

## **ESTUDO DE CASO ESADE: A CULTURA PREDOMINANTE NO SETOR DA CAE – CENTRAL DE ATENDIMENTO AO ESTUDANTE**

Aluno (a): Valéria Trindade Gonçalves

Orientador (a): Msc. Maria da Graça Monteiro Sanchez

### **RESUMO**

O presente trabalho de pesquisa realizado na ESADE – Laureate International Universities, uma instituição de ensino superior, localizado em Porto Alegre/RS teve como objetivo principal identificar e analisar o tipo de cultura existente na Central de Atendimento ao Estudante – CAE. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa e de caráter exploratório sendo os dados coletados através de um questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicado aos seis colaboradores do setor, totalizando 100% da população. Os dados coletados foram analisados e evidenciaram uma diferença significativa entre o tipo de cultura de preferência da equipe do setor da CAE, com o tipo de cultura percebida na organização. O tipo de atividade realizada no setor e as características do negócio da Instituição podem ser evidências significativas das diferenças percebidas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura, Mudança e Percepção

### **INTRODUÇÃO**

Segundo Robbins (2005) Cultura Organizacional é a essência de uma organização, no que tange aos seus comportamentos, conhecimentos, relacionamentos que são firmados e transmitidos. A cultura se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chaves que a organização valoriza (ROBBINS; 2005, pág. 375). Porém, com o passar do tempo, existe uma forte necessidade de que seja feita uma reformulação nessa cultura, o que envolve sistemas, estrutura, liderança, dentre outros aspectos.

Toda a mudança numa empresa causa uma reação e seus efeitos serão refletidos pelo capital humano, pois é ele quem vai avaliar a positividade ou a negatividade dessa mudança. Além disso, a atenção das organizações com os seus colaboradores têm preocupado muito os líderes. Também, as ações destes líderes têm grande impacto para reafirmar a cultura organizacional, pois é por intermédio do que dizem, do que pensam, de como se comportam

que vão se estabelecer essas normas que regem a cultura. E a partir do momento que há uma mudança dentro de uma organização, pode ocorrer uma ação contrária do colaborador.

Atualmente a ESADE – Laureate International Universities passa por momentos de mudanças na sua estrutura de gestão e, por conseqüência nos seus processos internos. Neste sentido, por entender que este momento é significativo para mudanças de aspectos da cultura que precisam ser mapeados e analisados é que se propõe a presente pesquisa que tem como pergunta de estudo: Qual é a cultura predominante do setor da Central de Atendimento ao Estudante (CAE)?

Para responder a esta pergunta estabeleceu-se como objetivo geral, conhecer o tipo de cultura do setor da CAE, utilizando a tipologia proposta por Handy, que segundo ele, podemos identificar a cultura de uma organização ou setor através de quatro deuses gregos (Zeus, Apolo, Atena e Dionísio) e ainda o autor ressalta que nenhuma cultura é ruim ou errada, apenas inadequada para determinadas circunstâncias. Para atender a este objetivo foi primeiramente feito uma análise do perfil dos colaboradores da CAE e o tipo de tarefa realizada no setor. A ação seguinte foi identificar os aspectos predominantes na cultura que representam o que é de fato e o que seria o ideal, na percepção dos colaboradores.

Entende-se que este estudo é importante uma vez que os resultados obtidos podem ser úteis para conhecer melhor a cultura da CAE e os aspectos que podem dificultar e/ou facilitar os processos de mudanças. Com isso, o gestor da área terá condições de atuar de forma proativa em processos de mudança, prevendo e atuando sobre comportamentos típicos da tipologia de cultura.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 CULTURA**

De acordo com Morgan (2009), a palavra cultura derivou, metaforicamente, da idéia de cultivo, ou seja, do processo de lavrar e de desenvolver a terra, tipicamente, referindo-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, leis, valores e rituais quotidianos.

Conforme Robbins (2005), diz que Cultura Organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chaves que a organização valoriza.

Quanto à cultura organizacional, Robbins (2005), apresenta os seguintes conceitos:

\* Cultura organizacional: refere-se à “maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas” (ROBBINS, 2005, pág. 376). Trata-se de um termo descritivo. Isso é importante, porque diferencia esse conceito daquele da satisfação com o trabalho;

\* Cultura dominante: expressa “os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização”. Quando se fala da cultura de uma organização, se refere a sua cultura dominante (ROBBINS, 2005, pág. 377). É essa visão macro da cultura que empresta à organização sua personalidade distinta;

\* Subculturas: “miniculturas dentro da organização, geralmente definidas por designações de departamento e separação geográfica” (ROBBINS, 2005, pág. 377).

\* Valores essenciais: “os valores básicos ou dominantes compartilhados por toda a organização” (ROBBINS, 2005, pág. 377).

Já para Fleury e Fischer (2007), a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

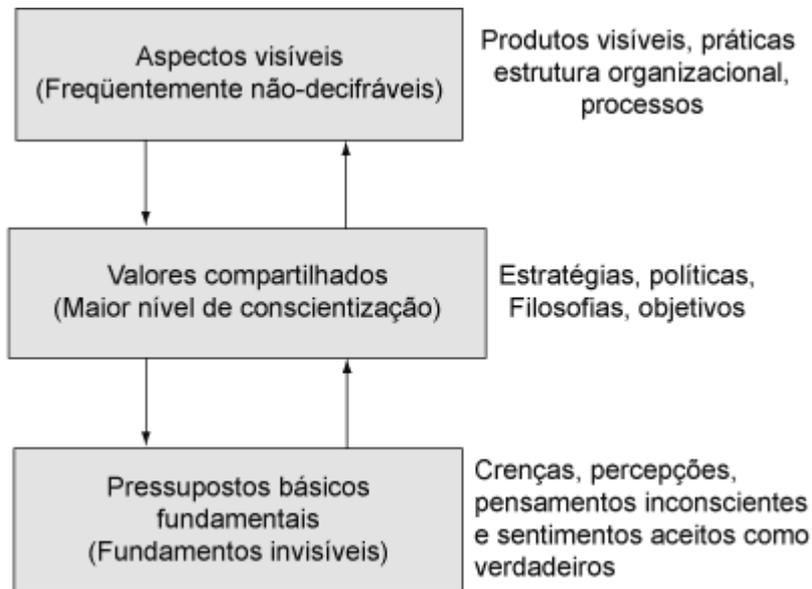
Freitas (2001), ao citar cultura, diz que é composta por crenças e valores compartilhados pelos integrantes de uma organização que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Para o autor traz um outro olhar sobre o tema, funciona como um mecanismo de controle, proibindo informalmente ou aprovando comportamentos, além de dar significado, direção e mobilização para seus integrantes.

Conforme Motta e Vasconcelos (2006) e Robbins (2005), foi na década de 1980 que se iniciou a multiplicação dos estudos sobre a temática cultura organizacional, não só nos meios acadêmicos, mas também nas publicações voltadas para o mundo dos negócios, com maior proporção dos trabalhos, dos relatos de casos, das análises comparativas entre culturas diversas, onde as organizações eram vistas, via de regra como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. No ano 1990, muitos se questionavam se este seria um novo modismo na administração, entretanto estes mesmos autores, afirmam que esse tema continuou em pauta por mais alguns anos, mesmo contrariando algumas expectativas e confirmando outras, ligado, principalmente, a dois fenômenos: à globalização dos mercados e à mudança organizacional.

Schein (2007) desenvolveu um modelo detalhado dos três níveis da cultura que são interdependentes dos aspectos visível, dos valores compartilhados e dos pressupostos

fundamentais, conforme ilustrado na figura 2. Para ele os pressupostos fundamentais são considerados a essência da organização como guia de sobrevivência da cultura, sendo aquilo que a cultura realmente é, e os valores são tratados como manifestações observáveis da essência cultural.

Figura 1 – Níveis da cultura organizacional.



Fonte: Schein (2007, p. 32).

Percebe-se que no primeiro nível concentram-se estruturas e processos, de forma que também é conhecido como “nível dos artefatos”, onde encontram-se os seus ambientes: físico e social construídos. Entretanto, não se sabe por que as organizações foram construídas de uma determinada forma, ou por que os colaboradores se comportam de um jeito ou de outro. Para que se possa entender o significado cultural dos aspectos do primeiro nível, “os visíveis”, deve-se analisar os valores compartilhados, que proporcionam os princípios do dia a dia da organização, por meio dos quais os membros guiam o seu comportamento (SCHEIN, 2007).

Segundo Robbins (2005), as sete características observadas através das pesquisas mais recentes que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização são:

1. Inovação e ousadia: O grau em que os colaboradores de uma organização são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos.
2. Atenção ao detalhe: O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Busca de resultado: O grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.

4. Concentração nas pessoas: O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização.

5. Orientação para equipe: O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.

6. Agressividade: O grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras.

7. Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quão em oposição ao crescimento.

Robbins (2005) e Freitas (2001) salientam que para se desvendar uma cultura organizacional é importante fazer uma descrição de seus elementos. Ainda para os mesmos autores, outra alternativa é conhecer a tipologia de cultura organizacional predominante na empresa e através dela identificar as características reais que acarretaram a resistência à mudança de seus colaboradores.

De acordo Freitas (2001), as caracterizações dos principais elementos são:

\*Valores: refere-se ao que é importante para o crescimento da empresa, como por exemplo, a opinião do consumidor, um desempenho excelente, qualidade e inovação.

\*Crenças e pressupostos: geralmente é aquilo que é tido como verdade na organização. Os pressupostos são inconscientes e inquestionáveis.

\*Ritos, rituais e cerimônias: são atividades planejadas de consequência prática e expressiva, transformando-se uma cultura tangível e coesa.

\*Estórias e mitos: estórias são eventos que ocorreram na organização e não narrativas e os mitos são estórias consistentes com valores organizacionais, mas que não tem sustentação nos fatos narrados.

\*Tabus: é considerado como o comportamento não permitido.

\*Heróis: são pessoas que incorporaram os valores e que dão força à organização.

\*Normas: são regras da organização que defendem o comportamento que é esperado pelo grupo.

\*Processo de comunicação: é uma rede de relacionamento informal que desenvolve funções importantes como tornar o corriqueiro em algo brilhante e ainda ser usado na administração da cultura.

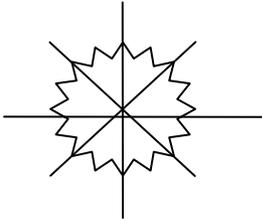
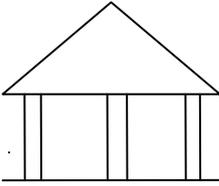
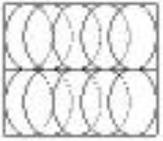
Já para Maximiano (2006) os elementos que se destacam na cultura organizacional são: os artefatos, a linguagem, os comportamentos habituais, os valores, as premissas, a tecnologia, os costumes. O autor também defende a idéia de que a cultura é a essência da organização e que esta muito mais nas cabeças e mentes de seus membros do que explícitas

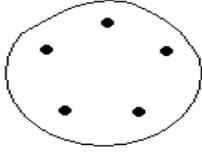
em conjuntos concretos de regras e formas específicas de relacionamentos. Sendo assim, o autor diz que os elementos da cultura organizacional estão voltados à forma como a organização se expressa, seus comportamentos e principalmente seus valores e crenças.

Segundo Chiavenato (2010), as culturas organizacionais são classificadas em adaptativas e não-adaptativas. As culturas organizacionais adaptativas se mostram mais maleáveis e flexíveis frente às mudanças organizacionais, distinguindo-se pela possibilidade de inovação e criatividade, pela atenção voltada ao cliente e pelo valor atribuído às pessoas. Enquanto que as culturas organizacionais não-adaptativas são conservadoras na manutenção de seus costumes, tradições e valores, despertando um comportamento mais burocrático entre os seus administradores.

Já Handy (1994), diz que a cultura de uma organização pode ser percebida e classificada através de quatro deuses da administração: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio. Cada um dos quatro deuses dá o nome a um culto, ou filosofia de administração, e a cultura organizacional. Cada uma dessas culturas tem também um nome formal, mais técnico. Os deuses trazem consigo respectivamente as suas próprias implicações, e essas implicações é que formam os seus conceitos diferentes, como mostra na figura esquemática 2.

Figura 2 – Quadro Esquemático dos Deuses

A Cultura	A Figura	O Deus
<p><b>Clube:</b> - Cultura encontrada mais na pequena organização empreendedora;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Divisão de trabalho baseada em funções, ou produtos;</li> <li>-Excelente pela rapidez de decisão e trabalha com a iniciativa e empatia;</li> <li>-Usa-se pouca documentação, é a fala que predomina, de preferência olho no olho;</li> </ul>		<p><b>Zeus:</b> Rei dos deuses, temido e respeitado e ocasionalmente amado. Representava a tradição patriarcal, o poder irracional, mas muitas vezes a impulsividade e o carisma.</p>
<p><b>Função:</b> - Cultura onde tudo pode e deve ser analisado de uma forma lógica;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cultura burocrática, com regras e procedimentos;</li> <li>-Eficiência é fazer o seu trabalho, nem mais e nem menos;</li> <li>-Não gosta de mudanças;</li> </ul>		<p><b>Apolo:</b> Deus da ordem e das regras, gentil e protetor das crianças. Uma vez que ingresse no seu templo, quase sempre ficará lá por toda a vida.</p>
<p><b>Tarefa:</b> - Nesta cultura é preciso ter talento e criatividade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A idade não impressiona, nem o tempo de serviço, prospera a juventude;</li> <li>- Existe um desejo em ajudar um ao outro quando se vêem em dificuldades;</li> </ul>		<p><b>Atena:</b> Uma jovem mulher, a deusa da guerra, da civilização, da sabedoria. Não se preocupa com tarefas rotineiras. Aquela que resolve os problemas de todos.</p>

<p><b>Existencial:</b> - Nesta cultura, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito;  - É excelente quando o recurso crucial é o talento e a habilidade do indivíduo;  - Os profissionais podem preservar a sua própria identidade, sem sentir-se propriedade de alguém;</p>		<p><b>Dionísio:</b> Deus do vinho, da vegetação, das canções e do teatro. Representa a ideologia existencial entre os deuses.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Handy (1994, p. 17 a 33)

Handy (1994) diz que cada cultura acima tem um meio diferente de influenciar e mudar o seu ambiente, no caso da cultura-de-clube o seu modo de influenciar é ter o controle de recursos e o carisma pessoal, a partir disso Zeus cria mudança mudando as pessoas. Na cultura-de-função para influenciar é preciso modificar os conjuntos de funções e responsabilidades (a estrutura) ou a rede de regras e procedimentos (os sistemas), com isso Apolo distorce a lógica da organização e assim contamina com a sua cultura.

Diferentemente da Cultura de Zeus e Apolo, na cultura-de-tarefa as pessoas começam a se apoiar na força racional do seu caso para conseguir fazer as coisas ao seu modo, isto é, funcionam melhor quando um grupo de talentos se encontra através da identificação com uma causa, tarefa ou problema em comum. Antes de querer influenciar o grupo, Atena tem que ter adquirido o respeito de todos, pois sem o respeito do grupo não vai conseguir mudar nada.

Já na cultura-existencial é difícil influenciar, pois as pessoas de Dionísio não reconhecem o poder da organização, não existem armas organizacionais para opor a eles, eles respeitam somente as pessoas, mas não há como prever pelo que vão respeitá-las, pois pode ser pelo seu talento ou por suas expressões. As organizações de Dionísio são, portanto administradas num estilo “um de cada vez”. O “líder” interage com cada um individualmente e as reuniões só são convocadas para a disseminação de informações ou para solicitar idéias numa situação de interesse comum.

## 1.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O tema mudança organizacional tem sido abordado nas mais diferentes perspectivas, dada a sua relevância para o sucesso das organizações e como variável fundamental à sustentabilidade das empresas, porém o fato de muitos autores atribuírem variados conceitos, tornou-se mais difícil focar no seu verdadeiro significado.

As mudanças organizacionais sempre foram parte da condição humana. Na contemporaneidade, onde o mercado está em constante competitividade, buscando produtividade e utilizando tecnologias avançadas, as mudanças mais complexas ocorrem na transformação das próprias pessoas (MORGAN, 1996).

Katzenbach (1996) define mudança como situações nas quais o desempenho da empresa exige que a maioria das pessoas na organização aprenda novos comportamentos e habilidades.

Já para Motta (2001), mudança se dá através da interpretação que os líderes criam e replicam a ordem organizacional e seus significados.

A mudança é um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional. Nesse paradigma, o comportamento humano é resultado de um processo de interação social: o indivíduo não é apenas um ser passivo, reagindo a estímulos do ambiente, mas também um ser ativo, que participa diretamente na formulação de seus próprios valores. (MOTTA, 2001, p. 46).

De acordo Robbins (2005), mudança é a capacidade da organização se adaptar às mudanças em seu ambiente e também mudar o comportamento dos seus funcionários.

Fleury e Fischer (2007) defendem a idéia que mudança esta ligada às ações, reações e interações das várias partes interessadas da organização, na medida em que procuram alterar, mudar algo em seu estágio presente tendo em vista o futuro.

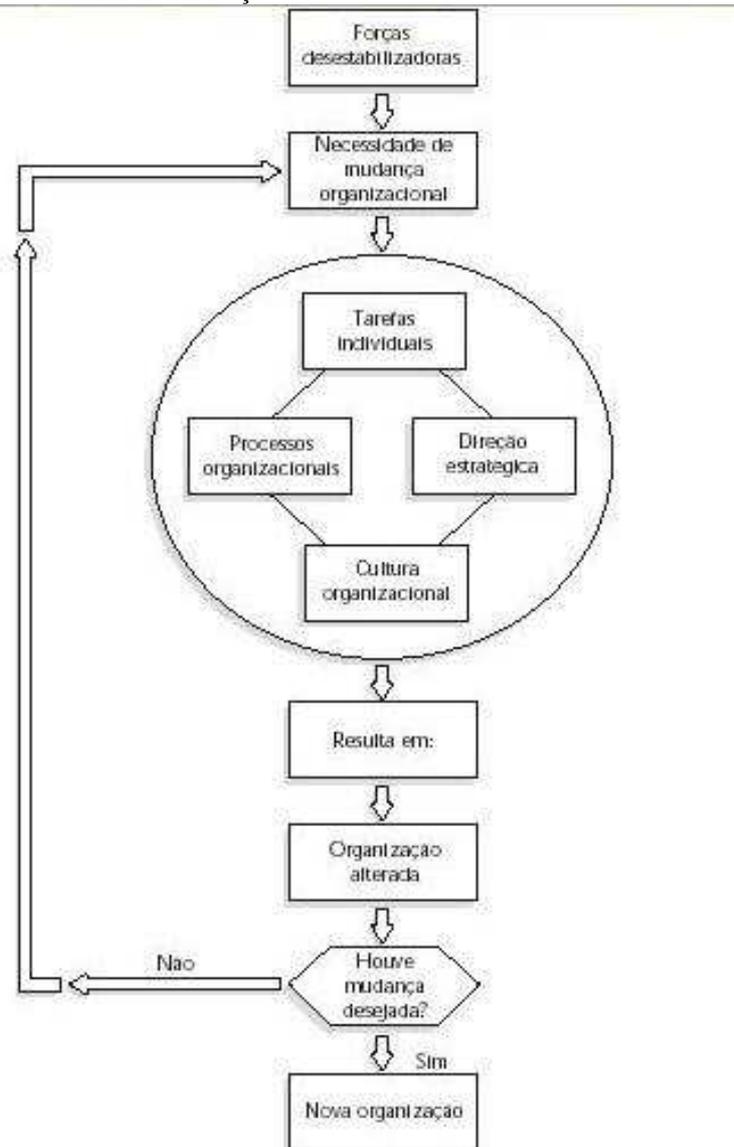
Aos olhos de Chiavenato (2010) mudança se refere à passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura.

Toda mudança implica novos caminhos, novas transformações que pode ser gradativa e constante, como pode ser rápida e impactante. (CHIAVENATO, 2010, p. 425).

Kisil (1998) descreve de forma sucinta através de um fluxograma, figura 3, o processo natural de mudança em uma organização.

De acordo com Kisil (1998, pág. 8), esse processo de mudança é dito natural, pelo fato de admitir que “toda e qualquer organização está sujeita a forças desestabilizadoras para o *status quo*”. Como instinto natural de sobrevivência, as organizações buscam mecanismos para responder as pressões. De acordo com esse modelo, o processo natural se inicia pela existência de forças desestabilizadoras de mudanças, que podem ser originárias tanto do contexto como de dentro da organização.

Figura 3 – Processo natural de mudança



Fonte: Kisil (1998, p. 7)

Robbins (2005) e Chiavenato (2010) acreditam que as organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável. Isso exige que elas se adaptem às novas condições. Para os autores existem seis forças específicas que estimulam a mudança através da cultura organizacional, a saber:

- Força do trabalho: maior diversidade cultural, envelhecimento da população, muitos recém-contratados com habilidades inadequadas.
- Tecnologia: Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis, compartilhamento de músicas on-line, pesquisas na área de genética humana.
- Choques econômicos: Ascensão e queda das empresas, colapso no mercado de ações, taxas de juros historicamente baixas.

- Competição: Concorrência globalizada, fusões e consolidações, crescimento do comércio eletrônico.
- Tendências sociais: salas de bate-papo na internet, aposentadoria da geração dos Baby Boomers, expansão das grandes redes varejistas.
- Política Internacional: invasão do Iraque, abertura de mercados na China, guerra ao terrorismo após a tragédia de 11 de setembro.

Já Lewin (2010) acredita que as mudanças ocorrem dentro de um modelo composto de três etapas:

- Descongelamento: ocorre quando a necessidade de mudança faz com que a pessoa, grupo ou organização passe a entendê-la e a aceitá-la.
- Mudança: ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos.
- Recongelamento: significa a incorporação de um novo padrão de comportamento por meio de mecanismos de suporte e de reforço, de modo que ele se torne a nova norma.

Conforme Guerrero (2001) parece haver um denominador comum a respeito do significado das mudanças, mas não sobre como abordá-las. Quando se fala de mudança, faz-se referência às variações tecnológicas, econômicas, políticas, sociais e inovações que influem na vida de qualquer tipo de organização, muitos modelos e teorias, modelos sob novos paradigmas que representam aparentemente melhor a realidade, apareceram com mais força nessas últimas décadas com a idéia de transformar, evoluir, e gerenciar melhor a mudança.

### **1.3 PERCEPÇÃO**

De acordo com Soto (2002) percepção se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas, ou seja, consiste na constituição de um novo mundo de ações.

Para França (2006), a percepção é um fenômeno humano que envolve todos os órgãos dos sentidos e que nos leva a conhecer fatos, pessoas ou coisas. É um registro ativo do que ocorre no mundo, em um dado momento.

Já Griffin e Moorhead (2006) defendem a idéia que percepção é um conjunto de processos por meio dos quais a pessoa se conscientiza das informações do ambiente que interpreta.

Aos olhos de Robbins (2005) e Chiavenato (2010), a percepção é um processo ativo por meio do qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar um significado ao ambiente que as rodeia.

Segundo Chiavenato (2010), a percepção ocorre por meio dos sentidos, onde recebemos e representamos a informação por meio de receptores especializados: visão, audição, olfato, gosto e tato. Esses receptores transmitem os estímulos externos ao cérebro, que pelo processo de generalização, distorção e seleção, filtram esses sinais elétricos e os transformam em uma representação interna. Chiavenato (2010) apresenta duas formas de representar o mundo, sendo a primeira a que fazemos por intermédio de nossos cinco sentidos - experiência externa e a segunda aquela sem necessidade de nos encontramos no mundo físico, é a representação interna.

As duas representações, segundo Chiavenato (2010), significam que podemos representar mentalmente o que alguma vez experimentamos e criar representações em nossa mente reciclando dados de uma maneira diferente.

Para Robbins (2005), as percepções sobre as pessoas são diferentes daquelas que temos acerca dos objetos, porque fazemos inferências sobre o comportamento das pessoas, que não fazemos com relação aos objetos, pois os objetos estão sujeitos a natureza, não tem crenças, motivações, já as pessoas têm.

De acordo com França (2006), a percepção é influenciada pela capacidade de prestar atenção, pelos nossos motivos, por fatos que já vivemos e pelo estado emocional. Já para Robbins (2005) e Chiavenato (2010), a percepção é profundamente influenciada por fatores externos ou internos ao indivíduo.

- Fatores na situação externa: localizados no contexto dentro do qual os objetos, pessoas ou situações são percebidas. O cenário geral em que passam as situações pode levar a percepção diferente por parte das pessoas.

Alguns exemplos de fatores situados no alvo externo são: Movimentos, sons, tamanhos e outros atributos de um alvo influenciam a forma como ele é percebido.

- Fatores internos: são fatores localizados no observador que tenta explicar o que está percebendo. Sua interpretação é influenciada pelas suas características individuais, como motivação, atitudes, interesses, experiências passadas e expectativas.

Alguns dos principais fatores internos são:

- Atenção: é um importante fator na percepção, pois põe foco em uma pequena porção dos fenômenos que nos interessam.
- Motivos ou aspectos motivacionais: motivos associados com esse motivo se tornarão o foco central da sua percepção.
- Interesses e valores: as pessoas tendem a focalizar aqueles aspectos do mundo que a rodeia e que se relacionam com seus interesses e valores.

De acordo com Soto (2002) as percepções verdadeiramente objetivas são muito raras, em sua maioria as percepções são subjetivas e em consequência sofrem distorções. Essas distorções podem ter consequências quando os gestores e outros membros da organização atuam com base nelas. Há uma gama de distorções que podem afetar a percepção, a saber:

- Percepção seletiva: as pessoas interpretam seletivamente o que vêem a partir dos seus interesses, antecedentes, experiência e atitudes.
- Efeito de halo: obtém-se a impressão geral de um indivíduo a partir de uma só característica.
- Projeção: atribuição das características próprias a outra pessoa.
- Estereotipo: Juízo formulado a respeito de alguém, segundo o critério da percepção própria do grupo ao qual essa pessoa pertence.
- Efeito de contraste: avaliação das características de uma pessoa afetadas pela comparação com outra recentemente contratada, que qualifica de forma mais alta ou mais baixa, com essas mesmas características.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A ESADE é uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada em Porto Alegre, autorizada pelo Ministério da Educação por meio da portaria 2812, de 11 de agosto de 2004.

A IES iniciou suas atividades nas instalações do Colégio Bom Conselho, posteriormente, em dezembro de 2007, migrou para uma sede maior: um prédio com nove andares, contando com 16 salas de aula, no centro de Porto Alegre.

Em 26 de maio de 2008 a ESADE se tornou a primeira Instituição Internacional da região sul do país, quando firmou a parceria com a Laureate International Universities, rede global de universidades que oferece programas de graduação e de pós-graduação para aproximadamente 500 mil estudantes ao redor do mundo, com a presença em mais de 20 países e mais de 100 campi na América do Norte, América Latina, Europa e Ásia. Mantém

mais de 130 cursos de bacharelado, mestrado e doutorado. Os estudantes recebem educação de qualidade superior, sólida e abrangente, que concilia base teórica com conhecimento prático e experiências relevantes para um ambiente de trabalho cada vez mais global. Em agosto de 2009 a ESADE inaugurou uma segunda unidade no Bairro Cidade Baixa, contando na época com 900 alunos matriculados. Já em Fevereiro de 2011 a ESADE obteve mais uma conquista, quando inaugurou a sua terceira unidade no Centro de Porto Alegre.

Em novembro de 2010, a ESADE ganha mais uma aliada na rede Laureate International Universities, o Centro Universitário Ritter dos Reis – UniRitter, com o diferencial desta ser muito próxima, uma vez que sua sede principal também se localiza na capital do Rio Grande do Sul. As duas faculdades ESADE e UniRitter, permanecem sendo independentes, podendo haver profissionais que dêem sua contribuição nas duas organizações, como já ocorre hoje entre outras integrantes da rede no Brasil e no mundo.

Atualmente, a ESADE oferece na graduação os cursos de Bacharelado em Administração, com formação específica em Marketing, Recursos Humanos, Finanças e Comércio Internacional; Direito, Contabilidade, Psicologia com formação específica em Psicologia Organizacional e Psicologia Clínica; e Economia. A ESADE também oferece tecnólogos em Logística, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos e Análise e Desenvolvimento de Sistemas, além de vários programas de pós-graduação.

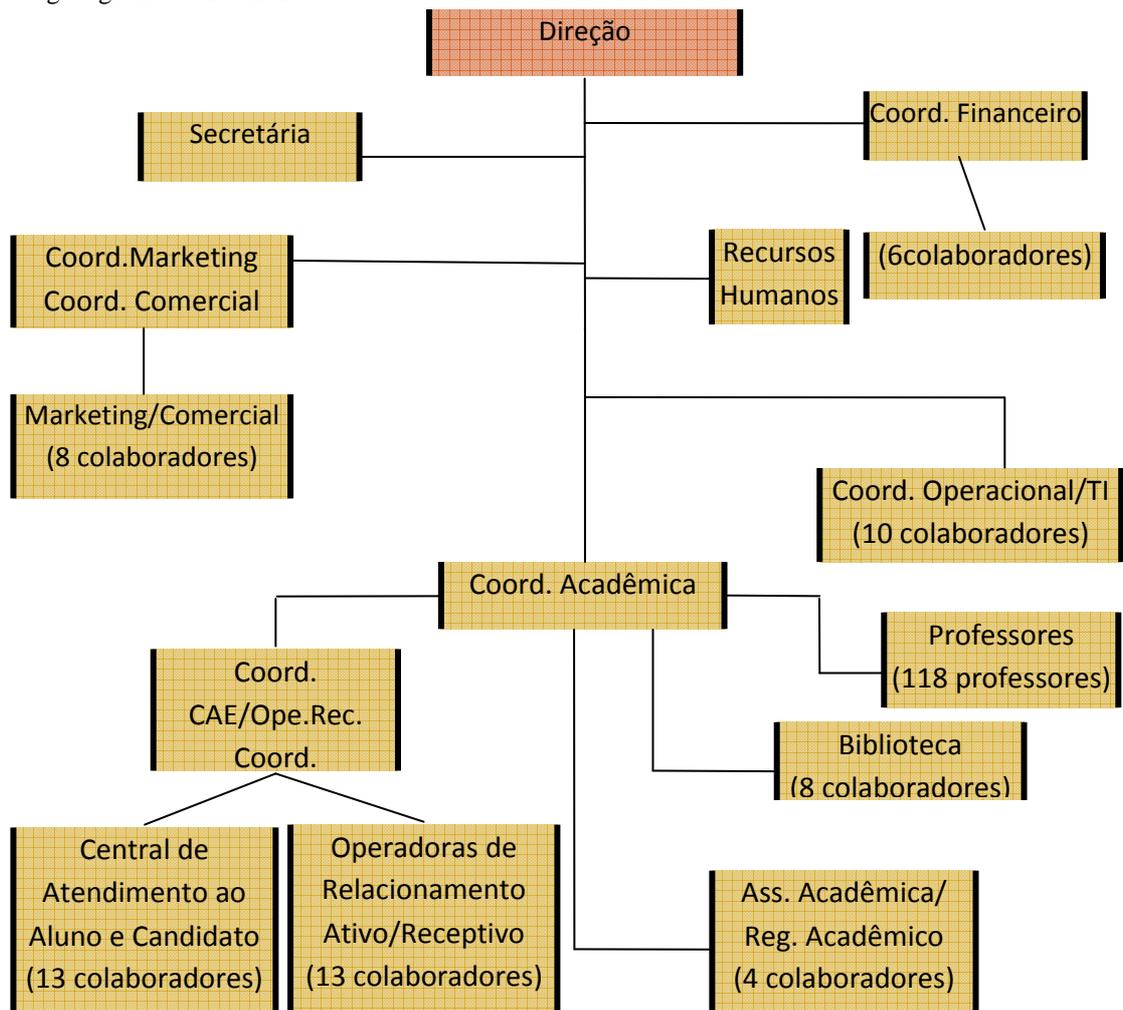
Sua missão é formar profissionais empreendedores, conscientes de si próprios e do contexto onde vivem, tanto local quanto global, capazes de construir uma sociedade mais próspera e justa mediante o desenvolvimento de competências emancipatórias e autônomas.

Sua visão é ser uma instituição de ensino superior de excelência na formação de profissionais aptos a atuarem em uma sociedade do conhecimento, por intermédio de uma prática integrada de ensino, pesquisa e extensão. Partindo-se do pressuposto da necessidade de uma atuação empreendedora e inovadora para o desenvolvimento da região metropolitana.

Junto com a expansão de mercado da ESADE cresce também a equipe de trabalho, desde maio de 2008 muitas contratações e efetivações foram e vêm sendo realizadas.

Os setores que compõem a ESADE totalizam entre professores e funcionários 195 pessoas, conforme o organograma estruturado abaixo:

Figura 4: Organograma da ESADE



Fonte: Autora

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho de pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso que conforme Yin (2005, pág. 32) é “(...) um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando às fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidencia são usadas”. Sendo de natureza qualitativa, o método de coleta e análise de dados é apropriado para uma fase exploratória.

De acordo com Gil (1999) e Godoy (1995) a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, e salienta que, “embora as pesquisas geralmente apontem para objetivos específicos, estas podem ser classificadas em três grupos: estudos exploratórios, descritivos e explicativos envolvendo levantamento

bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Dessa forma, este tipo de estudo visa “proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores” (Gil, 1999, pág.43).

Tendo em vista o tipo de método privilegiado nesta pesquisa optou-se então pelo questionário, como instrumento de coleta de dados, pois é a forma mais usada para coletar dados e envolve o processo de investigação oferecendo informações relevantes ao propósito deste trabalho e possibilitando medir com maior exatidão o que se deseja (CERVO, 2002).

O questionário aplicado foi dividido em duas partes, contendo treze questões fechadas e três questões abertas, totalizando dezesseis questões. A aplicação foi realizada no dia 27 de maio de 2011, no setor pesquisado, CAE. As seis colaboradoras pesquisadas, que correspondem à totalidade de 100% de colaboradores do setor, responderam o questionário no próprio local de trabalho, em uma sala especial, que garantiu privacidade das suas respostas.

#### **4 RESULTADOS**

Atualmente a Central de Atendimento ao Estudante – CAE da ESADE é composta por seis colaboradores que se dividem em duas Unidades (quatro na Unidade do centro e dois na Unidade da Cidade Baixa em Porto Alegre). Todos os colaboradores estão cursando o Ensino Superior em um dos cursos oferecidos pela ESADE, sendo isso uma exigência básica do cargo. A equipe conta com uma Coordenadora, Bacharel em Administração pela ESADE e que cursa, atualmente, uma pós-graduação na mesma Instituição.

Para a análise do questionário, optou-se em desenvolver os resultados em diferentes gráficos, e uma tabela. No primeiro gráfico é possível verificar o perfil dos respondentes, sendo todas do sexo feminino – equivalente a 100%. Com relação à faixa etária, 50% possuem entre 22 a 25 anos, e cabe ressaltar, como perfil desta amostra que 66,7% são solteiras.

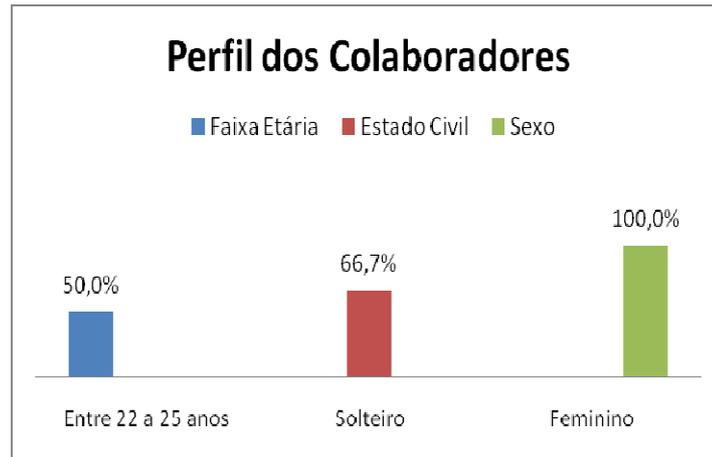


Gráfico 1 – Perfil do Colaborador  
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

A pesquisa aborda a questão de por que os colaboradores escolheram a ESADE para trabalhar. O resultado obtido informa que 67% escolheram a ESADE pelo desconto nas mensalidades do curso da faculdade e 33% escolheram por ter uma expectativa de crescimento na organização. Isto demonstra que o fato de ter uma “facilidade” de pagar um ensino superior, hoje em dia acaba sendo um diferencial para empresa, sendo onde o perfil dos colaboradores é um público mais jovem e esta em busca da sua formação profissional.



Gráfico 2 – Por que trabalhar na ESADE  
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Os colaboradores citaram pontos fortes e fracos que consideram presentes na equipe da CAE, conforme os gráficos 3 e 4. Como ponto forte 33% dos colaboradores citaram ter um bom relacionamento com os alunos, mas 33% também relataram que não há nada significativo, já 17% acham que são uma equipe forte e comprometida e 17% restante se consideram ser uma equipe leal e transparente.

Cabe ressaltar a dificuldade da equipe em citar um ponto forte, pois como foi relatado, 33% responderam ter um bom relacionamento com os alunos, sendo essa uma característica externa e não interna da equipe.

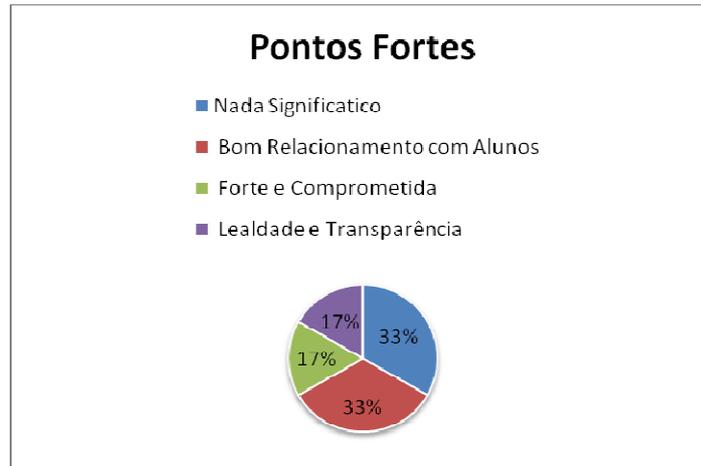


Gráfico 3 – Ponto Forte da CAE  
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Já como ponto fraco da equipe foi identificado que 50% dos colaboradores acham que há pouca comunicação e desigualdade na divisão de tarefas, 33% não souberam relatar nenhum ponto fraco existente e 17% acham que existe pouca integração com outras equipes da empresa.

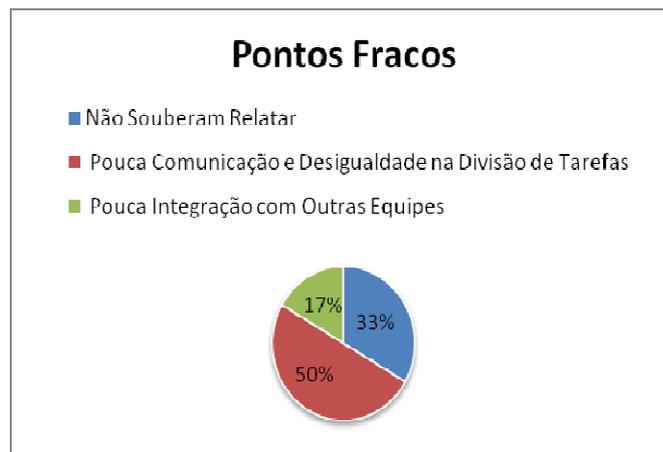


Gráfico 4 – Ponto Fraco da CAE  
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quanto aos aspectos da Cultura, os colaboradores responderam nove questões, onde fizeram uma relação entre como a organização é, e como a equipe é ou gostaria que fosse tratada, sendo que cada tipo de cultura é representada por um Deus Grego, conforme a classificação de Handy: (a) Zeus, rei dos deuses, temido e respeitado por todos, representa a tradição patriarcal; (b) Apolo, deus da ordem e das regras; (c) Atena, uma jovem mulher, deusa da guerra, aquela que resolve os problemas de todos; (d) Dionísio, deus do vinho e das canções, representa a ideologia existencial entre os deuses.

Diante disso, os colaboradores responderam as questões classificando as alternativas com uma numeração de 1 a 4, sendo que quanto mais perto do 1 mais evidente é aquele

aspecto da Cultura. A tabela de tipos de cultura mostra os resultados obtidos em cada uma das questões, a saber:

Tabela 1: Tipos de Cultura

Questão	Tipos de Cultura								Média
	O que a equipe acredita/quer				O que a Esade faz/pensa				
	Zeus	Apolo	Atena	Dionisio	Zeus	Apolo	Atena	Dionisio	
1- Um bom Patrão	2,3	1,7	3,8	1,6	2,7	2,5	2,8	2,2	2,5
2- Um bom subordinado	3,2	2,7	2,5	1,8	3	2,8	2,2	2,3	2,6
3- Um bom membro da organização da prioridade "um" para:	3,8	1,5	2	2,2	2,5	2	2,2	3,2	2,4
4- Pessoas que vão bem na organização:	3,2	3	2	1,8	3	1,5	2,7	2,8	2,5
5- A organização trata o indivíduo:	3	3,3	1,8	2	2,7	2	2,2	3,3	2,5
6 - As pessoas são controladas e influenciadas pelo (a);	3,2	3	2,7	1,2	3,3	2,2	1,8	2	2,4
7 - É legítimo que uma pessoa controle as atividades da outra se:	3,3	2,5	1,5	2,7	2,3	2,2	2,7	3	2,5
8- As bases das atribuições das tarefas são:	3,3	3	2,2	1,5	2,2	2,5	2	3,3	2,5
9- A competição é:	3,5	2,7	1,5	2,3	2,7	2,2	2,5	2,7	2,5
<b>Média</b>	3,2	2,6	2,2	1,9	2,7	2,2	2,3	2,8	2,5

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados obtidos identifica-se que na questão “um bom patrão”, a grande maioria respondeu a alternativa da cultura de Dionisio, tanto para o que a equipe acredita para o que a organização faz. Segundo Handy (1994) isso evidencia uma cultura onde há uma preocupação com as necessidades pessoais e aos valores dos outros, e existe um estímulo de crescimento aos seus subordinados.

Já na afirmação “um bom subordinado” houve uma discordância entre a equipe e a organização, onde para equipe a cultura se repete como Dionisio, que segundo Handy (1994) é uma pessoa aberta a aprender e a receber ajuda, respeitando sempre os valores dos outros, e na organização a cultura presente para esta afirmação é a cultura de Apolo, onde Handy

(1994) diz ser uma pessoa regido por cumprir deveres, tarefas, evitando ações que surpreendam o seu superior.

A análise demonstrou outro fator importante, a grande maioria dos colaboradores respondeu que em relação a “prioridade um” se identifica com a cultura de Apolo e que a organização também acredita nesta cultura. Demonstrou também uma diferença entre “pessoas que vão bem na organização”, sendo que para equipe as pessoas vão bem quando são da cultura de Dionisio, que conforme Handy (1994) são pessoas eficientes, competentes e comprometidas com o seu crescimento e desenvolvimento, e para organização as pessoas que vão bem, são da cultura de Apolo, que Handy (1994) diz ser pessoas responsáveis e legais a organização.

Quando questionados sobre a questão “a organização trata o individuo”, a grande maioria da equipe relata que a organização trata-os como a cultura de Apolo, que de acordo com Handy (1994) é como se o tempo e a energia dos individuos tivessem disponíveis através do contrato de trabalho, o que implica numa relação impessoal. Entretanto gostariam de ser tratados como a cultura de Atena, que para Handy (1994) tem como premissa o tratamento igualitário, ou seja, trata o subordinado como um companheiro de trabalho, uma vez que entende que todos estão ali por uma causa comum.

Já na questão “as pessoas são controladas e influenciadas pelo”, a equipe se identifica com a cultura de Dionisio, onde Handy (1994) diz que as pessoas estão ali para realizar as atividades da melhor maneira possível e sempre prontas para ajudar o próximo, mas acredita que para organização a cultura de Atena esta mais presente, pois para Handy (1994) na cultura de Atena, o talento e a comunicação nas tarefas são características chave, pois através disso que se consegue atingir seus objetivos e metas.

Houve uma discordância na questão “pessoas controlam atividades de outras se:”, para a equipe está presente a cultura de Atena, que Handy (1994) diz ser pessoas que possuem mais conhecimentos da tarefa a ser realizada, ou seja, o poder se estabelece pelo domínio técnico da tarefa. Entretanto para a organização identificaram como a cultura de Apolo, que o autor relata ser a função onde um individuo determina que ele dirija o outro. Neste caso o poder se dá pelo cargo ocupado.

Na questão de “atribuições de tarefa”, a grande maioria da equipe relata se identificar com a cultura de Dionisio, onde Handy (1994) relata que os desejos pessoais de aprendizado dos membros da organização é uma característica presente nesta cultura, mas para elas o que esta presente na organização é a cultura de Atena, que segundo Handy (1994) diz ser distribuída conforme os requisitos de cada tarefa ser realizada.

Já para a questão “competição”, a equipe se identifica como cultura de Atena, sendo diferente da organização que é cultura de Apolo, onde Handy (1994) relata que competição é uma questão de status para Apolo, diferentemente para Atena que o autor diz ser por excelência da realização da tarefa.

A partir da análise de todos estes dados é possível identificar o tipo de cultura predominante do setor da CAE, e qual a cultura existente na equipe da CAE. Com base nas respostas das colaboradoras, foi identificado que o setor tem como predominante a “cultura de função”, do deus Apolo. E a cultura presente nas colaboradoras, na equipe, é a “cultura existencial” do deus Dionísio.

As duas culturas tem suas diferenças, suas maneiras de agir, pensar, suas grenças e valores onde, segundo Handy (1994), a Cultura Função é tudo regido por regras, procedimentos, a eficiência esta presente na realização das suas tarefas, sendo assim, realizando só aquilo que é pedido. Outra característica relevante é que esta cultura não gosta de mudanças.

Já a cultura existencial, o autor relata que os profissionais tendem a preservar a sua própria identidade, a organização está ali para ajudar o indivíduo, e é excelente quando à pessoas com talentos e habilidades, pois podem preservar sua própria liberdade, sem sentir-se como propriedade de ninguém. De acordo com Handy (1994), nesta cultura as pessoas não reconhecem nenhum “patrão”, embora possam aceitar coordenação segundo sua própria conveniência a longo prazo, isto é, cada indivíduo tem direito de veto, um lugar onde só se pode administrar por consentimento, onde cada assunto se transforma em negociações intermináveis.

## **CONCLUSÃO**

Essa pesquisa que teve como objetivo conhecer o tipo de cultura no setor da Central de Atendimento ao Estudante – CAE, e a percepção que os colaboradores têm em relação à cultura da organização. Para que isso fosse possível, foi realizada uma revisão da literatura para conceituar os principais assuntos que abordam a pesquisa.

A partir da análise dos dados coletados através do questionário aplicado aos seis colaboradores do setor, identificou-se alguns aspectos importantes para a organização, que evidenciaram os motivos que levaram a trabalhar na ESADE e quais são os pontos fortes e fracos do setor da CAE.

É possível evidenciar, com base nesta pesquisa, que os colaboradores da CAE se adaptaram a cultura da organização, que é diferente daquela buscada pelos respondentes, tendo em vista atingir um propósito que é de garantir o benefício da bolsa de estudos, um importante motivador para trabalhar na ESADE.

A organização tem alguns aspectos a desenvolver, como por exemplo, trazer o seu colaborador mais para perto da organização, fazendo que seus funcionários não valorizem o trabalho apenas como uma troca de um propósito, mas veja na organização uma oportunidade real de desenvolvimento profissional. A organização deve estar atenta para a questão de modelo de gestão, onde a relação gestor-colaborador deve ser sincera e transparente para que cada colaborador faça uso das suas habilidades pessoais e que a delegação de atividades e responsabilidades seja dividida igualmente, conforme a capacidade e habilidade de cada colaborador.

Outro ponto a desenvolver na organização é a comunicação entre os setores, pois isso acaba afetando significativamente a equipe da CAE, pois muitas vezes acaba acontecendo retrabalho, má interpretação de alguma atividade, e isto ocorre por haver deficiência de comunicação entre os setores. É preciso que os processos, as informações sejam bem claras entre as equipes, que seja fácil de entender para poder passar adiante sem nenhum problema de interpretação.

Esta pesquisa pode ser aplicada em outros setores da organização, entretanto deve ser aplicada não usando os dados coletados aqui nesta pesquisa, pois estes tipos de dados coletados não podem ser generalizados por setores ou equipes da organização, cabe ressaltar que cada setor, cada equipe tem uma cultura predominante, podendo ser igual ou diferente, como aconteceu neste estudo de caso do setor CAE, que foi identificadas culturas diferentes entre setor e equipe. Essa pesquisa proporciona para os gestores da organização, conhecer sua equipe, seus pontos fortes e fracos, conhecer cada colaborador e saber por onde deve começar agir, ou por onde deve começar a mudar através da identificação da sua cultura existente.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; LEWIN, Kurt. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FISCHER, Rosa Maria; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Makron Boks Brasil, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A., **Introdução à Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas.

GUERRERO, Raquel Proaño. **As mudanças geradas após a implantação de um sistema de educação a distancia**: estudo descritivo quantitativo e qualitativo da empresa de telecomunicações TELEK. 2001. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

HANDY, Charles. **Os Deuses da Administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1994.

KATZENBACH, Jon R. **Os verdadeiros líderes da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KISIL, Marcos. **Gestão da Mudança Organizacional**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998. 4v.

MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amauru. **Teoria Geral da Administração - Da revolução urbana a revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagem da Organização**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouvéia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional - A Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SHEIN, Edgar. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. 2.ed. São Paulo: José Olympio, 2007.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, Cultura**. São Paulo, 2005.

APÊNDICE A – Questionário sobre os tipos de cultura de uma organização.

A presente pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da acadêmica Valéria e tem por objetivo identificar características culturais da Central de Atendimento ao Estudante, na visão de seus funcionários.

Agradecemos a sua participação e garantimos o sigilo nas informações

**1. Para completar o questionário proceda assim:**

Sob cada questão, classifique as quatro afirmações (a,b,c e d) na ordem de “mais adequada” para a organização como você a vê, conforme a legenda abaixo. Anote os algarismos na coluna “organização”. Depois de ter feito isso para a organização, passe por todo o processo outra vez, agora para você mesmo, refletindo suas próprias preferências e crenças. Tente não olhar para as classificações na coluna “organização” enquanto faz isso, para que sua segunda classificação seja verdadeiramente independente.

**Legenda:**

**1 – para afirmação mais adequada**

**2 – afirmação adequada**

**3 – afirmação pouco adequada**

**4 – afirmação não adequada**

**1) Um bom patrão:**

Você

Organização

- (a) \_\_\_\_\_ é forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, \_\_\_\_\_ generoso com os subordinados.
- (b) \_\_\_\_\_ é impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em \_\_\_\_\_ vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema formal.
- (c) \_\_\_\_\_ é igualitário e influenciável em questões ligada à tarefa. Ele (ou \_\_\_\_\_ ela) usa sua autoridade para obter os recursos necessários para prosseguir com a tarefa.
- (d) \_\_\_\_\_ preocupa-se com as necessidades pessoais e aos valores dos \_\_\_\_\_ outros, supre oportunidade de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos subordinados.

**2) Um bom subordinado**

Você

Organização

- (a) \_\_\_\_\_ trabalha duro, é comprometido com os interesses de seu superior, \_\_\_\_\_ é cheio de recursos e digno de confiança.
- (b) \_\_\_\_\_ é responsável e confiável, cumpri com os deveres e as responsa- \_\_\_\_\_ bilidades da tarefa evitando ações que surpreendam ou atrapalhe o seu superior.

- (c) \_\_\_\_\_ motiva-se ao contribuir com o melhor de si para a tarefa e está \_\_\_\_\_ aberto a idéias e sugestões. Estão prontos a ceder à liderança a outros, quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.
- (d) \_\_\_\_\_ é interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está \_\_\_\_\_ aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidade e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.

### 3) Um bom membro da organização dá prioridade “um” para:

- | Você                                                                                                                         | Organização |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| (a) _____ as exigências pessoais do patrão.                                                                                  | _____       |
| (b) _____ os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função _____ e os padrões usuais de comportamento pessoal. | _____       |
| (c) _____ os requisitos da tarefa quanto a habilidade, capacidade, energia _____ e recursos materiais.                       | _____       |
| (d) _____ as necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.                                                                | _____       |

### 4) Pessoas que vão bem na organização:

- | Você                                                                                                                                                                 | Organização |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| (a) _____ são politicamente consistentes, gostam de assumir riscos e _____ operar por conta própria.                                                                 | _____       |
| (b) _____ são responsáveis, com um forte senso de lealdade com a _____ organização.                                                                                  | _____       |
| (c) _____ são tecnicamente competentes e eficientes, fortemente _____ compromissadas em ver a tarefa feita.                                                          | _____       |
| (d) _____ são eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, _____ fortemente compromissadas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais. | _____       |

### 5) A organização trata o indivíduo:

- | Você                                                                                                                    | Organização |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| (a) _____ como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à _____ disposição daqueles que dirigem a organização. | _____       |

- (b) \_\_\_\_\_ como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através \_\_\_\_\_ de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
- (c) \_\_\_\_\_ como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades \_\_\_\_\_ e capacidades à causa comum.
- (d) \_\_\_\_\_ como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios \_\_\_\_\_ méritos.

**6) As pessoas são controladas e influenciadas pelo (a):**

- |                                                                                                                                    |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Você                                                                                                                               | Organização |
| (a) _____ exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma. _____                                                             |             |
| (b) _____ exercício impessoal de poder econômico e político para fazer _____ cumprir procedimentos e padrões de desempenho.        |             |
| (c) _____ comunicação e discussão de requisitos da tarefa, motivada pelo _____ compromisso pessoal em atingir a meta.              |             |
| (d) _____ prazer nas atividades a serem feitas, ou preocupação e cuidados _____ com as necessidades das outras pessoas envolvidas. |             |

**7) É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra se:**

- |                                                                                      |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Você                                                                                 | Organização |
| (a) _____ ela tiver mais poder e influencia na organização. _____                    |             |
| (b) _____ a sua função determina que ela seja responsável por dirigir a _____ outra. |             |
| (c) _____ ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por fazer. _____         |             |
| (d) _____ ela é aceita por aqueles que a controla. _____                             |             |

**8) As bases das atribuição da tarefa são:**

- |                                                                                                              |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Você                                                                                                         | Organização |
| (a) _____ as necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a _____ organização.                  |             |
| (b) _____ as divisões formais de funções e responsabilidades no sistema. _____                               |             |
| (c) _____ os requisitos da tarefa a ser feita. _____                                                         |             |
| (d) _____ os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado dos _____ membros individuais da organização. |             |

**9) A competição é:**

Você

Organização

- |                                                                    |       |
|--------------------------------------------------------------------|-------|
| (a) _____ poder e vantagens pessoais.                              | _____ |
| (b) _____ por uma posição de alto <i>status</i> no sistema formal. | _____ |
| (c) _____ pela excelência da contribuição à tarefa.                | _____ |
| (d) _____ em atenção às próprias necessidades pessoais.            | _____ |

10) Porque você escolheu trabalhar na ESADE?

--

11) Cite um ponto forte do setor CAE

--

12) Cite um ponto fraco do setor CAE

--

13) Sexo

 Masculino  Feminino

14) Idade

- |                                          |                                          |
|------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> De 18 a 21 anos | <input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos |
| <input type="checkbox"/> De 22 a 25 anos | <input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos |
| <input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos |                                          |

15) Estado civil

- Solteira  
 Casada  
 Separada  
 União estável

16) Renda Familiar (salário mínimo=R\$ 545,00)

- Até dois salários mínimos  
 Até três salários mínimos  
 Até quatro salários mínimos  
 Mais de quatro salários mínimos