetivos estratégicos por meio de avaliações de resultados, acompanhamento de iniciativas, que são a criação de metas bem como, controle dessas metas;

Monitorias – Busca, conforme necessidade, aplicar conhecimentos práticos de gestão em várias áreas, citando, marketing e vendas, processos, projetos, finanças, operações logísticas;

Programa de Desenvolvimento de Dirigentes (PDD) – Busca, qualificar de forma anual, cerca de três executivos, indicados pela organização, para participar de um programa que forma em 96 horas e sua aplicabilidade é em seis módulos, treinando seguintes áreas: marketing e vendas, finanças, pessoas, processos e projetos, enfatizando estratégias;

Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado (PDDA) – Busca, junto ao executivo principal da organização, a discussão de temas emergentes na gestão;

Intercâmbio – Busca, através da união e troca de experiências com parceiros da própria rede de empresas incentivando-os a participar por meio dos seguintes encontros:

- **Comitê de Presidente** – que está direcionado ao principal dirigente de cada organização que faz parte do programa e visa a discussão de temas atuais e comuns assim como a promoção, desenvolvimento e interação entre estes executivos;
- **Encontro de Dirigentes** – está relacionado ao contato com conteúdo atualizados cujo padrão é internacional e pela troca de experiências por meio da reunião com os gestores das organizações;
- **Encontro Anual da Rede** – está relacionado principalmente com o presidente e principais executivos da organização associada e reúnem-se em prol de discussões, abrindo contudo espaço para outras empresas, setores, países e culturas. Com isso ela oportuniza a troca de ideias por meio de conhecimento de diversos cenários de forma a subsidiar a elaboração do Projeto Empresarial.

7.8 Portal PAEX (Parceiros para a Excelência)

O PAEX (Parceiros para a Excelência), disponibiliza aos seus parceiros um portal direto do site FDC (Fundação Dom Cabral) que apoia atividades presenciais e permite através da ferramenta de intercâmbio trocar experiências.

Neste recurso, há divulgação de eventos direcionadas a organização dos materiais didáticos. Além disso os dirigentes podem se beneficiar de informações institucionais do PAEX (Parceiros para a Excelência), interação entre os parceiros e intercâmbio além de informativos.

7.8.1 Software de gestão de indicadores - STRATWS

Além do portal, que serve de abstração de conhecimento, existe um painel que tem a finalidade de efetuar a comparação de metas e indicadores da organização pontuando seus respectivos valores realizados e chama-se painel de bordo.

Seu objetivo principal é “informações estratégicas, táticas e operacionais da empresa, possibilitando aos seus gestores o acesso aos dados necessários para melhor gestão da organização” (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, [2012?], p. 6). O painel de bordo, como é apresentado, é desenvolvido 100% web, e utilizada nas reuniões das AGMS (ver atividades no item anterior), permitindo com isso que a organização analise, as situações críticas, os motivos pelo mau desempenho e consiga montar ações corretivas acertadas e cabíveis, se necessário for.

7.9 Considerações sobre o Programa PAEX

O PAEX (Parceiros para a Excelência), por meio das apresentações de reuniões e mistura de culturas e intercambialidade, promove um alto grau de desenvolvimento organizacional.

Mas, o sucesso do programa deve ser analisado como uma grande parceria corporativa, em que organizações beneficiam organizações, dirigentes, executivos, gerentes, enfim, toda uma gama de profissionais que trocam experiências e vivências no transcorrer das atividades.

Envolvimento, sinergia, vontade de aprender, gana, parceria, cooperação enfim, todas estas palavras predizem um pouco do que seria esse programa, mas, para certificação disto, teremos gráficos avaliativos que dosarão a busca pelo resultado.

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o propósito de comprovar a hipótese levantada nesta pesquisa que é saber se uma Escola de Negócios impacta na cultura organizacional, aplicou-se um questionário (*Vide* Apêndice A) junto aos funcionários de uma empresa de médio porte de São Luís do Maranhão. Esta empresa possui um alto prestígio no mercado e ganhou mais um prêmio pela revista Anamaco, prêmio este que é referência para o mercado das lojas de varejo da área de construção.

Dentro de sua cultura encontramos valores como: “Ética, integridade e humildade, honestidade, respeito ao ser humano, desenvolvimento das pessoas, trabalho em equipe, comprometimento, inovação-criatividade, responsabilidade socioambiental, foco no resultado”. (POTIGUAR, [2012?], p.4).

Sua Missão: “ser líder regional” (POTIGUAR, [2012?], p.4), sua Visão: “proporcionar a melhor experiência na compra de produtos para o lar” (POTIGUAR, [2012?], p.4) e seu Negócio: “realizar o sonho do lar ideal” (POTIGUAR, [2012?], p.4). Seu espaço físico foi pensado de acordo com a quantidade de clientes que ela sempre almejou atender. Seu foco, é atender bem, a qualquer nível social. Ela não busca apenas classe alta, mas, todas as classes, não havendo, portanto, distinção entre elas. Sua busca constante em manter seu capital humano treinado para atender com excelência seu público externo, faz com que ela não meça esforços em treiná-los.

Promove cursos internos, faz parceria com fornecedores, contrata consultorias, e principalmente, investiu em uma escola de negócios por meio do programa customizado como meio de melhorar ainda mais seus processos, com o intuito de fechar ou sanar, ou tratar qualquer falha ou motivo desconhecido que venha a deixar sua atividade e suas metas a desejar ou por não atingir.

Seus colaboradores são pessoas que se sentem incentivados a continuar a trabalhar nela e sentem grande satisfação por fazerem parte dessa equipe. Seus diretores são muito responsáveis e partilham de uma única opinião que é a busca constante pela satisfação e alcance de metas geradas e criadas pelo presidente da organização. Existem duas vertentes sentidas pelos seus concorrentes com relação a ela, o de amar e o de odiar, no entanto, seu sucesso se faz, não apenas por preços,

produtos ou tamanho, mas pela busca constante da união entre seus líderes e liderados, seguindo assim, a ideia de uma equipe unilateral e com visão direcionada ao mesmo sentido.

8.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

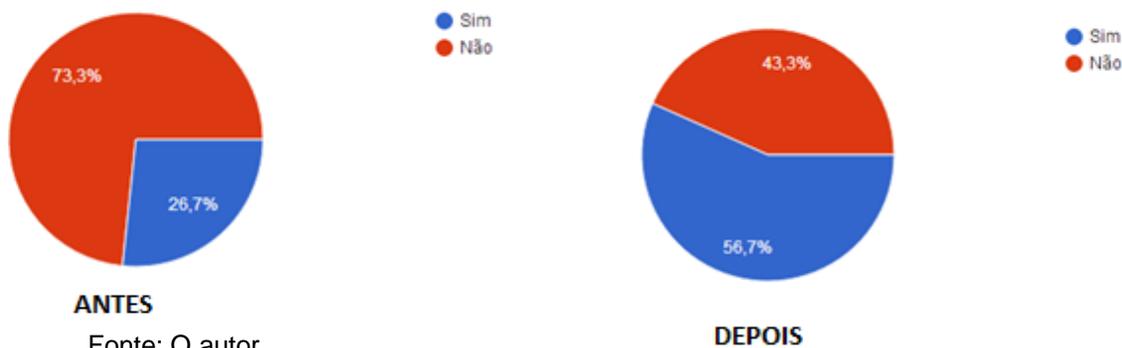
A partir de então apresentam-se os resultados da aplicação de um questionário com perguntas fechadas e a análise sobre a cultura organizacional da empresa a partir da implantação da Escola de Negócios. O questionário aplicado é composto por 06 perguntas e para cada uma delas, existe uma pergunta complementar, sendo todas tabuladas pela ferramenta *Google docs*, como mecanismo gerador dos gráficos.

A proposta foi identificar se os funcionários estavam engajados a cultura organizacional antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) e depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), faremos o embasamento teórico das discussões sobre as premissas de Maximiano acerca da cultura organizacional.

Segue-se então com os questionamentos:

1 - Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você sabia das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho? E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), houve alguma mudança, a empresa fala sobre as expectativas para com você?

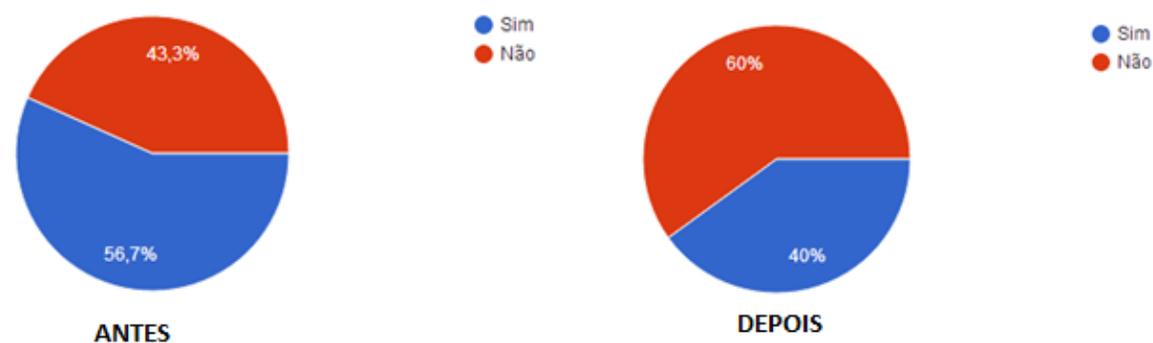
Gráfico 1 - Expectativa x relação de trabalho



Em relação às expectativas, antes do Curso Customizado cerca de 26,7% não tinham metas definidas, mas, após a adesão ao Curso, cerca de 56,7% disseram que agora possuem esta informação com maior clareza. Saber o que o empregador deseja de seus liderados é fator primordial numa organização, e, dentro da cultura organizacional, esse fator é conhecido como mecanismo de socialização, que são: “processos de aquisição de comportamentos ou regras de conduta, associados aos papéis que as pessoas desempenham numa organização” (Maximiano, 2008, p.316). Ou seja, somente com adesão ao Curso Customizado os entrevistados souberam o que a empresa enseja realmente deles.

2 - Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você se sentia apoiado em fazer o melhor todos os dias? E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você acha que mudou, a empresa continua lhe apoiando em fazer o melhor?

Gráfico 2 - Apoio em fazer o melhor todos os dias



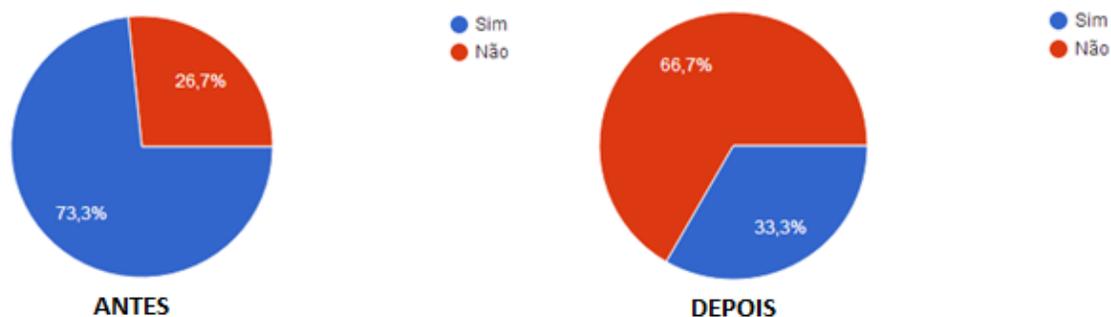
Fonte: O autor

Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) 56,7% dos entrevistados disseram ter apoio suficiente para fazer sempre o melhor todos os dias. No entanto, após a adesão ao Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) 60% disse não ter mais este apoio. Nessa questão a organização começa a perder alguns valores que para a cultura organizacional representa: “crenças, preconceitos, ideologias e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes

da organização a respeito de qualquer elemento interno ou externo” (Maximiano, 2008, p 314). Portanto, a organização nesse sentido, começa a perder um pouco de si, um pouco de suas atitudes, se distanciando de sua cultura. O que antes era atitude para estimular, hoje é visto como algo que desmotiva.

3 - Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), as iniciativas dos empregados eram valorizadas quando não contrariavam os interesses da empresa? E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você acha que mudou, existe a valorização de ideias?

Gráfico 3 - Valorização das iniciativas que não contrariavam os interesses da empresa



Fonte: O autor

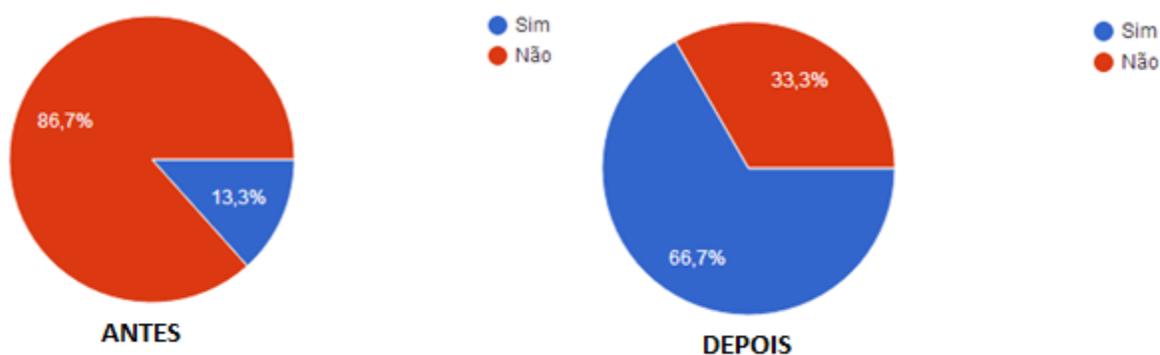
73,3% dos entrevistados disseram que antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) suas iniciativas eram valorizadas pela organização, porém, após a adesão ao Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) cerca de 66,7% dizem que não, suas iniciativas não são mais valorizadas, o que demonstra uma mudança nesta cultura organizacional. E, assim como na questão anterior, essa valoração é singular aos valores de uma cultura organizacional.

Fica então, explícito que o Curso Customizado, interferiu nessa organização. Antes ela promovia a autonomia para esses liderados, as ideias e as iniciativas tinham valor, agora existe a dependência do líder, as tomadas de decisões só podem ser feitas após avaliação e autorização dele. Maximiano (2008), corrobora mais uma vez quando

diz que “crenças, valores e preconceitos estão na base das normas de conduta, influenciando inúmeros aspectos do comportamento das pessoas nas organizações” (Maximiano, 2008, p 314). Ou seja, as relações de tratamento entre ambos (líderes e liderados) define parte de sua cultura e está, após a adesão ao Curso, ficou abalada pela falta de aceitação de novas ideias.

4 - Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), suas metas eram bem definidas? E depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você acha que mudou, suas metas são expostas de forma clara?

Gráfico 4 – Metas



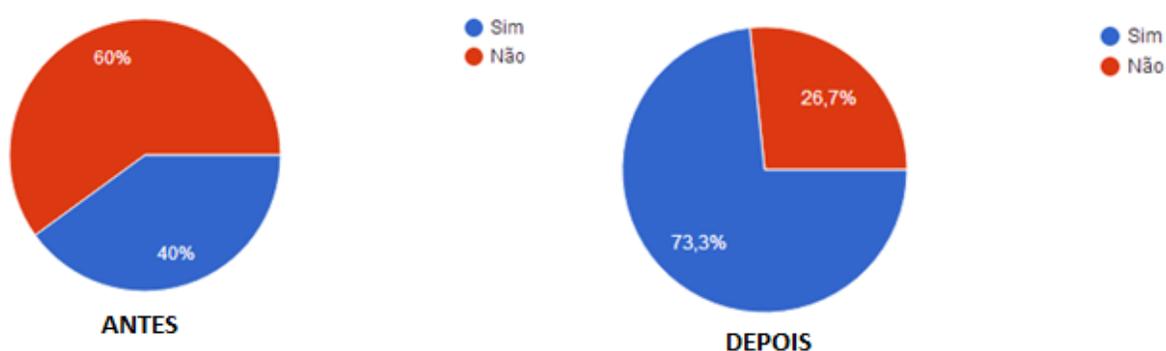
Fonte: O autor

Uma organização sem metas não consegue um bom acompanhamento de vendas e antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) 86,7% dos entrevistados não tinham conhecimento delas. No entanto, após adesão ao Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) 66,7% passaram a conhecê-las e saber quais números deveriam gerar para esta organização. As metas estão vinculadas a uma área da cultura organizacional chamada convivência interna que nada mais é do que “regular as relações entre membros da organização: como devem interagir, que tratamentos devem dar-se, como resolvem conflitos” (Maximiano, 2008, p 315). Portanto, o Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) trouxe a essa organização uma parametrização sobre quais metas seus funcionários deveriam ter

para alcançar determinado objetivo. O que muda em sua cultura, pois, a partir de então, esses números serão cobrados com maior afinco, e as metas deverão ser atingidas em sua totalidade.

5 - Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), os funcionários com desempenho baixo eram demitidos? E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você acha que mudou?

Gráfico 5 - Demissão por baixo desempenho



Fonte: O autor

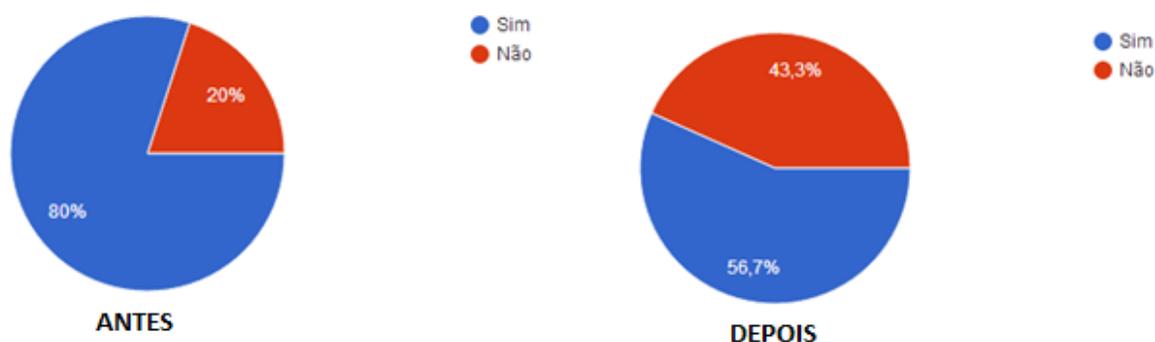
40% dos entrevistados disseram que antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) não havia demissões por baixo desempenho, no entanto, após a adesão ao Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) 73,3% dizem que sim, ou seja, de acordo com o critério de convivência interno de uma cultura organizacional que “define as recompensas e punições e estabelece faixa de tolerância para lidar com erros que uma pessoa comete” (Maximiano, 2008, p 315) chegamos a uma conclusão avaliativa de que a contratação do Curso Customizado trouxe a essa organização uma visão mais rígida em punições e que, por conseguinte, passou a cobrar muito mais números a esses liderados, integrando à sua cultura o alcance de metas a qualquer custo.

O não atingimento dos objetivos passou a ser punitivo, sendo essa, inclusive a disponibilização para o mercado de trabalho, porém, mesmo sendo prerrogativa de uma cultura organizacional, o Curso Customizado transforma o baixo desempenho em fator

de disponibilização ao mercado, caso não tenham cumprido com os números estipulados, assim, o peso das tolerâncias em relação a organização passa a acontecer de forma mais expressiva e contundente em vez de maleável e flexível.

6 - Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), os empregados que se comprometiam com a missão e os ideais da empresa serviam de modelo para os demais membros da organização? E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você acha que mudou, que ainda existem estas inspirações dentro da organização?

Gráfico 6 - Modelos de exemplo para outros liderados



Fonte: O autor

80% dos entrevistados dizem que antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) havia maior comprometimento quanto a missão e os ideais da empresa. Porém, após a adesão ao Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência) 43,3% dizem que não há mais. Sua cultura sofreu quanto a crença em sua missão e ideais por conta da contratação desse Curso Customizado. Dentro da cultura organizacional encontramos esse fator como sendo parte das regras de conduta em que:

“regula as relações com outros grupos e com o ambiente de forma geral: a forma como o mundo externo deve ser encarado e como os membros de outros grupos devem ser tratados [...] o grau de confiança ou desconfiança em relação aos integrantes de outras organizações, assim como o tratamento amistoso ou hostil [...] (Maximiano, 2008, p.315).

E este é um dos grandes impactos em uma organização, significa dizer que seus colaboradores/liderados não participam da mesma porque acreditam no que ela prega, mas, pela necessidade de manter-se no mercado de trabalho. E quanto aos que serviam de inspiração, hoje são vistos como meros mecanicistas, em que cada um faz o que deve ser feito com eficiência e entrega os resultados esperados pela organização.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa visa analisar os impactos que uma Escola de Negócios e seu Curso Customizado podem trazer à cultura organizacional de uma empresa de médio porte em São Luís do Maranhão e diante do exposto, pela tabulação do questionário, comprova-se que existem sim, alguns impactos a serem observados.

Em relação aos aspectos positivos do Curso Customizado notamos dois que foram essenciais para a organização dessa cultura. Os liderados passaram a ter uma maior visão sobre quais as expectativas da empresa em relação ao seu trabalho; e a outra está relacionada a identificar melhor as metas a serem alcançadas e conhecer os critérios a serem atingidos por toda equipe.

O Curso trouxe para esta organização a oportunidade de mostrar aos seus funcionários a importância de ter objetivos a serem alcançados e quais são os retornos para com isso, os funcionários puderam entender que alcançar metas faz com que a organização lucre e conseqüentemente todo o corpo de funcionários também, quanto mais vendas mais rotatividade e mais avanço econômico o grupo terá como um todo, além do que, puderam sentir e saber onde devem chegar exatamente, conhecendo o que a empresa espera deles e o que espera que eles deem de retorno à organização.

Por outro lado seus aspectos negativos são bem maiores pois, com esta adesão ao Curso Customizado, a organização desvalorizou as iniciativas e as ideias de seus liderados, fez com que esse grupo não tivessem mais líderes inspiradores, figuras que representariam alguém ou cargo que quisessem alcançar para si. Os funcionários passaram a não ter mais apoio para dar o seu melhor e acima de tudo, a organização passou a demitir por baixo desempenho.

Com isso, os colaboradores sentem-se sem apoio para realizar suas tarefas, sem motivação para um trabalho em equipe e o aumento das demissões pelas cobranças excessivas para atingimento de metas faz com que o líder passe a exercer papel preponderante na tomada de decisões inibindo a proatividade dos colaboradores.

Diante de todo este cenário temos então uma organização que ao aderir a um Curso Customizado, perdeu a integração com seu corpo de funcionários, deixou de acreditar nas ideias que são expostas por eles, de aceitar sugestões, de perder bons

funcionários por conta de metas que não foram atingidas, passou então a perder, por estar pouco tolerante e por acreditar que seus funcionários hoje, são apenas números e não mais pessoas.

Portanto, a organização captou da Escola de Negócios em seu Curso Customizado uma premissa de Andrade (2013) que trata a cerca de visão empresarial, onde ele afirma que ao longo do tempo as organizações passaram a se preocupar apenas em vender e vender tornando-se com isso, uma grande obsessão excelentes resultados financeiros, assim como bater metas, reforçando então, o aspecto de que os funcionários precisam fechar suas metas para permanecer nessa organização, que por sua vez, sai de uma visão mais compreensiva para com seus liderados e passa a ser mais rígida, causando com isso, uma alteração a sua cultura, deixando-a mais inflexível para com os componentes da organização.

Contrariando o pensamento de Mussak (2017), sobre Escola de Negócios e outras organizações que passam boa parte do tempo se dedicando a pesquisas de crises organizacionais e montando bem como, apresentando modelos de gestão que podem ser adequadas à realidade de cada organização, lugar e tempo, ao efetuarmos as análises, não conseguimos identificar uma adaptação da Escola de Negócios e seu Curso Customizado à realidade da empresa, vimos o oposto, a organização se adaptando aos pensamentos relativos ao que o Curso Customizado apresenta ou seja, uma cultura organizacional que durante este processo de treinamento passa a sofrer mudanças internas dentro de si por fatores externos com funcionários que não se sentem valorizados mas, que buscam forças para continuarem a se sentir parte integrante desta organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Saulo. Cultura organizacional dos relacionamentos profissionais: mito ou verdade? 27 maio 2013. Disponível em: <http://www.ideiademarketing.com.br/2013/05/27/cultura-organizacional-dos-relacionamentos-profissionais-mito-ou-verdade/>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo; FTD: LISA; 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528p.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. Cinco escolas brasileiras estão entre as melhores escolas de negócios do mundo, segundo FT: Fundação Dom Cabral aparece em 10º lugar no ranking de cursos abertos. 24 maio 2016. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2016/05/cinco-escolas-brasileiras-estao-entre-melhores-escolas-de-negocios-do-mundo-segundo-ft.html>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

FREITAS, Daniel Serrano de. **Estratégia empresarial com base no Modelo de Porter**: o caso Marmogrini. 2008. 80 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm291061>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Carta de Convivência da Fundação Dom Cabral. 27 jun. 2013. Disponível em: https://www.fdc.org.br/sobreafdc/conhecaafdc/Documents/carta_convivencia.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2017.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. PAEX: parceiros para a excelência. [2012?]. 11 p. (Folheto). Disponível em: http://www.fdc.org.br/programas/DocumentosProgramas/folder_paex.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2017.

HERRERA, Wagner. Missão, Visão e Objetivos. *In*: SERRANO, Daniel Portillo. **Portal do Marketing**. 22 maio 2007. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Missao_Visao_e_Objjetivos.htm>. Acesso em: 15 mar. 2017.

INAED. Instituto Nacional de Educação e Desenvolvimento. Associada a Fundação Dom Cabral – FDC. 14 p. (Folheto).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed.-4.reimpr São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MUSSAK, Eugenio. Tempo, inteligência e coragem. 23 Janeiro 2017. Disponível em: <<http://www.eugeniomussak.com.br/tempo-inteligencia-e-coragem/>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

OBADIA, Isaac José; VIDAL, Mario Cesar Rodriguez; MELO, Paulo Fernando Frutuoso e. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 125-138, abr. 2007. ISSN 1806-9649. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/10.pdf>>. Acesso em: 2 abr, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de pinho rebolcas de. **Planejamento estratégico conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

OTONI, Juliana. Edgar Schein e os níveis da cultura! *In*: Desenvolvimento Organizacional e Pessoal [blog]. 10 maio 2012. Disponível em: <<http://desenvolvimentoorganizacionalepessoal.blogspot.com/2012/05/edgar-schein-e-os-niveis-da-cultura.html>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

POTIGUAR. **Manual do colaborador Potiguar**. 2. ed. São Luis: [2012?], p. 4.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-6845-5. Disponível em: <http://moodle.fhs.cuni.cz/pluginfile.php/39850/mod_resource/content/1/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership%2C%203rd%20Edition.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2017.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

APÊNDICES A - Questionário aplicado aos funcionários da organização para obtenção dos dados sobre a cultura organizacional mediante implantação da escola de negócios

1- Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você sabia das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho?

Sim () não ()

E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), houve alguma mudança, a empresa fala sobre as expectativas para com você?

Sim () não ()

2 – Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você se sentia apoiado em fazer o melhor todos os dias?

Sim () não ()

E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você acha que mudou, a empresa continua lhe apoiando em fazer o melhor?

Sim () não ()

3 – Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), as iniciativas dos empregados eram valorizadas quando não contrariavam os interesses da empresa?

Sim () não ()

E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você acha que mudou, existe a valorização de ideias?

Sim () não ()

4 – Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), suas metas eram bem definidas?

Sim () não ()

E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você acha que mudou, suas metas são expostas de forma clara?

Sim () não ()

5 – Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), os funcionários com desempenho baixo eram demitidos?

Sim () não ()

E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você acha que mudou?

Sim () não ()

6 – Antes do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), os empregados que se comprometiam com a missão e os ideais da empresa serviam de modelo para os demais membros da organização?

Sim () não ()

E Depois do Curso Customizado PAEX (Parceiros para a Excelência), você acha que mudou, que ainda existem estas inspirações dentro da organização?

Sim () não ()