



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**GUSTAVO HENRIQUE DE AQUINO LOBO**

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA  
ALPARGATAS S.A. A PARTIR DE INFORMAÇÕES EM SITES DE  
EMPREGO.**

Brasília  
2016

**GUSTAVO HENRIQUE DE AQUINO LOBO**

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA  
ALPARGATAS S.A. A PARTIR DE INFORMAÇÕES EM SITES DE  
EMPREGO.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Profa. Nilda Maria Domingos Mendes

Brasília  
2016

**GUSTAVO HENRIQUE DE AQUINO LOBO**

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA  
ALPARGATAS S.A A PARTIR DE INFORMAÇÕES EM SITES DE  
EMPREGO.**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão  
Estratégica para Resultados.

Orientador: Profa. MSc. Nilda Maria  
Domingos Mendes

Brasília, 09 de Dezembro de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. MSc. Nilda Maria Domingos Mendes

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

**Dedico este trabalho aos meus amores, Vitória,  
Samuel, Tainá, e a minha família.**

“...Preste mais atenção ao seu mundo interior e aprenda a lidar com sua própria mente; é assim que você pode aprender a lidar com qualquer problema”

Dalai Lama

## RESUMO

Esta pesquisa destina-se a conhecer características da cultura da empresa Alpargatas S.A, buscando comparar a cultura formal da organização com aquela percebida por atuais e ex-colaboradores da empresa. Para isso, realizou-se uma pesquisa documental, técnica importante da pesquisa qualitativa, onde os dados foram coletados por meio de sites que costumam divulgar as opiniões de colaboradores e ex-colaboradores da empresa, bem como, informações que a própria empresa divulga sobre suas características. A partir da análise dos dados conclui-se que em relação à cultura formal da empresa prevalece características como a cultura da inovação, o estímulo à iniciativa, criatividade e qualidade. Já em relação a cultura informal, ou aquela percebida pelos colaboradores relacionada a valores compartilhados constata-se que prevalece aspectos como a oportunidade de crescimento e ascensão de carreira. A comparação entre a cultura formal definida e a cultura percebida, permitiu identificar que há diferenças e semelhanças entre a culturas formal e percebida. As semelhanças referem-se a inovação e busca da qualidade, ao passo que as diferenças permeiam a repetitividade das atividades desempenhadas e alto nível de estresse dos funcionários.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Cultura organizacional. Sites de oferta de emprego.

## **ABSTRACT**

This research is intended to know the characteristics of the culture of an organization. In this sense, a study was carried out on the company Alpargatas S.A, seeking to compare the formal culture of the organization with that perceived by current and former employees of the company. For this, a documentary research was carried out, an important technique of qualitative research, where the data were collected through websites that usually disclose the opinions of employees and former employees of the company, as well as information that the company itself discloses about its characteristics. From the analysis of the data it is concluded that in relation to the formal culture of the company prevails characteristics such as the culture of innovation, the stimulus to initiative, creativity and quality. Regarding the informal culture, or that perceived by employees related to shared values, it is clear that aspects such as the opportunity for growth and career advancement prevail. The comparison between the defined formal culture and the perceived culture, allowed to identify that there are differences and similarities between the formal and perceived cultures. The similarities refer to innovation and the pursuit of quality, while the differences permeate the repetitiveness of the activities performed and the high level of employee stress.

**Key words:** Organizational change. Organizational culture. Job search sites.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Esquema do comportamento organizacional.....	14
<b>Figura 2</b> – Marcos históricos Alpargatas S.A.....	25
<b>Figura 3</b> – Visão, Missão e Valores da Alpargatas S.A.....	30
<b>Figura 4</b> – Descrição da Alpargatas S.A. no site LinkedIn.....	32
<b>Figura 5</b> – Avaliação da Alpargatas S.A. no site Indeed.....	33
<b>Figura 6</b> – Comentários sobre Alpargatas S.A. no site Indeed.....	34
<b>Figura 7</b> – Comentários sobre Alpargatas S.A no site Catho.....	35
<b>Figura 8</b> – Descrição da Alpargatas S.A no site LinkedIn.....	35

## LISTA DE TABELAS

<b>Quadro 1</b> – Múltiplas visões sobre Cultura Organizacional.....	17
<b>Quadro 2</b> – Dimensões bipolares representativas dos valores .....	19
<b>Quadro 3</b> – Aspecto da cultura organizacional da Alpargatas S.A – cultura formal versus percebida.....	37

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 ENFOQUE COMPORTAMENTAL NA ADMINISTRAÇÃO</b> .....	13
1.1 Cultura Organizacional .....	15
<b>2 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	23
2.1 Tipo de Pesquisa .....	23
2.2 Campo da pesquisa .....	24
2.2.1 Alpargatas S.A. ....	24
2.2.2 Universo e Amostra .....	25
2.2.3 Instrumento de Coleta de Dados .....	26
2.2.4 Procedimento de Análise de Dados .....	26
2.2.5 Tratamento dos Dados .....	27
<b>3 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	29
<b>3.1 Cultura organizacional formal <i>versus</i> cultura percebida – Alpargatas S.A.</b> .....	29
3.1.1 Análise da cultura organizacional a partir de sua identidade .....	29
3.1.2 Análise da cultura organizacional percebida .....	32
3.1.3 Cultura organizacional formal <i>versus</i> cultura percebida .....	36
<b>CONCLUSÃO</b> .....	38
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	40

## INTRODUÇÃO

O mundo globalizado exige cada vez mais das organizações a eminente capacidade de se ajustarem às demandas externas considerando todos os aspectos ou variáveis que compõem o mercado no qual estão inseridas. Dentre essas demandas está a capacidade de conhecer o mercado prevendo as possibilidades de mudança visando à adequação de sua estrutura, objetivos, metas, atendimento da produção e entrega eficiente das necessidades de seus clientes.

Outro desafio é atender ou adequar-se às necessidades de seus colaboradores, cada vez mais exigentes, capacitados e conscientes de sua importância no processo de produção e manutenção da organização, seja em relação às suas atividades, seja em relação às decisões tomadas pela organização. Ou seja, hoje os colaboradores são muito mais críticos e buscam cada vez mais serem participativos nas organizações, não só realizando aquilo para o qual foram contratados, mas questionando aquilo que foi definido, e reivindicando sua participação nas decisões e rumo das organizações.

É certo que este movimento é mais perceptível em organizações mais profissionais, onde o nível de especialização dos colaboradores é mais elevado, os tornando mais críticos e auto gestores de seus processos e carreiras. Porém, também nas organizações menos especializadas se pode observar esse movimento, menos em relação aos rumos da organização, mas mais em relação às suas reivindicações, sejam de direitos trabalhistas, sejam de expectativas profissionais.

Também o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação transformaram as barreiras do tempo e espaço, permitindo uma troca de informações mais ágil, aumentando o nível de exigência para as organizações e colaboradores no que concerne as suas capacidades de atenderem aos objetivos definidos, e também, para conciliar as demandas externas do mercado e de seus clientes, uma vez que principalmente para esses, as possibilidades de mudança de acordo com o mercado estão cada vez mais amplas por um número maior de empresas disponíveis, criando a necessidade de ambos, organizações e

colaboradores, serem capazes e ágeis para se readaptarem não só em relação as suas estratégias, mas caso necessário realizar uma mudança profunda de rumo, alterando inclusive o comportamento e cultura organizacionais.

Neste contexto observamos uma iminente necessidade de adaptação às mudanças, seja em relação às estratégias, à estrutura, ou à cultura organizacional, uma vez que o que está em voga no mercado globalizado, é a capacidade da organização se readaptar as necessidades que se apresentam e surgem de diferentes formas. Tais transformações e necessidades provenientes das dinâmicas de um mundo globalizado torna imprescindível a organização se adaptar à nova realidade. Dessa forma, a organização é reconhecida não apenas pelos seus produtos e serviços, mas por sua identidade e cultura organizacionais, pilares de sua forma de agir com seus colaboradores, os primeiros afetados quando no convívio diário e no desempenho de suas atividades, assim como no reflexo que essa cultura percebida e compartilhada transmite para o mercado, produtos, serviços e clientes.

A era da informação trouxe para vários ambientes, como o corporativo, a necessidade de agir considerando os reflexos das informações divulgadas a seu respeito, principalmente no mundo da rede mundial de computadores que abriga, além dos referidos sites de oferta de emprego, que serão analisados neste trabalho, redes sociais e demais sites de troca e divulgação de informações sobre os mais diversos assuntos, seja em relação aos produtos e serviços, ou em relação ao comportamento organizacional, transformando essas informações compartilhadas em propaganda, trazendo ou afastando clientes e colaboradores, criando ou destruindo oportunidades.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é caracterizar a cultura de uma organização a partir da análise de sites de ofertas de empregos. São objetivos específicos desse trabalho: 1) descrever a identidade corporativa da empresa; 2) analisar a cultura organizacional definida a partir de sua identidade; 3) analisar a percepção dos colaboradores da empresa pesquisada, a partir de opiniões postadas em sites de emprego e; 4) realizar a comparação entre a cultura formal e a cultura percebida, identificando se há diferenças ou são coincidentes.

Para alcançar esses objetivos, utilizou-se nesta pesquisa a estratégia de estudo de caso. A análise dos dados, por meio de pesquisa documental, foi efetuada de forma descritivo-interpretativa, com abordagem predominantemente qualitativa, em que se considerou a configuração dos componentes do arcabouço estrutural da Alpargatas S.A. e as informações obtidas a partir de respostas de questionários de sites de empregos aplicadas a colaboradores e ex-colaboradores da empresa.

A cultura organizacional formal foi traçada a partir da análise da identidade formal da empresa (valores, missão e visão da empresa). A cultura percebida foi obtida a partir da análise das informações postadas espontaneamente por empregados (atuais ou aqueles que já se desligaram da mesma) nos sites de oferta de emprego. Assim, foi possível traçar o perfil da cultura formal e percebida, fazendo uma comparação entre ambas. Com esta pesquisa, espera-se demonstrar a importância das informações disponibilizadas nos sites de busca por empregos para identificar a cultura de uma organização, tornando, dessa forma, os sites de busca um relevante objeto de estudo para diversas ciências, entre elas, a administração.

O presente trabalho foi estruturado em 4 capítulos. No primeiro capítulo, apresentam-se as principais abordagens sobre o enfoque comportamental na administração e a cultura das organizações. O segundo capítulo a empresa Alpargatas S.A é apresentada, destacando sua trajetória história que abrange os fatos notórios desde a sua criação, sua internacionalização, até os dias atuais. No terceiro capítulo, apresenta-se como estudo de caso, a comparação da cultura organizacional a partir da identidade formal da Alpargatas S.A. e a caracterização da cultura a partir da análise de sites de ofertas de empregos. No quarto e último capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada e as principais conclusões a respeito dos resultados obtidos.

## 1 ENFOQUE COMPORTAMENTAL NA ADMINISTRAÇÃO

O taylorismo, as teorias de Weber e Fayol, bem como o sistema Toyota, baseiam-se no enfoque técnico da administração valorizando os métodos de trabalho, a eficiência da utilização de recursos e a organização da empresa. Esse enfoque tecnicista da administração científica não considerava o aspecto humano do colaborador, centrando o desempenho no alcance de metas e produtividade, em detrimento das necessidades, percepções, sentimentos e interesses das pessoas que compõem a organização.

Em contraponto a esse enfoque tecnicista surgiram as teorias comportamentais da Administração, a partir da década de 40. Nesse enfoque, as organizações são vistas como um sistema social, composto por pessoas, com sentimentos, comportamentos e motivações distintas. Assim, verifica-se que os colaboradores são mais que uma força produtiva, constituindo-se em indivíduos e grupos capazes de, inclusive, desenvolverem comportamentos e culturas próprias dentro de uma mesma organização.

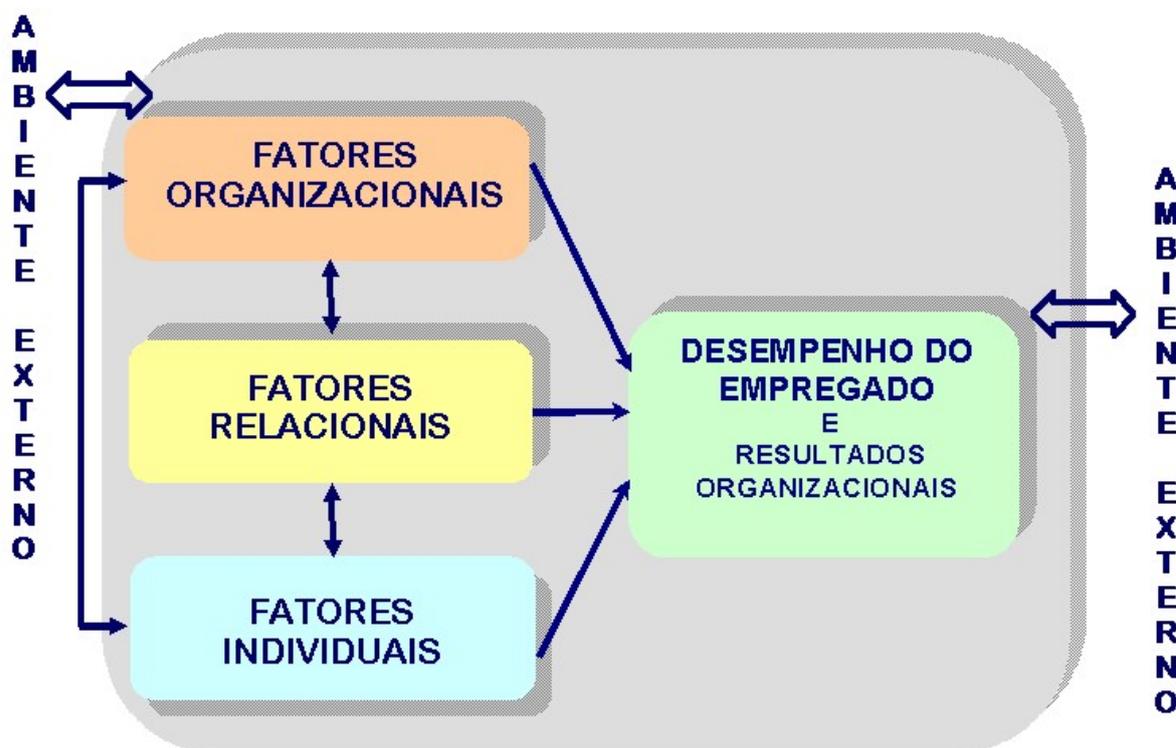
O campo de estudo denominado Comportamento Organizacional, de acordo com Robbins (2002, p. 6) busca “investigar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”. Em outras palavras, pode-se dizer que esse campo de estudo se preocupa com o que as pessoas fazem nas organizações e como o seu comportamento afeta o desempenho das empresas. Portanto, trata-se de uma questão crucial para a sobrevivência, eficiência e crescimento das empresas que, em última análise, constitui as metas e estratégias de qualquer organização.

São inúmeras as variáveis objeto de estudo nesse campo, que podem ser divididas em diversos níveis. No nível individual ou micro, encontram-se as variáveis próprias do indivíduo, tais como inteligência, personalidade, interesse, motivação, satisfação, educação, aprendizagem, comprometimento etc. No nível meso ou relacional estão as variáveis que dizem respeito às relações interpessoais, tais como: comunicação, negociação, liderança, gerenciamento de conflitos, equipes de

trabalho etc. No nível macro ou organizacional estão as variáveis próprias da organização, tais como: estrutura, normas, políticas, valores e cultura organizacional, clima organizacional etc. Pode-se observar que as diversas variáveis que compõem o modelo de estudo do comportamento organizacional, conforme representado na Figura 1, relacionam-se entre si e, ao mesmo tempo, sofrem a influência do ambiente externo à organização, assim como também influenciam esse ambiente.

Trata-se de um campo de estudo complexo que para ser explorado necessita ser dividido, uma vez que o exame conjunto de todas as suas dimensões torna-se inviável, pelo número excessivo de variáveis e pela dificuldade de mensuração desse conjunto em um momento específico da vida da organização. Dessa forma, é natural que sejam feitos recortes em um determinado tempo, com a análise de um número específico de variáveis, como é proposto neste trabalho.

**Figura 1** – Esquema do comportamento organizacional



Fonte: Adaptado. Robbins (2002).

Neste trabalho o que se pretende examinar é variável do nível organizacional: cultura organizacional, tendo em vista a importância desse constructo para o reconhecimento organizacional externalizado nas falas e informações divulgadas por

atuais ou ex-colaboradores nos sites de ofertas de vagas de emprego, e, em última análise, se a cultura definida é percebida e compartilhada corroborando ou não com a imagem e escolha daqueles que buscam uma colocação. Para tanto, se faz necessário explorar conceitualmente essa variável, para que a partir do seu entendimento possa ser delineada uma proposta de investigação.

## **1.1 Cultura Organizacional**

No que tange as organizações de trabalho, e, considerando que essas constituem um espaço social, podemos afirmar que esse é um ambiente no qual seus membros estabelecem relações em torno dos objetivos organizacionais (SROUR, 2005) e das práticas de trabalho difundidas no seu interior, tanto de maneira formal, pelas normas e processos de treinamento, quanto de maneira informal, pela transmissão do conhecimento entre os seus membros.

Conforme destacado por Morgan (1996, p.118), “as organizações são vistas como coletividades, às quais os empregados pertencem em lugar de serem apenas um local de trabalho que compreende indivíduos separados”. Assim, a cultura organizacional se constitui em um elemento estruturador do comportamento das pessoas na organização ao oferecer aos seus membros códigos tidos como certos que se reconhecem como “normais”. Dessa forma, ao se falar em cultura organizacional está-se fazendo uma “referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas” (MORGAN, 1996, p.132).

Segundo Schein (1988, p. 5), “cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida”. Este autor afirma, ainda, que a cultura pode ser ensinada aos novos colaboradores da organização, como sendo a “forma correta de perceber, pensar, sentir-se em relação” aos problemas cotidianos de uma organização (SCHEIN, 1988, p. 5).

Para alguns autores, os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da empresa (BIO, 1996; CATELLI, 1997; SCHEIN, 1992). Por serem atores definidores do modelo de gestão e por deterem o

poder máximo na empresa, estes podem impor suas convicções, crenças e valores pessoais, a fim de formar uma cultura forte, influenciando o comportamento dos demais colaboradores.

O uso do termo cultura no campo das organizações de trabalho é uma apropriação da abordagem feita pela antropologia, de onde o mesmo é trazido para o ambiente organizacional. Naquele campo há uma variedade de concepções acerca da cultura que podem ser assim resumidas (GEERTZ, 1989, p.4-21): 1) O modo de vida global de um povo; 2) O legado social que o indivíduo adquire do seu grupo; 3) Uma forma de pensar, sentir e acreditar; 4) Uma abstração do comportamento; 5) Uma teoria elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente; 6) Um celeiro de aprendizagem em comum; 7) Um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes; 8) Comportamento aprendido; 9) Um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento; 10) Um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens e 11) Um precipitado da história.

“Dentro de uma perspectiva etnográfica<sup>1</sup>, cultura significa os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como ser social” (SILVA; ZANELLI, 2004, p.407). Visto dessa forma, se faz relacional que a cultura não é algo que existe independente do homem, mas que se traduz, essencialmente, por uma construção social, onde o homem é elemento ativo e essencial.

É importante destacar que na literatura sobre cultura organizacional existem inúmeras concepções acerca desse fenômeno. No Quadro 1 são apresentados alguns desses conceitos, revelando a essência de cada um deles. Certamente essa síntese não esgota o assunto, mas dá uma ideia da sua diversidade.

---

1

Consiste no estudo de um objeto por vivência direta da realidade onde este se insere.

**Quadro 1 – Múltiplas visões sobre Cultura Organizacional**

<b>Autor</b>	<b>Concepção teórica da cultura</b>	<b>Síntese</b>
Smircich (1983)	A organização constitui um agrupamento cultural composto de diversos atores sociais, que constroem pontes entre os níveis macro e microestruturais, entre a sociedade e a organização, entre a sociedade e o indivíduo, entre a organização e o indivíduo, como também entre as decisões e as ações, entre os discursos organizacionais e as práticas, entre o comportamento da organização e as estratégias pretendidas.	A organização é concebida como um fenômeno cultural.
Geertz (1989)	A cultura é vista além de complexos padrões concretos de comportamento (costumes, usos, tradições, hábitos), sobretudo como um conjunto de mecanismos de controle (planos, receitas, regras, instruções) para governar comportamentos. A cultura é compreendida como um sistema de significados coletivamente aceitos em um dado momento histórico da existência de um grupo específico e que produz e impõe modos de pensar, sentir e agir que passam a ser típicos dos diversos grupos sociais.	A cultura é construída socialmente pelos membros da organização.
Pettigrew (1979)	A cultura é concebida como um conjunto complexo de pressupostos, valores e crenças que orientam o modo como os dirigentes e demais participantes de uma organização conduzem suas atividades. Este núcleo de pressupostos, valores e crenças são expressos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa existentes nas organizações. Nessa concepção é fundamental o papel exercido pelos fundadores da organização.	A cultura se traduz em um conjunto de pressupostos, valores e crenças, que se atualiza de forma dinâmica.
Beyer e Trice (1987)	A cultura organizacional se constitui a partir de uma rede de concepções, normas e valores, considerados inquestionáveis, e que, por isso, permanecem nos subterrâneos da vida organizacional. Para que possa ser criada e mantida, a cultura deve ser veiculada aos membros da organização através de elementos tais como: ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e demais artefatos visíveis, que têm a finalidade de mostrar os comportamentos esperados.	A cultura se traduz em um conjunto de pressupostos, valores e crenças, que estão entranhados na organização, traduzindo a sua própria identidade.

**Fonte:** Adaptado de SILVA e ZANELLI (2004).

Essas múltiplas visões podem ser sintetizadas no conceito que concebe a cultura como um conjunto de pressupostos básicos, criado, desenvolvido ou descoberto, num processo de aprendizagem coletivo para lidar com os problemas sócio emocionais dos membros do grupo e de adaptação com o ambiente externo. Uma vez consolidados, os pressupostos básicos da cultura, aquilo que é dito como verdade indiscutível na organização, é transferido aos demais participantes como

guia cultural que orienta os modos considerados certos de pensar, sentir e agir (SILVA; ZANELLI, 2004).

Como destacado anteriormente, a organização representa um espaço social onde são estabelecidas relações entre os seus membros. Assim, ainda que exista um conjunto de crenças e valores dominantes que podem permear toda a sua estrutura organizacional, os grupos que compõem essa estrutura são diversificados e, dessa forma, é explicável o surgimento de múltiplas culturas ou subculturas em função do compartilhamento mais intenso e permanente de experiências e vivências coletivas. Quanto mais forte for a cultura da organização como um todo, menor será a probabilidade de esses grupos construírem conjuntos específicos de crenças e valores conflitantes com àqueles.

À luz dos diversos conceitos trazidos à tona, pode-se observar que os valores se apresentam como um elemento da cultura organizacional. Assim, é bom que o estudo da cultura considere essa proximidade. Dessa forma, dentro do objetivo de se aprofundar o conhecimento sobre a cultura organizacional da referida empresa, é importante que sejam destacados os valores organizacionais definidos e que devem direcionar o planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Tamayo (s/d, p.175) o essencial para se compreender o funcionamento de uma organização é conhecer os sistemas de crenças e valores, as interações entre os seus membros e as atividades por eles executadas. O autor ainda acrescenta que os valores exercem um papel integrador na organização, uma vez que são compartilhados por boa parte dos seus membros.

Dessa forma, a exemplo da cultura, os valores organizacionais constituem elementos orientadores do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, definindo o modo de pensar, sentir e agir.

Os valores expressam interesses ou desejos e estão relacionados aos tipos motivacionais. Vistos dessa forma, os valores organizacionais constituem crenças sobre o que é bom e desejável para a organização, orientando-a a um fim. Portanto, não é só o conjunto de valores que distingue uma organização da outra, mas também a forma como estes estão organizados hierarquicamente. Um mesmo conjunto de valores pode-se apresentar organizado de forma completamente distinta entre organizações. O que constitui valores centrais para uma organização pode se

transformar em valores secundários para outra. Assim, os valores organizacionais podem ser conceituados como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO, s/d, p., 182).

De acordo com essa visão, da mesma forma que o indivíduo e os grupos, as organizações apresentam exigências comuns que devem ser satisfeitas para assegurar a sua sobrevivência. Essas exigências, de acordo com Tamayo (s/d), giram em torno dos seguintes problemas fundamentais: 1) a relação entre o indivíduo e o grupo – conciliação de metas e interesses do indivíduo e da organização; 2) a necessidade de elaborar uma estrutura – a definição de papéis, normas, subsistemas organizacionais e 3) a relação da organização com o meio ambiente natural e social – a existência da organização em um local físico e dentro de uma sociedade específica. A partir dessas três necessidades Schwartz e Ros, *apud* Tamayo (s/d) postulam três dimensões bipolares para representar as alternativas de respostas das organizações: autonomia *versus* conservação; hierarquia *versus* estrutura igualitária e; harmonia *versus* domínio.

Cada uma dessas dimensões privilegia determinados comportamentos e atitudes na organização, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2** – Dimensões bipolares representativas dos valores organizacionais

POLARIDADE	VALORES E PRÁTICAS ASSOCIADOS
<p style="text-align: center;"><b>Autonomia</b> <i>versus</i> <b>Conservadorismo</b></p>	<p>Individualismo; autonomia intelectual (criatividade individual; autodeterminação; curiosidade); autonomia afetiva (prazer, vida excitante); busca de novas soluções.</p> <p>Coletivismo; relações harmoniosas e estreitas entre os membros; manutenção do <i>status quo</i>; tradição; busca de soluções por caminhos já conhecidos; valorização do passado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Hierarquia</b> <i>versus</i> <b>Estrutura igualitária</b></p>	<p>Autoridade; poder social; influência; fiscalização; controle; supervisão; disciplina.</p> <p>Preocupação com o bem-estar dos outros e da organização de modo geral; redução de níveis hierárquicos; valorização das pessoas, reconhecimento das competências; justiça social, igualdade; responsabilidade e equidade.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Harmonia</b> <i>versus</i></p>	<p>Proteção da natureza; cooperação; integração interorganizacional; harmonia com a natureza e com as outras organizações; promoção de valores ecológicos e da paz; tolerância.</p> <p>Domínio de recursos materiais, tecnológicos, de conhecimento;</p>

<b>Domínio</b>	exploração do meio ambiente para satisfazer os interesses da organização e dominar o mercado; imposição dos seus produtos e da sua imagem ao mercado e à sociedade.
----------------	---

**Fonte:** Adaptado de TAMAYO *et al.* (s/d).

Um aspecto particularmente importante no estudo dos valores organizacionais é estabelecer uma distinção entre os valores reais, ou seja, os que estão presentes na organização e que são percebidos pelos seus membros como praticados no dia-a-dia e os valores desejados, que correspondem àqueles prescritos, porém ainda não interiorizados ou partilhados pelas pessoas. À medida que são evidenciadas diferenciações entre o que se deseja e o que se pratica na organização, há maior probabilidade de surgimento de conflitos e, por consequência, o comportamento organizacional é mais afetado (absenteísmo, rotatividade, desempenho, satisfação no trabalho, comprometimento, qualidade do clima organizacional etc.).

Segundo Montana e Charnov (1999), é difícil medir a cultura de uma empresa, mas não caracterizá-la. Sendo assim, depreende-se que há certos indicadores nos quais podemos nos basear para caracterizar determinada organização. Um desses marcadores é a identidade de uma organização. Para Caldas e Wood (1997, p. 6), identidade organizacional pode ser visualizada em diversas dimensões. Ela pode, por exemplo, resultar de sua imagem externa, isto é, da forma pela qual a organização é percebida por aqueles com quem ela interage, como, por exemplo, clientes e fornecedores (Engel et al, 1995, apud Machado-da-Silva, Nogueira, 2001, p. 42). Pode decorrer, também, da auto percepção ou da autoimagem, ou seja, da maneira como seus membros internos, especialmente seus dirigentes a percebem de forma compartilhada. Pode representar o propósito existencial resultante da definição da razão de ser, da finalidade, missão ou propósito da organização.

O conceito de identidade organizacional adotado é o proposto por Albert e Whetten (1985) os quais consideram que a identidade organizacional compreende o que é central, distintivo e duradouro na organização, com base nas crenças compartilhadas pelos seus membros. Assim, para eles a identidade pode ser analisada sob a ótica de três critérios: 1) o critério de centralidade, que aponta as características vistas como a essência da organização; 2) o critério de distintividade, que aponta importantes elementos que distinguem uma organização das outras com

as quais poderia ser comparada, e, por fim; 3) o critério de continuidade temporal, que ressalta as características estáveis no tempo (ALBERT; WHETTEN, 1985, p. 265). Os autores afirmam que esses três critérios atenderiam às condições de necessidade e de suficiência para definir identidade organizacional como conceito científico.

Segundo Robbins (2000), a cultura de uma organização representa uma percepção comum sustentada por seus membros. Assim sendo, ao analisar a missão, visão e valores da empresa, relatos de funcionários, avaliação da empresa em sites de empregos, por exemplo, podemos obter “pistas” sobre a cultura da Alpargatas S.A. Assim, espera-se que, ao ler a missão, visão e valores de uma organização se deve ser capaz de identificar o que a organização faz, visa e tem como valor, delimitando atuação no negócio escolhido e o bem-estar das pessoas, traduzindo essas intenções em valores percebidos pelos clientes, para conquistar a sua fidelidade e assim manter sua existência e lucratividade.

É importante realizar a análise da missão, visão e valores de uma organização, visto a possibilidade de existência de incongruência na construção da identidade corporativa, processos internos e a cadeia de valor poder gerar dificuldade também na definição de suas estratégias. O primeiro aspecto a considerar é a clareza com relação ao negócio ou missão, que é fundamental para a seleção de estratégias. Se a empresa não souber dizer com precisão qual sua missão ou negócio em que está, provavelmente também não conseguirá explicitar estratégias coerentes (MAXIMINIANO, 2002, p.404).

A dificuldade de agir conforme o que está definido em sua identidade irá refletir diretamente na forma como a organização lida com seus *stakeholders* alterando a percepção em relação à sua cultura, pois principalmente seus membros não conseguirão sustentar um modelo em conflito refletindo na forma como a cultura se manifesta em determinados momentos, o que pode ser identificado pelo clima organizacional.

Apresentados os conceitos de cultura e valores organizacionais, os tópicos seguintes serão dedicados à apresentação de um breve histórico da empresa pesquisada: sua identidade corporativa, com o objetivo de proceder ao diagnóstico do modelo de cultura, as percepções de empregados e ex-empregados coletadas

nos sites de oferta de emprego. A partir desse diagnóstico é que será analisada a coerência entre a cultura definida a partir de sua identidade corporativa com a cultura percebida compartilhada pelos colaboradores convergindo ou não para sua visão: “Ser uma empresa global de marcas desejadas nos segmentos de calçados, vestuários e acessórios” (ALPARGATAS, 2016).

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 2.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo, buscando comparar a cultura formal de uma organização e a cultura percebida por seus atuais e ex-colaboradores, a partir da análise de informações compartilhadas em sites de ofertas de empregos.

Segundo Goode *et all* (1969), estudo de caso é um tipo de análise qualitativa, e assim também é considerado por Yin (1989), além de ser definido por esse como sendo “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Uma faceta da cultura organizacional se dá nas relações sociais vividas no ambiente de trabalho, moldadas por seu conjunto de normas, valores e identidade. Por se tratar de um fenômeno social, direcionado pela cultura formal da organização, mas não somente evidenciada por esta, faz-se necessário buscar outras evidências, o que aponta que o estudo de caso e a análise documental são metodologias que pode ser utilizada para este tipo de pesquisa.

Sá-Silva *et all* (2009) destacam que quando a pesquisa documental pode ser utilizada objetivando extrair dele informações, o pesquisador o faz investigando, examinando, usando técnicas apropriadas para seu manuseio e análise, por meio de etapas e procedimentos, organizando informações a categorizando para posterior análise.

Quanto à abordagem metodológica adotada, esta pesquisa é qualitativa, utilizando-se dados secundários provenientes de sites de ofertas de emprego como Indeed, LinkedIn e Catho e também das informações sobre a empresa Alpargatas S.A. Os dados sobre a empresa escolhida como foco deste estudo são os dados públicos, pois não se obteve êxito em obter dados não públicos desta empresa para

a realização desta pesquisa. Assim este estudo também foi acrescido de pesquisa documental e bibliográfica sobre a Alpargatas S.A.

## **2.2 Campo da pesquisa**

A empresa Alpargatas S.A em 2015, ultrapassou a marca de 2,5 milhões de chinelos (Havaianas e Dupé) vendidos. Além de seu expressivo resultado, trata-se de uma empresa que está presente em diversos países e que desde sua criação teve de passar por muitas transformações para melhor se posicionar no mercado nacional e mundial. Assim, a empresa Alpargatas S.A destaca-se por suas estratégias e posicionamento de marca o que torna a investigação de sua identidade formal e sua cultura muito relevante por se tratar de um caso de sucesso.

### **2.2.1 Alpargatas S.A**

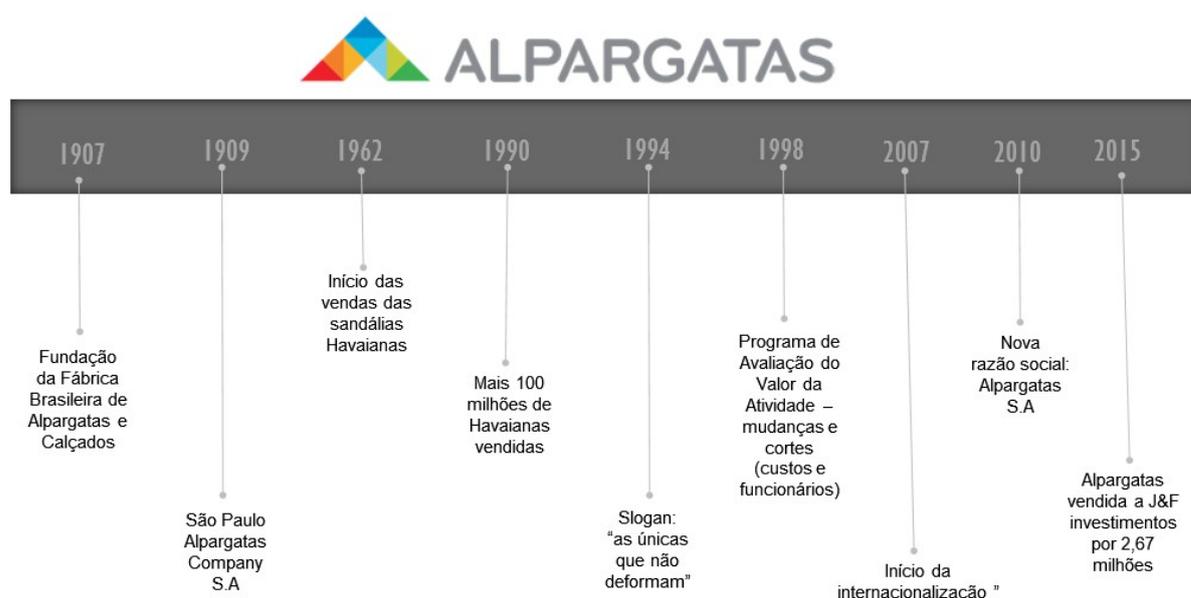
A história da Alpargatas S.A inicia-se em 1907 com a migração da companhia da Argentina para o Brasil. A empresa, criada pelo escocês Robert Fraser, começou em São Paulo, no bairro da Mooca, com a produção de calçados para trabalhadores da colheita de café. A empresa que originalmente chamava-se Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, passando depois a chamar-se São Paulo Alpargatas Company S.A.

A tão conhecida marca de sandálias Havaianas, foi lançada apenas na década de 60. As vendas dos calçados Havaianas caíram muito na década de 80, necessitando ser reformulada a sua estratégia de marketing. Em 1994, as Havaianas foram relançadas com outro enfoque, centrando-se seu marketing no slogan “as únicas que não deformam”. Em 1998, a empresa passa por diversas mudanças e cortes de custos e de colaboradores. Após a implantação do Programa Avaliação do Valor de Atividade, o número de funcionários passou de 14.500 para 10.500 (EXAME, 2013). Além disso, a empresa passou a ser segmentada em unidades de negócios. Na década de 90, a Alpargatas batem a marca histórica de 100 milhões de sandálias Havaianas vendidas.

Em 2007, a empresa inicia seu processo de internacionalização inaugurando o escritório de Nova York. Nos dois anos seguintes a empresa abre escritórios na Espanha, Itália e França. Também é inaugurado em 2009 a loja conceito na avenida mais requintada de São Paulo: a Oscar Freire.

O processo de mudança de marca e identidade visual da empresa ocorre em 2010, tendo por consequência a adoção da nova razão social, utilizada nos dias de hoje, Alpargatas S.A. A Figura 2 apresenta uma visão geral dos principais marcos históricos da Alpargatas S.A.

**Figura 2** – Marcos históricos Alpargatas S.A.



Fonte: Adaptado de Exame (2013).

## 2.2.2 Universo e Amostra

Segundo o site Havaianas (2016), a Alpargatas S.A possui mais de 18 mil funcionários. Esse constitui o universo dessa pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa que utiliza dados públicos de colaboradores que se manifestaram espontaneamente em sites de ofertas de empregos, nossa amostra constitui-se dos respondentes de formulários desses sites.

Para investigar a sintonia da identidade da empresa e a cultura percebida por colaboradores, analisou-se informações postadas por colaboradores e ex-colaboradores da Alpargatas S.A nos sites de ofertas de emprego Catho e Indeed.

Assim, nossa amostra constitui-se de 110 colaboradores, sendo 86 no site Indeed e 24 no site Catho.

### **2.2.3 Instrumento de Coleta de Dados**

Para a aquisição de informações deste estudo, procedeu-se a busca de dados secundários obtidos nos sites Indeed e Catho, onde estão publicados os resultados de pesquisas aplicadas por esses, que tem por finalidade apresentar aspectos da percepção organizacional de colaboradores e ex-colaboradores para o compartilhamento dessas impressões com os possíveis candidatos as vagas de emprego na organização pesquisada.

Esses resultados foram obtidos através da aplicação online de formulário semiestruturado, nos quais os itens pesquisados estão graduados em uma escala que vai de 1 a 5 estrelas, no qual 1 estrela corresponde a péssimo, e 5 estrelas, excelente. Também neste formulário existe um campo aberto para que os respondentes da pesquisa possam expressar sua opinião livremente.

Nesta pesquisa, procedeu-se a análise de conteúdo de documentos como fonte de pesquisa primária e secundária. Após essa análise, elaborou-se fichamentos com resumo dos textos, dos principais dados e de citações. Também foi elaborado um roteiro de coleta e tabulação de dados para proceder à consolidação dos dados e validação da hipótese inicial da pesquisa.

### **2.2.4 Procedimento de Análise de Dados**

Os dados desta pesquisa foram coletados nos meses entre outubro e novembro de 2016, no entanto, por se tratar de uma pesquisa que utilizou dados secundários, não houve contato direto com os respondentes da pesquisa dos sites analisados.

Após a coleta e tratamento dos dados, procedeu-se o cruzamento e análise das informações a fim de produzir os resultados desta pesquisa, que serão apresentados no capítulo de análise e discussão dos resultados. A análise descritiva constituiu-se, basicamente, em obter informações sobre quantidade de pessoas que

responderam à pesquisa, a quantidade de estrelas (“nota”) atribuídas pelos respondentes sobre cada item sobre a Alpargatas S.A e as opiniões postadas sobre a impressão geral do colaborador sobre a empresa. Esses dados são expressos nesta pesquisa por meio de tabelas, gráficos e figuras. Os dados e o tratamento das informações coletadas serviram para identificar semelhanças e diferenças entre a cultura formal e a cultura percebida da organização Alpargatas S.A.

### **2.2.5 Tratamento dos Dados**

Segundo Kerlinger (1980, p.353), o tratamento de dados é “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados”. Assim, nessa etapa da pesquisa, os dados brutos são agrupados de forma sistematizada para que seja possível interpretá-los. Neste estudo de caso, os dados obtidos nos sites Indeed e Catho foram categorizados por tema

As categorias pesquisadas estão graduados em uma escala que vai de 1 a 5 estrelas, no qual 1 estrela corresponde a péssimo e 5 estrelas, excelente. Assim, os resultados de cada categoria são apresentados em forma de histograma, no qual os resultados representam a média aritmética do número de estrelas atribuídos a cada tema pesquisado sobre a empresa Alpargatas S.A.

No site Indeed, os dados são agrupados conforme as seguintes categorias: 1) equilíbrio vida pessoal/trabalho; 2) salário/benefícios; 3) estabilidade/promoção; 4) gerência, e; 5) cultura. No site Catho, é apresentada a média da avaliação geral da empresa.

O site de busca de empregos Catho, apresenta 24 avaliações de colaboradores e ex-colaboradores da Alpargatas S.A. Em uma escala que vai de 1 a 5 estrelas, (no qual 1 estrela corresponde a péssimo e 5 estrelas, excelente), a Alpargatas possui uma avaliação geral de 3.9. Entre os tópicos avaliados, estão o nível de estresse do colaborador no desempenho de suas atividades, a remuneração salarial e se a empresa paga corretamente (CATHO, 2016).

O Indeed, site de busca de empregos reconhecido por seu grande número de acessos mensais no Brasil, possui 86 avaliações de colaboradores e ex-colaboradores da Alpargatas S.A (Figura 4). Em uma escala que vai de 1 a 5 estrelas, (no qual 1 estrela corresponde a péssimo e 5 estrelas, excelente), a

Alpargatas possui uma avaliação geral de 4.1. Entre os cinco tópicos avaliados (equilíbrio trabalho/vida pessoal, salário/benefícios, estabilidade/promoção, gerência, cultura), os itens com melhor avaliação foram equilíbrio trabalho/vida pessoal e cultura, com 4 e 3,9, respectivamente (INDEED, 2016).

As respostas do campo não-estruturada dos formulários aplicados pelos sites Catho e Indeed foram analisados e as respostas mais frequentes foram apresentadas em forma de figura.

### **3. RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS**

O presente trabalho teve como objeto de estudo a cultura da empresa Alpargatas S.A, a partir de informações postadas pela própria empresa e por seus atuais e ex-funcionários em sites de oferta de empregos. Os resultados são apresentados a seguir.

#### **3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL FORMAL *VERSUS* CULTURA PERCEBIDA – ALPARGATAS S.A**

##### **3.1.1 Análise da cultura organizacional a partir de sua identidade**

A Figura 3 apresenta a visão, a missão e os valores estabelecidos formalmente pela Alpargatas. Nestes itens é possível perceber os aspectos formais que a organização estabelece como sendo importantes para a formação da identidade organizacional.

A visão estabelecida pela Alpargatas S.A é “Ser uma empresa global de marcas desejadas nos segmentos de calçados, vestuários e acessórios” (ALPARGATAS, 2016). Em 2015, a empresa ultrapassou a marca de mais de 2,5 milhões de pares de sandálias vendidas, com as marcas Havaianas e Dupé (EXAME, 2013). Observa-se que na visão da empresa está implícita a intenção de se tornar empresa de referência, com atuação internacional, além de atenta a percepção da marca perante os clientes e aos padrões de qualidade.

Quanto a missão da organização, a Alpargatas estabelece que sua razão de ser está relacionada a: “conquistar os consumidores por meio de marcas e produtos diferenciados e de alto valor percebido, criando valor para acionistas, empregados, fornecedores e clientes, e atuar com responsabilidade social e ambiental”.

**Figura 3 – Visão, Missão e Valores da Alpargatas S.A.**



**ALPARGATAS**

**VISÃO, MISSÃO E VALORES**

**VISÃO** Ser uma empresa global de marcas desejadas nos segmentos de calçados, vestuários e acessórios.

**MISSÃO** Conquistar os consumidores por meio de marcas e produtos diferenciados e de alto valor percebido, criando valor para acionistas, empregados, fornecedores e clientes, e atuar com responsabilidades social e ambiental.

**VALORES**

**Comprometimento**  
Responsabilidade e compromisso com seu papel individual na realização dos objetivos e dos resultados finais da empresa, sejam resultados financeiro, de produto ou de serviços, privilegiando sempre o trabalho em equipe.

**Respeito às pessoas**  
Construção de um ambiente meritocrático com boas condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento, estimulando a satisfação e o orgulho de contribuir com a empresa.

**Empreendedorismo**  
Foco no crescimento e na criação de valores, impulsionados pela iniciativa, inovação e transformação de ideias em oportunidades de negócio.

**Satisfação dos consumidores**  
Conquista da lealdade dos consumidores em razão da clara percepção de superioridade da proposta de valor das suas marcas.

**Ética**  
Comportamento baseado em princípios de honestidade, integridade e respeito às leis na condução dos negócios e dos relacionamentos.

**Fonte:** Site Alpargatas (2016).

Em análise ao que está posto como missão, pode-se destacar alguns pontos, como o destaque aos *stakeholders* da empresa, ou seja, seus acionistas, empregados, fornecedores e clientes. Isto leva a crer, que a Alpargatas apresenta em seus processos internos e cadeia de valor, modelos de mensuração ou indicadores de desempenho necessários à identificação de gargalos que possam de alguma forma interferir na interação entre as áreas e atores fazendo com que a percepção ou reconhecimentos de seus produtos como diferenciados ou de alto valor sejam alcançados.

Em relação aos valores, vale destacar que para Freitas (1991) *apud* Crnkovic *et all* (2002), estes indicam as questões que são prioritárias para a organização, determinam também os níveis hierárquicos e as relações entre seus membros além de exercer um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar da companhia. A Alpargatas elenca os seguintes valores: comprometimento, respeito às pessoas, empreendedorismo, satisfação dos consumidores e ética.

Depreende-se da análise dos valores dessa empresa que ela quer ser vista pelos potenciais clientes como organização comprometida com a qualidade e valor agregado, fazendo com que seus clientes e acionistas sintam-se satisfeitos. Também nota-se que a empresa deseja ser vista como uma organização que respeita seus funcionários, valorizando o mérito individual e o trabalho em equipe. Fica evidente a preocupação com o colaborador, o ambiente de trabalho, transformando-o em importante ator para o alcance de resultados institucionais. No item empreendedorismo, está claro a cultura da inovação, do estímulo à iniciativa e boas ideias.

Na descrição da empresa no site LinkedIn (2016), rede social de negócios também utilizado para a busca de empregos, a Alpargatas se descreve como sendo uma “companhia que oferece produtos inovadores com tecnologia e *design*” (Figura 4), o que corrobora para a existência de uma cultura organizacional formal de inovação.

Outro ponto que pode ser analisado para identificar a cultura da inovação presente na organização é a indicação da *timeline* (Figura 2), na qual se pode observar que, ao longo dos mais de 100 anos de sua existência, em especial nos últimos 20 anos, a partir da mudança de sua estratégia de marketing, houve um conjunto de ações que visaram sua reestruturação, reposicionamento da marca, adequação de sua estrutura de produção e governança, expansão do mercado e internacionalização, abertura de capital e como consequência sua valorização e venda por cifras generosas. Tal trajetória pode corroborar para o reconhecimento da capacidade demonstrada pela organização e também explicitada em sua missão, valores e visão, em realizar ações convergentes ao atendimento das necessidades e demandas, internas e externas, adequadas às realidades de mercado, de seus *stakeholders* e aplicando de forma efetiva a inovação.

Figura 4 – Descrição da Alpargatas S.A. no site LinkedIn.



**Alpargatas S.A.**  
Bens de consumo  
+ de 10.001 funcionários

[Página inicial](#) [Carreiras](#)

Líder no setor de calçados na América Latina, a Alpargatas é detentora de marcas desejadas como Havaianas, Dupé, Osklen Topper na Argentina, Sete Léguas e Meggashop, detém as licenças de Mizuno e Timberland no Brasil. A companhia oferece produtos inovadores com tecnologia e design diferenciados e possui competência na construção e gestão de marcas globais, que proporcionam relação de admiração e confiança com os consumidores. Com receita líquida de R\$ 4,1 bilhões em 2015 (alta de 16,6% em relação ao ano anterior), a Alpargatas possui fábricas no Brasil e na Argentina, 686 lojas em todo o mundo e seus produtos estão presentes em 106 países.

Fonte: Site LinkedIn (2016).

### 3.1.2 Análise da cultura organizacional percebida

Em relação à cultura percebida ou valores compartilhados pelos colaboradores e ex-colaboradores da empresa pesquisada, na figura 5 é possível constatar que os *stakeholders* - empregados, de fato, se sentem valorizados pela organização. Dos 5 fatores, que avalia a satisfação dos colaboradores com a empresa, apresentados no site Indeed (2016): Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal, Salário/benefícios, Estabilidade/Promoção, Gerência e Cultura, todos receberam acima de três estrelas, com uma média geral de 4,1. O fator “estabilidade e promoção” recebeu menor pontuação (3,4). A política de gestão de pessoas da empresa poderá dar atenção a este aspecto caso queira melhorar a satisfação de seus colaboradores.

Figura 5 – Avaliação da Alpargatas S.A. no site Indeed.



Fonte: Site Indeed (2016).

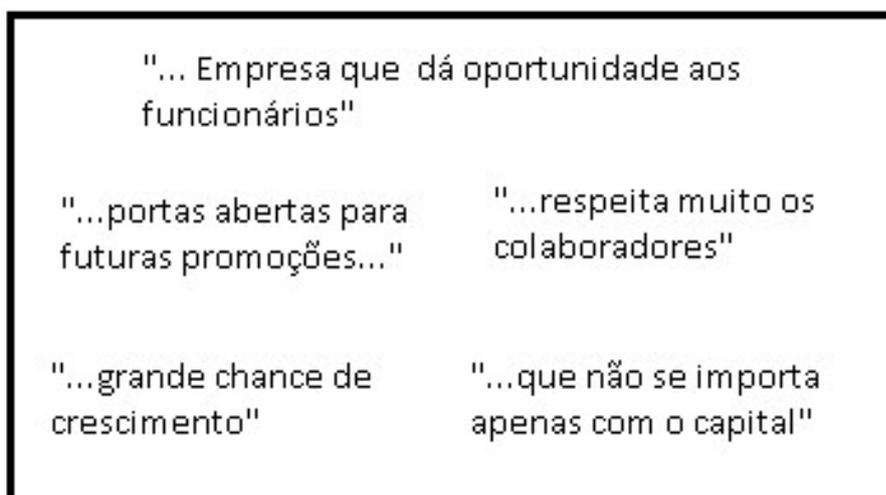
Em relação às questões subjetivas, em que os colaboradores expressão livremente seus comentários sobre a empresa, percebe-se na Figura 5 e 6, que apesar de não ser mencionado explicitamente, os colaboradores fazem alusão a cultura da inovação, capacidade de mudança e adaptação em sua estrutura à medida que há como indicativo de qualidade daquela organização a valorização do capital humano, bem como há para seus colaboradores a possibilidade de crescimento profissional, e com isso se pode inferir que há a valorização de ideias a

ações que são a base de uma cultura e estrutura de meritocracia que certamente se refletirá nos processos internos e com reflexos em sua cadeia de valor, produtos e serviços e conseqüente inovação, novas formas eficientes de agir.

A Figura 6 reúne alguns dos comentários dos colaboradores sobre a empresa, nos quais destaca-se a oportunidade de crescimento e promoção, bem como o respeito aos colaboradores.

O comportamento organizacional de atenção para com seus colaboradores transparece nos comentários feitos no Indeed (Figura 6), o que indica uma política organizacional voltada para desenvolver comportamentos convergentes e estruturados em uma cultura de reconhecida valorização, colaboração, reconhecimento, oportunidades, escuta e desenvolvimento.

**Figura 6** – Comentários sobre Alpargatas S.A. no site Indeed.



**Fonte:** Site Indeed (2016).

A Figura 8 reúne alguns dos comentários dos colaboradores sobre a empresa, nos quais destaca-se a valorização dos funcionários e o incentivo ao aprendizado e aperfeiçoamento. Depreende-se ainda dos comentários do site Catho (2016), que pode haver elevado nível de estresse, fato esse que pode ser explicado pelas características inerentes às atividades industriais que exigem precisão e, algumas vezes, repetitividade.

Ainda pelos comentários e avaliação dos colaboradores e ex-colaboradores postados no site Catho, indicam que os mesmos acreditam que são bem remunerados e que não têm problemas relativos aos pagamentos dos salários.

**Figura 7 – Avaliação da Alpargatas S.A no site Catho.**

The screenshot shows the company profile for Alpargatas S.A. on the Catho website. At the top, there are navigation links: "CATHO", "Buscar vagas", "Guia de Profissões", "Por dentro das empresas", "Serviços para candidatos", "Assine", and "Login". The company name "ALPARGATAS" is displayed with a 3.9 star rating (4 stars visible, 1 greyed out). Below the rating, there is a button "ALPARGATAS" and a short description: "Líder no setor de calçados na América Latina, a Alpargatas é detentora de marcas desejadas como Havaianas, Dupê, Topper, Rainha, Sete Léguas e Meggashop, detém as licenças de Mizuno e Timberland no Brasil e é acionista da Osklen. A Compan...". A green button says "Administre o perfil da sua empresa". Below the profile, there are tabs for "Geral", "Avaliações", and "Vagas". Social media sharing icons for Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, and Email are present. The main heading reads "24 pessoas que trabalharam na empresa Alpargatas a avaliaram em 3.9". A subtext says "Também foi avaliado o nível de estresse, a remuneração salarial e se a empresa paga corretamente". The large number "3.9" is shown with "24 Avaliações" below it. A call to action box says "Veja todas as notas e classificações gratuitamente" with "Login" or "Cadastre-se gratuitamente" options.

Fonte: Site Catho (2016).

**Figura 8 – Comentários sobre Alpargatas S.A no site Catho**

"Crescimento"	
"Estressante"	"Apenas o financeiro atrai"
"...valorização dos funcionários"	
"Conhecimento"	"... aprendizado"
"Excelente empresa para trabalhar"	

Fonte: Site Catho (2016).

### 3.1.3 Cultura organizacional formal *versus* cultura percebida

A análise dos comentários dos colaboradores que responderam o questionário nos sites Indeed e Catho apontam que, na percepção dos colaboradores, a empresa estimula a criatividade, dá espaço para o novo e possui cultura de inovação. Assim, nesse aspecto a cultura formal e a percebida desta organização estão em plena sincronia.

No entanto, há vários comentários que fazem alusão a repetitividade, estresse e exaustão no ambiente de trabalho. Uma hipótese é que isso se deve a característica intrínseca do ambiente industrial, que em seu processo fabril remete a atividades repetitivas e uma busca incansável por aperfeiçoamento e qualidade. Assim sendo, é um sinal de que, mesmo com o investimento da organização em inovação e respeito aos colaboradores, todo esforço empreendido não conseguiu se sobrepor as características impostas pelo trabalho em uma linha de produção.

Outro aspecto relevante na análise dos comentários é que há um esforço organizacional para que haja valorização do empregado, estímulo ao crescimento e oportunidades de ascensão de carreira. Deve-se ressaltar que entre os valores elencados pela Alpargatas S.A está o “respeito às pessoas”, no qual, segundo a mesma, é externalizado por meio da meritocracia, boas condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento. Dessa forma, fica evidente que nos itens meritocracia e oportunidades, os colaboradores de fato desse modo a percebem. Porém as especificidades do ambiente fabril não se torna menos relevante para os colaboradores e ainda é sentida por eles.

Nos dois sites pesquisados, a maioria dos colaboradores apontam a Alpargatas S.A como sendo uma boa ou excelente empresa para se trabalhar. Assim, podemos afirmar que o valor “respeito às pessoas” está alinhado às necessidades dos colaboradores e é uma eficiente estratégia para alcançar o sentimento de pertencimento à organização, e o descrito pela Alpargatas como sendo o “orgulho de contribuir com a empresa”.

O resultado da análise da percepção dos colaboradores e das informações contidas na missão, visão e valores da Alpargatas S.A e, também as informações disponibilizadas pela mesma no site LinkedIn, estão dispostas no Quadro 3.

**Quadro 3** – Aspecto da cultura organizacional da Alpargatas S.A – cultura formal *versus* percebida

<b>Aspectos da cultura formal</b>	<b>Aspectos da cultura percebida</b>
Valorização do trabalho de equipe	Segundo os colaboradores, há valorização do trabalho de equipe, respeito às opiniões individuais e estímulo a relações saudáveis no ambiente de trabalho.
Ambiente meritocrático	Os colaboradores apontam que há valorização do trabalho individual, sem detrimento do trabalho em grupo, e que trata-se de ambiente meritocrático.
Estímulo à Inovação, iniciativa e a criatividade	Os colaboradores, em sua maioria, sentem-se estimulados e a vontade para expor suas ideias no ambiente de trabalho.
Oportunidade de crescimento	Também é apontado que há oportunidade de crescimento, aperfeiçoamento e desenvolvimento na organização.
Satisfação e orgulho de contribuir com a empresa	Nos dois sites, a empresa é apontada como boa ou excelente para se trabalhar. Os colaboradores relatam sentimento de pertencimento e valorização.
Boas condições de trabalho	Apesar dos pontos positivos apontados pelos colaboradores, muitos relatam estresse, atividade repetitivas e que nem sempre o salário compensa o desempenho de tais atividades.

**Fonte:** Elaboração própria.

O Quadro 3 aponta muitas semelhanças entre os aspectos da cultura formal e a cultura percebida pelos colaboradores da Alpargatas S.A. O resultado da análise do quadro aponta que as condições de trabalho, ou ainda a natureza das atividades desempenhadas na organização contribuíram para a queda da nota geral atribuída a empresa, quando é inquirido aos colaboradores se a Alpargatas é ou não uma boa empresa para se trabalhar.

## CONCLUSÃO

O estudo da organização Alpargatas S.A através de informações públicas divulgadas pela própria empresa e os comentários dos seus colaboradores (atuais e ex-colaboradores) publicadas em sites de oferta de emprego permitiu traçar um relevante paralelo entre a cultura organizacional formal e a percebida pelos colaboradores.

A partir da análise da identidade corporativa da Alpargatas, depreende-se que esta é uma organização focada no desenvolvimento e oferta de qualidade em seus produtos. Essas características estão presentes em sua cultura corporativa e explicitas sua visão, sendo notória a intenção de se tornar uma empresa de referência, com atuação internacional, atenta a percepção da marca perante os clientes e aos padrões de qualidade. Assim, percebe-se que a organização pretende ter uma reputação que assegure sua existência, seu patrimônio material e imaterial, além de valorizar o bom relacionamento com os empregados, acionistas, clientes, fornecedores, e sociedade em geral.

A identidade da Alpargatas evidencia em sua missão a sua preocupação em responder aos anseios do mercado e sociais, não só visando somente o lucro, mas se firmando e sendo reconhecida por suas ações em harmonia e com respeito ao ambiente em que está inserida.

De forma geral, podemos afirmar que a cultura organizacional da Alpargatas S.A está voltada aos princípios éticos de atendimento às necessidades de seus *stakeholders*, bem como à forma como é percebida e reconhecida por esses. Tal cultura, valoriza as pessoas e as reconhece como força motriz, percebendo a importância do reflexo de suas ações e as relacionando à qualidade de seus produtos, focando na inovação e na busca pela expansão de seu mercado de atuação.

A análise dos comentários postados nos sites de ofertas de empregos forneceu uma amostra da percepção dos colaboradores daquela empresa divulgadas nesses sites. Como consequência, pode-se realizar a comparação entre a cultura formal definida e a cultura percebida, identificando se há diferenças ou são coincidentes.

No caso da empresa Alpargatas, o presente estudo aponta muitas semelhanças entre a cultura formal e a cultura percebida, como, por exemplo, a questão da inovação, meritocracia, incentivo ao aperfeiçoamento e valorização do trabalho em equipe. No entanto, para alguns dos atuais e ex-colaboradores, o ambiente de trabalho é competitivo e as atividades são estressantes, apesar de oferecer uma remuneração interessante.

O resultado dessa pesquisa mostra que a análise de comentários espontâneos pode ser útil, no contexto da era da informação, para mensurar a percepção dos colaboradores sobre a cultura da organização. Assim, com essa pesquisa, fica claro que as redes sociais e sites de ofertas de emprego podem ser importantes objetos de estudos, apoiando inclusive a tomada de decisões e mudanças organizacionais.

Apesar dos dados obtidos neste estudo darem indicações sobre possíveis diferenças da cultura organizacional formal e a cultura percebida por colaboradores, é necessário ampliar a análise de dados dessa natureza correlacionando com outras informações da instituição e de outros sites de busca e redes sociais. Logo, o assunto não se esgota com essa pesquisa, havendo muito ainda a aprofundar, o que poderá ser feito por outros acadêmicos ou profissionais de administração e gestão estratégica.

## REFERÊNCIAS

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985. p. 263-295.

ALPARGATAS. **Conheça a empresa**. 2016. Disponível em: <<http://www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa>>. Acesso em: 20/10/2016.

BIO, Sérgio R. **Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional**. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Administração On Line Prática - Pesquisa - Ensino. v 1, n 1, jan/fev/mar 2000. Disponível em: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)

CATELLI, Armando. **Notas de aulas da disciplina "Análise de Custos" do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

CATHO. **Saiba como é trabalhar na Alpargatas**. 2016. Disponível: <<http://www.catho.com.br/por-dentro/23843-alpargatas/avaliacao>>. Acesso em: 25/out/2016.

CALDAS, M.P.; WOOD Jr, T. **Identidade organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan/março 1997.

CRNKOVIC, Luciana Helena; SANTOS, Fernando César Almada. **Cultura organizacional e gestão da produção; Uma análise integrada**. Curitiba, 2002. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR15\\_0832.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0832.pdf)

DEAL, T. E., KENNEDY A. A. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. New York: Addison-Wesley Publish Company Inc. 1988, 232p.

EXAME. (2013) **A história da alpargatas em 11 imagens**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/a-trajetoria-centenaria-da-dona-da-havaianas-em-11-imagens/>>. Acesso em: 10/out/2016.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**, Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. Cia Editora Nacional, SP, 3ª ed, 1969.

INDEED. **Alpargatas**. Disponível em: <<http://www.indeed.com.br/cmp/Alpargatas/reviews>>. Acesso em: 09/nov/2016.

KANTER, R. M. **The change masters**. New York: Touchstone Book, 1984, 432p.

KERLINGER, F. N. **METODOLOGIA DA PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS**. SÃO PAULO: E.P.U. 1980.

LINKEDIN. **Alpargatas S.A.** 2016 Disponível em: <<https://br.linkedin.com/company/alpargatas>>. Acesso: 15/11/2016.

MACHADO-DA-SILVA, CLÓVIS L.; NOGUEIRA, EROS E. DA SILVA. **Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, p. 35-58, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05/nov/2016

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3ª. edição, São Paulo: Atlas, 2002.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

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

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**, 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S.P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**, São Paulo: Saraiva, 2000.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, Ano I - Número I - Julho de 2009. Disponível em: <https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>

SCHEIN, Edgar H. **Organizational psychology**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SIQUEIRA, Marilene Maria Matias (Org), **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed: Porto Alegre, 2008.

SILVA, N.; ZANELLI, J.C. Cultura Organizacional. Em: J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Org.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 407-463.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAMAYO, A. (Org.), **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.11-16.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais. Em: A. Tamayo, J.E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.), **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, s/d, p. 175-193.

YIN, Robert K. **Case study research - design and methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.