

# POLÍTICAS CORPORATIVAS: UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DE NORMAS INTERNAS E O SEU PAPEL NA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Corporate policies: a study about the importance of internal standards and their role in the organizational culture**

**Samuel Moraes Neris<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Bacharelado do curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil – [samuel.neris@outlook.com](mailto:samuel.neris@outlook.com)

**Juliana Luiza Moreira Del Fiaco<sup>2</sup>**

<sup>2</sup> Juliana Luiza Moreira Del Fiaco – Professora Adjunta do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil – E-mail: [juliana.fiaco@unievangolica.edu.br](mailto:juliana.fiaco@unievangolica.edu.br) e Docente do Ensino Superior, efetiva, da Universidade Estadual de Goiás, Campus Henrique Santillo CCET - [juliana.luiza@ueg.br](mailto:juliana.luiza@ueg.br)

## RESUMO

As pessoas são elementos fundamentais para que as organizações sejam competitivas no mercado. Devido a sua grande importância no contexto empresarial é imprescindível que todos os colaboradores internos de uma empresa, estejam constantemente alinhados aos valores da organização, seus princípios, regras e políticas de gestão, para que sejam alcançados os objetivos desejados, tanto os empresariais quanto os pessoais. Neste sentido, o objetivo principal deste trabalho é apresentar a importância de normas internas e o seu papel na cultura organizacional da empresa BETA, um nome fictício de um laboratório farmacêutico, situado no Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA). Por isso buscou-se analisar e avaliar o uso de políticas corporativas e a sua influência no ambiente organizacional, por meio de um estudo de caso realizado em alguns dos departamentos específicos da empresa (objeto de estudo) como o comercial, financeiro, jurídico e controle interno, concretizado por meio de entrevistas e de um levantamento bibliográfico. A conclusão mostrou que os benefícios adquiridos pela organização com a utilização das políticas corporativas, podem influenciar as pessoas no alcance de seus objetivos organizacionais.

**Palavras chave:** Políticas corporativas; normas internas; cultura organizacional.

## ABSTRACT

People are the key elements for organizations to stay competitive in the marketplace. Due to their great importance in the business context, it is imperative that all internal employees of a company are constantly aligned with the values of the organization, its principles, rules and management policies, in order to achieve the desired goals, both businesswise and personal. In this sense, the main objective of this work is to present the importance of internal norms and their role in the organizational culture of the company BETA, a fictitious name of a pharmaceutical laboratory, located in the agro industrial district of Anápolis (DAIA).

Therefore, we sought to analyze and evaluate the use of corporate policies and their influence on the organizational environment, through a case study carried out in some specific departments of the company that is the object of the study, those departments being such as the commercial, financial, legal and control department. The study was completed through interviews and a bibliographic survey. The conclusion showed that the benefits gained by the organization from the use of corporate policies can influence people to achieve their organizational goals.

**Keywords:** Corporate policies; internal standards; organizational culture.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações do mundo moderno têm buscado incorporar em sua estrutura organizacional, normas e diretrizes de diversas naturezas e com diversos objetivos. Segundo Araújo (2005) os manuais de políticas corporativas têm como função, orientar a ação e o desempenho dos colaboradores na administração, constituindo a figura de atuação interna e externa das empresas.

O presente estudo expõe a importância de políticas corporativas e normas internas da empresa BETA, localizada no município de Anápolis, que possui 70 anos de mercado, e emprega mais de 3.000 colaboradores.

Levando em consideração a importância das políticas corporativas para a cultura organizacional e para o alcance os objetivos, a empresa estudada será avaliada quanto à eficácia da administração burocrática, pautada em normas e diretrizes administrativas.

Uma gestão eficaz em empresas de grande porte, somente é possível com a existência de uma cultura organizacional bem definida e minada entre os colaboradores da organização. Uma boa ferramenta para difusão desta cultura são as políticas corporativas, muitas vezes estruturadas pelas áreas de recursos humanos, qualidade, jurídica e de controles internos sendo aplicadas para todas as áreas da organização.

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar a influência da existência de políticas corporativas e seu impacto na cultura organizacional da empresa BETA. Apontando as políticas corporativas existentes na organização e seus objetivos, analisando a eficácia da aplicação das normas e sua importância e apresentando os resultados da utilização de políticas corporativas, e o seu papel na cultura organizacional.

As organizações que possuem diretrizes bem definidas têm um grande potencial de vantagem competitiva, pois quando toda empresa se envolve em prol

de um objetivo, traçados pelos mesmos caminhos, os resultados podem ser previstos e as metas alcançadas.

A ausência de uma cultura organizacional não identificada ou a carência de diretrizes bem definidas podem ser um fator de desequilíbrio na gestão corporativa e conseqüentemente prejudicar o desenvolvimento da organização.

A escolha da empresa BETA para análise, se deu por possuir um abarcante número de controles diferentes, dentre: Políticas Corporativas, Normas Administrativas e Procedimentos Operacionais, sendo um amplo conteúdo de abrangência e importância para esta investigação. Espera-se que, a avaliação de resultados da utilização de políticas corporativas, possam realmente provocar uma mudança nos olhos dos executivos do mundo administrativo e corporativo em relação a sua importância nas organizações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A administração e o modelo burocrático nas Organizações**

A teoria burocrática iniciou seu desenvolvimento no ano de 1909, e sua principal característica era avaliar as questões administrativas das empresas. (OLIVEIRA, 2012).

Após a Segunda Guerra Mundial houve um período de intenso desenvolvimento econômico no mundo, logo na década de 1940, as observações feitas às demais teorias da administração demonstraram a ausência de uma teoria mais sólida, que servisse como direção para o administrador. Assim o sociólogo e economista Max Weber, escreveu a teoria da burocracia que influenciou a Administração (CHIAVENATO, 2012).

Sobre as origens da burocracia, de acordo com Chiavenato (2012) a mesma se desenvolveu na década de 1940, e um dos aspectos que se destaca foi a precisão de um modelo de organização racional, adequada a caracterizar todas as funções envolvidas, como a conduta de todos os membros, não apenas dos setores produtivos, mas em todas as organizações humanas como as empresas.

A organização burocrática é composta por comunicações, leis, determinações e normas administrativas, estabelecidas e registradas de forma escrita e se refere a

formalização da burocracia, onde todas as diretrizes e procedimentos servem para proporcionar constatações adequadas (LACOMBE, 2009).

A respeito do conceito de burocracia, Chiavenato (2012) salienta que ela se fundamenta na racionalidade, isto é, na adaptação dos meios aos alvos e objetivos, para garantir a total eficiência no alcance dos objetivos da organização. Deve-se considerar um caráter legal das normas e regulamentos (2012, p. 160)

A burocracia é uma organização caracterizada por normas e regulamentos estabelecidos previamente por escrito. Em outros termos é baseada em uma legislação própria [...] que define antecipadamente como a organização burocrática deverá funcionar. As normas e regulamentos preveem as ocorrências e as enquadram dentro de um esquema definido, capaz de regular tudo o que ocorre dentro da organização.

A burocracia deverá possuir uma divisão de trabalho bem determinada, com áreas explícitas de aptidão, regras e normas técnicas visivelmente deliberadas e escritas (LACOMBE, 2009).

De acordo com Max Weber, citado por Maximiano (2004), as organizações formais se fundamentam em leis coerentes. Qualquer organização que se baseie em normas racionais, é uma burocracia.

Obter um trabalho eficiente foi o objetivo de se estabelecer a burocracia, onde as atividades deveriam ser definidas por cada colaborador em relação a outras atividades, e os gerentes eram os burocratas responsáveis por fazer as organizações funcionarem (SILVA, 2008).

Conforme Oliveira (2012) as principais contribuições da teoria burocrática, podem ser compendiadas em: acepção dos níveis de domínio decisório; interação entre atividades e categorias versus aptidão e conhecimento; e na maior análise de questões relacionadas a estruturação das organizações.

Sobre a modificação da teoria burocrática, Silva (2008) afirma que passam a se transformar de meios para objetivos, todas as normas, regras e leis de uma organização, assim resultando em uma maior internalização das diretrizes.

Ao correlacionar a burocracia com a cultura organizacional, Andrade (2009) salienta que as pessoas são orientadas, de acordo com seus valores e comportamentos, resultantes da sua avaliação do mundo social, junto a sua ética e conduta, onde o cumprimento de qualquer função demanda a conduta do próprio indivíduo.

## 2.2. Cultura organizacional e o clima corporativo

Chiavenatto (1999) salienta que a cultura organizacional e corporativa é um conjunto de costumes e crenças, instituídos por meio de preceitos, tradições e valores, compartilhados por todos os colaboradores da organização. A cultura se refere ao sistema de definições que é partilhado por todos os membros da empresa, e que diferencia uma organização das outras.

De acordo com Kanaane (1999) as organizações possuem papéis socioculturais, interligados a partir da forma que se comunicam, mantendo entre si integração de informações que facilitam as relações interpessoais no conjunto organizacional.

A missão de uma organização, junto a sua visão e valores concebe um caminho para os colaboradores e todos os atos referentes aos processos de uma organização, abrangendo de alguma forma a participação das equipes. Deste modo, a compreensão da cultura organizacional resulta na produtividade, comunicação, desempenho e eficiência de seus procedimentos. No que se refere a idealização estratégica, a cultura organizacional é a direção do caminho a ser seguido em direção ao foco da organização (PEREZ e COBRA, 2014).

O intuito de uma organização consiste em propósitos a serem atingidos, e sua influência no ambiente interno e externo. Tais influências empregam recursos para obtenção de sua missão, onde há fatores pautados na cultura organizacional que mobilizam os princípios administrativos e desenvolvem resultados organizacionais. (KANAANE, 1999).

Segundo Perez e Cobra (2014), para que ocorra uma mudança cultural são necessários dois quesitos: a criação de novos conceitos e a difusão de outros preceitos por meio de diferentes culturas. Não existe uma transformação radical e sim um desenvolvimento, adição e manifestação do que um grupo aceita para si, e da forma pela qual ele reage diante das mudanças.

Os autores citados no parágrafo acima consideram que a alteração e concordância de novos fundamentos, resultam em resistência diante da imposição. Uma pequena alteração na face cultural de um ambiente pode resultar efeitos nos demais e apenas as modificações viáveis deverão ser adotadas, impedindo o

esforço da organização em aderir e depois rejeitar um novo conceito. Para que as organizações consigam praticar estes preceitos elas precisam edificá-los dentro de sua identidade e devem-se empregar estímulos que ela consegue adotar e seguir, para que o clima organizacional transmita para os colaboradores, o que os valores da empresa e o que eles representam para o planejamento estratégico.

Kanaane, (1999) aborda que as organizações representam um ambiente socialmente apurado, onde um conjunto de papéis constituídos resulta no alcance dos objetivos organizacionais refletindo no grau de decisão da alta gestão.

As organizações que se empenham em praticar os preceitos determinados são capazes de transmitir para seus colaboradores suas idealizações e valores. Se os colaboradores não praticam o que pregam, não é possível instituir um ambiente motivacional (PEREZ e COBRA, 2014).

### **2.3. Políticas corporativas e diretrizes organizacionais.**

O manual de políticas contribui para o processo decisório da administração em relação às áreas da organização ou suas unidades operacionais, permite a delegação de autoridade para que se tomem as providências oportunas de acordo com as categorias determinadas, e desenvolve a coordenação global, estabelecendo formas de gestão para se atingir as metas da empresa (ARAUJO, 2005).

O manual de políticas e diretrizes possui suas próprias definições e particularidades. Segundo Oliveira (2005, p. 394)

Uma política ou diretriz pode ser definido como um parâmetro para a tomada de decisão. Portanto esse manual deve conter a descrição detalhada e completa das políticas que devem ser seguidas pelos executivos e funcionários da empresa no processo de tomada de decisões que levam aos objetivos estabelecidos. As políticas e diretrizes devem ser bem fundamentadas e consistentes, bem como baseadas em uma explicação muito bem feitas relações de trabalho na empresa.

Para Araújo (2005) o objetivo do manual de política é estabelecer um documento criterioso, com métodos e subsídios com o perfil da organização, resumindo a identidade da empresa e a sua cultura.

Conforme ressalta Oliveira (2005) o manual administrativo é um conjunto de normas, métodos, funções, políticas corporativas, catequizações e direções que

devem ser cumpridos por todos os colaboradores da empresa, bem como a maneira de se executar, seja de forma coletiva, quanto individual.

Araújo (2005) salienta que o manual de políticas conjuga informações ligadas ao ambiente, controles internos, coordenação, treinamento e desenvolvimento e recursos humanos, sendo possível a realização e uma análise organizacional em visão integrada.

Como vantagens na utilização de manuais administrativos, Oliveira (2005) destaca: ser uma fonte segura de informações sobre as atividades da empresa, promover a efetivação de procedimentos e normas, evitar contendas e equívocos e solucionar conflitos, fornecer treinamento aos novos colaboradores e representar fontes de revisão e estimativa dos objetivos institucionais. Já como desvantagens o mesmo autor ressalta que o manual administrativo não soluciona todos os problemas da organização, caso não haja cuidados na elaboração é possível ocasionar e equívocos e inconvenientes nas operações e absolvem a iniciativa e criatividade individual.

Em consequência a utilização de manuais de políticas, os colaboradores assimilam as normas e diretrizes, determinadas pela gestão estratégica e preceituam os objetivos e metas necessárias para realização das políticas em sua área de atuação (CURY, 2009).

A respeito de diretrizes organizacionais, Araújo (2005) salienta que, o propósito é fazer a divulgação das políticas que dizem respeito à função da empresa, como por exemplo, critérios para estruturação de departamentos e cargos, formulação de sistemas e manualização de procedimentos.

Sobre suas finalidades, Oliveira (2005) observa a padronização das atividades e procedimentos da organização, a criação de classes para delegações de autoridade, economia de tempo com a centralização nas decisões, facilitação do agrupamento de esforços para alcance dos objetivos comuns, e a concepção de condições para uma avaliação das estratégias da organização.

Com a elaboração de manuais de políticas, seus idealizadores devem deixar claro que o conteúdo não deve ser obedecido como uma ordem determinada dos administradores, mas como um documento que auxilia nas atividades de cada colaborador na empresa (ARAUJO, 2005). O autor ainda demonstra que, a

linguagem abordada, deve estar ao alcance da compreensão de quem usa o manual, evitando termos e palavras de difíceis compreensão ou excessos de conteúdo.

Segundo Oliveira (2005) os principais conteúdos das políticas, podem se basear em diversos níveis da empresa, como: políticas de recursos humanos, administração de viagens, orçamentária, política de compras, políticas de vendas, de produção e de ações de marketing. O autor relata que os manuais de política devem ter um acompanhamento de uso onde é possível usar vários meios para verificar o desempenho das políticas, como questionários, observações, registros e auditorias de processos. Esta avaliação precisa ser contínua e frequente.

A medida que os objetivos da empresa são renovados, os manuais de políticas e diretrizes precisam ser atualizados, por meio de revisões, remissões e cancelamento de informações, caso sejam desconsideradas (OLIVEIRA, 2005).

### **3. METODOLOGIA**

Tomando como alicerce os ensinamentos de Vergara (2014), dentre as várias opções de pesquisa, este estudo utilizou, o método de investigação descritiva e explicativa, devido a pretensão de expor as características principais da organização, Empresa BETA, uma indústria farmacêutica localizada em Anápolis-GO, cujo nome é fictício, pretendendo correlacionar a vivência das diretrizes, com os fundamentos da Administração, a fim de explicar a influência que métodos têm sobre a organização.

Quanto aos meios, a investigação realizou uma pesquisa de campo no local apontado no estudo, utilizando técnicas como entrevistas com os colaboradores, além do levantamento bibliográfico em livros e artigos científicos, que ajudaram na análise geral a partir da captação das informações coletadas. Por fim, adotou-se o método de estudo de caso, feito na referida empresa, que levantou teorias que sustentaram o estudo e forneceram resultados para a conclusão da pesquisa (ROESH, 1999).

Por meio da compreensão da importância de uma pesquisa científica, e a partir da captação dos ensinamentos dos respectivos autores, junto a hipótese envolvida e



a análise do perfil da organização, foi possível alcançar os objetivos esperados com maior eficiência e eficácia.

A pesquisa realizou-se na empresa BETA – uma indústria farmacêutica de grande porte, e a amostra se deu no departamento de Auditoria e Controle Interno, onde foram entrevistados os colaboradores dos departamentos comercial, financeiro, jurídico e controle interno que atuam na prática de políticas corporativas, sendo 6 colaboradores com o cargo de gestão e mais 10 colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Não foram entrevistados os demais funcionários, de outros departamentos ou aqueles dos departamentos citados acima que não desejaram responder ao questionário de pesquisa.

Os dados foram coletados primeiramente em livros de Administração, sobre gestão estratégica, gestão de pessoas e controle de qualidade, e também em artigos voltados ao tema. Foram também entrevistadas pessoas que trabalham nas áreas comerciais, financeira, jurídica e de controle interno, divisões estas, onde foram aplicados os questionários e analisadas a situação problema.

O questionário composto por 13 questões de múltipla escolha, teve 23% (vinte e três por cento) de suas questões voltadas ao perfil do entrevistado, e os outros 77% (setenta e sete por cento) destinados ao tema e assuntos correlacionados. A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 26 a 30 de março de 2018, e se obteve a participação de todos os voluntários abordados, sem que ninguém se opusesse a colaboração.

Os dados foram analisados qualitativamente utilizando-se gráficos e seus resultados foram embasados teoricamente. As dificuldades notadas se relacionavam à quantidade de políticas diferentes analisadas e a forma que são integradas no apontamento do resultado. O questionário para as entrevistas, de forma alguma apresentou perguntas que pudessem constranger os entrevistados, não precisando assim, ser aprovado em comitê de ética em pesquisa.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. História da empresa**

A empresa BETA foi fundada em 1947, sendo a primeira indústria de medicamentos genéricos e MIPs (Medicamentos Isentos de Prescrição) do Brasil,

com certificado ISO 9000. Em 1986 a indústria foi adquirida por dois irmãos empreendedores, que com a aquisição, transferiram toda a indústria para Anápolis (GO). Por meio de um trabalho intenso, em 1993, construiu essa nova sede com o triplo do tamanho das instalações iniciais.

A empresa BETA é uma referência para o mercado nacional, além de ser pioneira na produção de medicamentos genéricos no Brasil, possui uma forte presença produtiva na área de saúde, com produtos nas categorias de genéricos, produtos de referência, alimentos e cosméticos. Há mais de 70 anos no mercado, a indústria possui o maior complexo farmacêutico da América Latina, com 110 mil metros quadrados de área construída, com excelente atuação no mercado nacional.

#### 4.2. Políticas corporativas e normas existentes na empresa BETA

O departamento de controle interno da empresa BETA é responsável pela criação e o monitoramento das políticas corporativas, onde se encontram atualmente um total de 21 (vinte e uma) políticas, dentre elas: a política de “compliance”, responsável por garantir as leis anticorrupção em operações internas e externas e as políticas de normas de conduta e de ética empresarial, que dizem respeito ao comportamento dos colaboradores dentro da organização, sobre o modo de agir, a maneira de se vestir, e os valores a serem levados em consideração. As demais políticas citadas no quadro n. 01, tratam não somente do comportamento de seus empregados, mas de inúmeros outros assuntos como leis e preceitos, limites de gastos e orientações específicas.

**Quadro 1:** Lista de Políticas Corporativas

Nº	COD	POLÍTICAS CORPORATIVAS
1	PC0001	POLÍTICA DE CONDUTA NOS NEGÓCIOS
2	PC 0002	POLÍTICA DE ÉTICA EMPRESARIAL
3	PC 0003	POLÍTICA DE DESVIO DE CONDUTA
4	PC 0006	POLÍTICA DE COMPLIANCE
5	PC 0007	POLÍTICA DE AÇÕES DE MARKETING
6	PC 0008	POLÍTICA DE CONFLITOS DE INTERESSES
7	PC 0009	POLÍTICA DE CONDUTA NAS LICITAÇÕES
8	PC 0010	GASTOS COM VIAGENS E REEMBOLSO DE DESPESAS
9	PC0011	POLÍTICA DE GASTOS COM VIAGENS INTERNACIONAIS
10	PC 0012	POLÍTICA DE COMPROVAÇÃO DOCUMENTAL DAS ATIVIDADES
11	PC 0014	POLÍTICA DE APROVAÇÃO DE PAGAMENTOS

12	PC 0021	POLÍTICA DE UTILIZAÇÃO DE MÍDIAS SOCIAIS
13	PC 0022	POLÍTICA DE TRANSPARÊNCIA
14	PC 0027	POLÍTICA DE DESCARTE
15	PC 0030	POLÍTICA DE CONTROLE DE JORNADA DE TRABALHO
16	PC 0031	POLÍTICA DE CAPEX (FINANCIAMENTO DE PROJETOS)
17	PC 0032	POLÍTICA DE COMPRAS
18	PC 0034	POLÍTICA DE CONTAS À PAGAR
19	PC 0042	POLÍTICA DE GESTÃO DE CONTRATOS
20	PC 0043	POLÍTICA DE AJUSTE DE ESTOQUE
21	PC 0046	REEMBOLSO DE GASTOS-DESPESAS EXTRAORDINÁRIAS

Fonte: Manuais de Políticas Corporativas - Empresa BETA (2018)

As normas administrativas da organização estudada ditam alguns procedimentos que são seguidos e vinculados às atividades dos colaboradores em seus respectivos departamentos. Por meio delas é possível que todos cumpram as diretrizes de forma padrão, que estando documentadas, favorecem a qualidade no desenvolvimento de cada função (conjunto de tarefas que são executadas).

O que diferenciam as políticas corporativas de normas administrativas é a maneira com que o documento aborda e padroniza as diretrizes da companhia, onde uma política abrange cláusulas, procedimentos, direitos e deveres de seus respectivos assuntos, enquanto as normas administrativas apontam as regras para um procedimento específico com um padrão a ser seguido, que pode ser referente a uma atividade ou a um departamento. Um bom exemplo é a NA 006 que trata das normas sobre auditorias internas, onde diz o passo-a-passo para realização das auditorias, como devem ser realizadas, o período de efetivação e sua aplicação em cada departamento.

**Quadro 2:** Lista de Normas Administrativas

Nº	COD	NORMAS ADMINISTRATIVAS
1	NA 0003	COBRANÇA
2	NA 0004	ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO
3	NA 0005	SOLICITAÇÃO DE COMBUSTÍVEL
4	NA 0006	AUDITORIA INTERNA
5	NA 0009	CONTROLE INTERNO
6	NA 0013	EMIÇÃO DE NOTA FISCAL SEM PEDIDO SISTÊMICO
7	NA 0015	PROVISÃO DE PERDAS E OBSOLESCÊNCIA DO ESTOQUE
8	NA 0018	CONTRATAÇÃO DE CONTRIBUINTE INDIVIDUAL - AUTÔNOMO
9	NA 0021	UTILIZAÇÃO DOS ESTACIONAMENTOS INTERNOS

10	NA 0028	UTILIZAÇÃO DE APARELHO COLETOR DE DADOS
11	NA 0029	CONTROLE DE PROCESSOS DE TERCEIROS
12	NA 0032	AMOSTRAS PARA ANÁLISE E TESTE EM DEMONSTRAÇÃO
13	NA 0046	SOLICITAÇÃO E EMISSÃO DE NOTAS DE DÉBITO

Fonte: Lista de Normas Administrativas - Empresa BETA (2018)

### 4.3. Resultados da pesquisa

Para melhor apresentar o uso de normas e políticas corporativas, foi elaborado um questionário para um público alvo de 25% (vinte e cinco por cento) do Departamento Financeiro, 38% (trinta e oito por cento) do Departamento de Controle Interno, 25% (vinte e cinco por cento) do Departamento Comercial e 12% (doze por cento) do Departamento Jurídico da Empresa BETA, situada na cidade de Anápolis, com o objetivo de avaliar a opinião sobre a influência da existência de políticas corporativas e normas internas, e o seu impacto sobre a cultura organizacional da empresa.

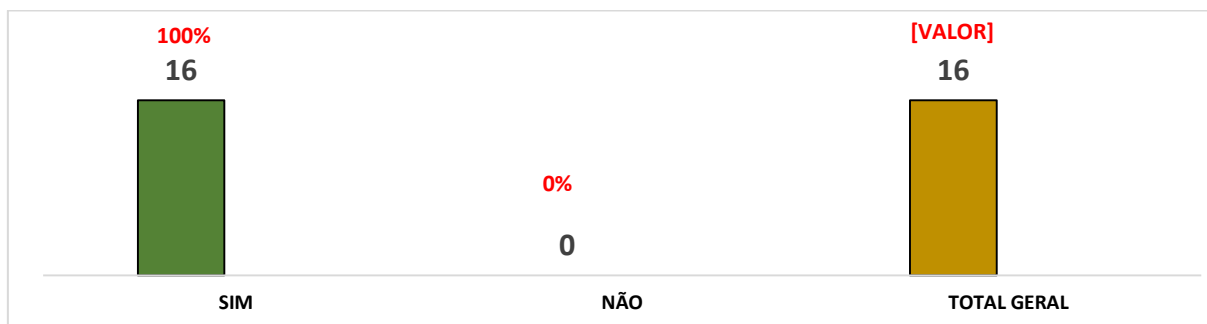
No perfil dos entrevistados destaca-se a faixa etária de 18 a 23 anos, que corresponde a 31% (trinta e um por cento), 38% (trinta e oito por cento) possuem idade entre 24 a 30 anos, e 31% (trinta e um por cento) têm entre 31 e 40 anos, destacando que todos os voluntários entrevistados ocupam desde os cargos operacionais até cargos de gestão e atuam nos departamentos comercial, financeiro, jurídico e de controle interno.

Constatou-se quanto à escolaridade dos entrevistados, que 6% (seis por cento) dos entrevistados possuem o ensino médio completo, 63% (sessenta e três por cento) possuem ensino superior completo / ou cursando, e 31% (trinta e um por cento) já são pós-graduados. Ressaltando que o maior índice de entrevistados com o ensino médio completo, está cursando o ensino superior.

Sobre o tempo de atuação na empresa, 38% (trinta e oito por cento) estão entre 01 a 03 anos; 19% (dezenove por cento) entre 04 a 07 anos e 44% (quarenta e quatro por cento) atuam há mais de 08 anos na empresa BETA, o que significa que a maior parte dos entrevistados possui bastante propriedade sobre suas opiniões a respeito do tema.

#### Gráfico 01 - Você sabe o que são Políticas Corporativas?

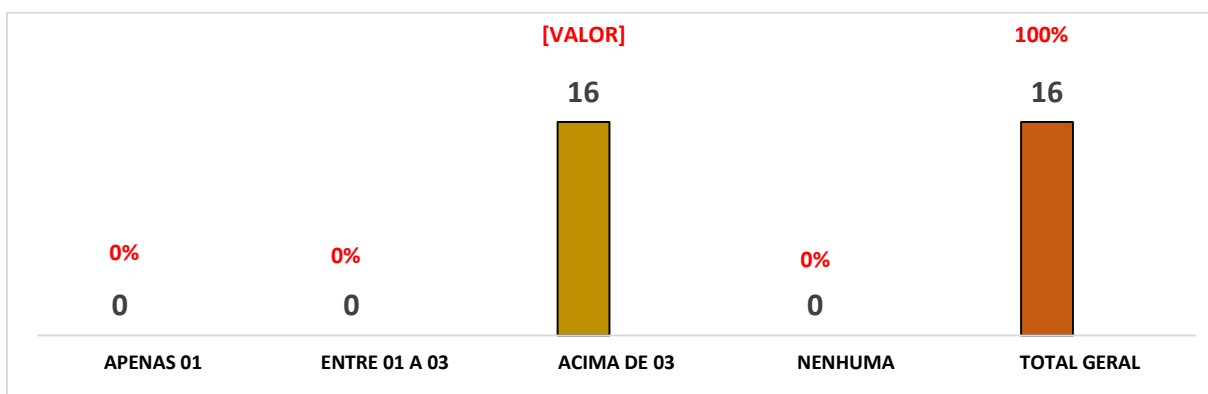
## POLÍTICAS CORPORATIVAS: UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DE NORMAS INTERNAS E O SEU PAPEL NA CULTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: A pesquisa (2018)

Acerca do conhecimento dos entrevistados sobre o tema, 100% (cem por cento) de todos os voluntários sabem o que são políticas corporativas e conhecem ao menos uma política da empresa. Isto contribui para a avaliação da pesquisa, pois todos os voluntários têm conhecimento do objeto de estudo.

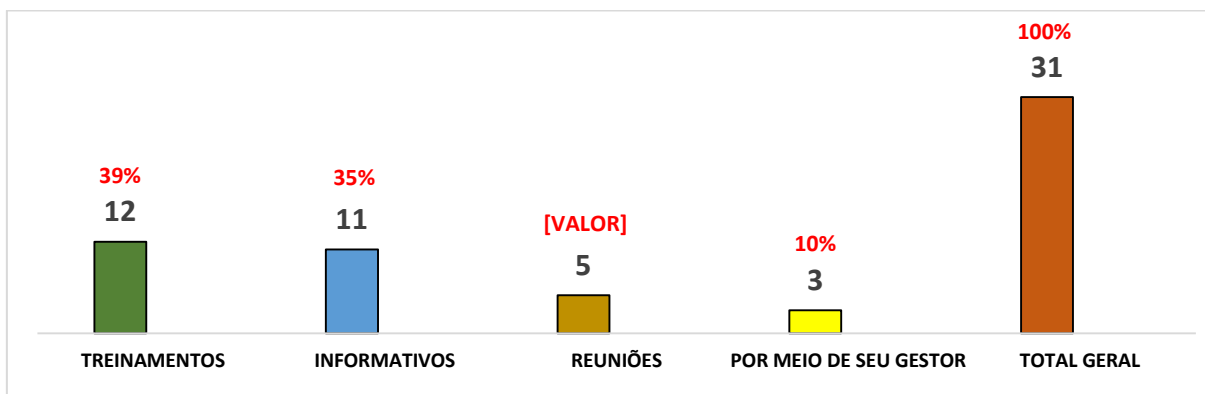
**Gráfico 02** - Quantas políticas da empresa são aplicadas no seu departamento ou em suas atividades?



Fonte: A pesquisa (2018)

Sobre a aplicação de políticas corporativas nos respectivos departamentos, 100% (cem por cento) dos voluntários afirmaram conhecer e praticar os preceitos de mais de três políticas em suas atividades. Isto porque, além das políticas e normas administrativas específicas de cada departamento, a empresa BETA possui diretrizes voltadas à empresa como um todo, como por exemplo, a política de normas de conduta que são como os deveres que todos devem cumprir dentro da organização e que resumem a cultura e a identidade da empresa (ARAÚJO, 2005).

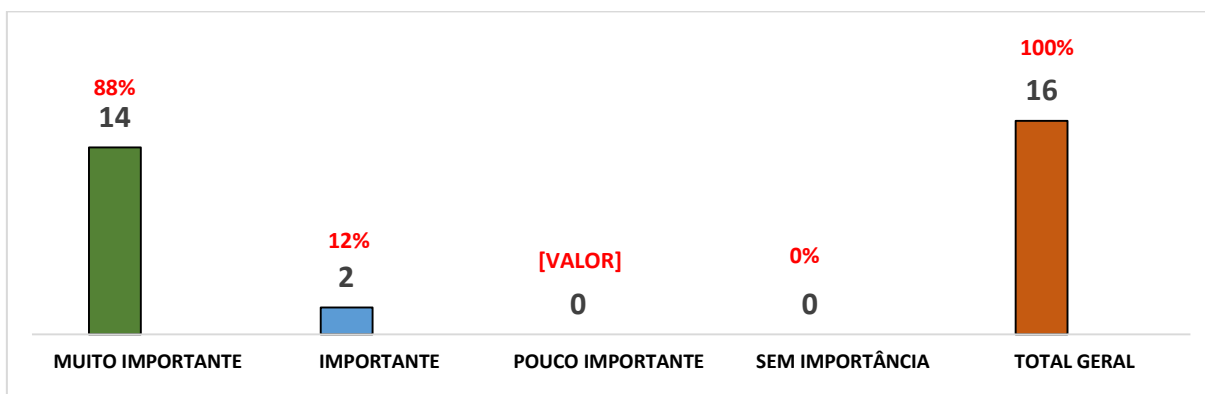
**Gráfico 03** - De que maneira tomou conhecimento sobre as políticas corporativas existentes na empresa em que trabalha?



Fonte: A pesquisa (2018)

Dos meios pelos quais os entrevistados tomaram conhecimento sobre as políticas existentes na organização estudada, 39% (trinta e nove por cento) das opções de respostas foram por meio de treinamentos; 35% (trinta e cinco por cento) por meio de informativos, tais como e-mails, cartazes e murais; 16% (dezesseis por cento) tomaram conhecimento durante as reuniões e 10% (dez por cento) através de seu gestor. Esta questão possibilitou aos entrevistados uma resposta de múltipla escolha, onde foi possível identificar os maiores meios de disseminação da cultura da empresa de suas diretrizes e preceitos.

Gráfico 04 - Como classifica o grau de importância de políticas corporativas para as organizações?



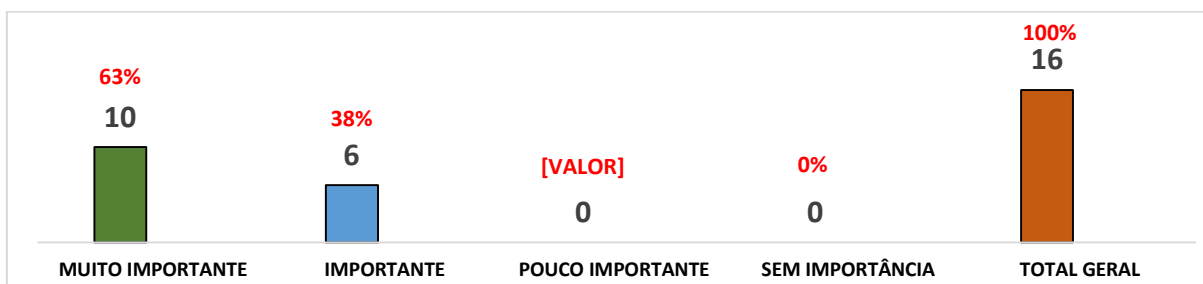
Fonte: A pesquisa (2018)

Quanto à opinião dos entrevistados sobre o grau de importância das políticas corporativas da empresa, 88% (oitenta e oito por cento) consideram-nas “muito importante”, e os outros 12% (doze por cento) as consideram apenas “importante”. A opção “muito importante” significa que as políticas possuem alto grau de autoridade sobre o comportamento da organização, enquanto que a opção

“importante” significa que as políticas são essenciais, mas que não são extraordinárias à empresa, podendo interferir ou não, no desempenho dos colaboradores.

Araújo (2005) diz que o manual de políticas corporativas contribui para o processo decisório da empresa, permite a delegação de autoridade em sua estrutura organizacional e desenvolve a coordenação global, estabelecendo formas de gestão para se atingir as metas organizacionais. É válido notar de acordo com a pesquisa, que a maioria dos entrevistados reconhece a importância das normas, assim certificando conforme o estudo de que as políticas têm autoridade sobre o comportamento organizacional, e tal resultado é reconhecido pelos colaboradores entrevistados.

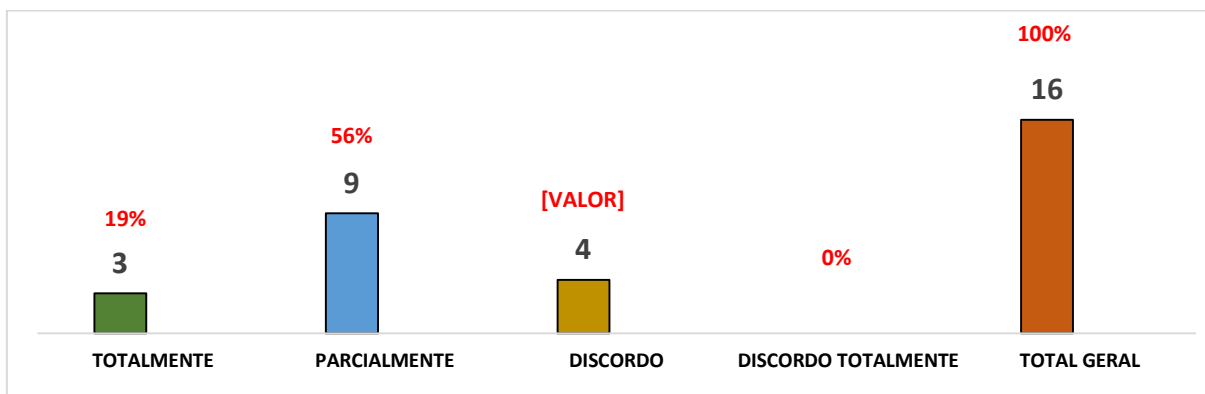
**Gráfico 05** - Como considera o grau de importância das normas de conduta para a construção da cultura e identidade de uma organização?



Fonte: A pesquisa (2018)

Sobre a opinião dos entrevistados a propósito do grau de importância das normas de conduta que são princípios voltados para o comportamento dos colaboradores, 63% (sessenta e três por cento) consideram “muito importante”, enquanto os demais que correspondem a 38% (trinta e oito por cento) consideram apenas “importante”. A opção “muito importante” significa que as normas de conduta são totalmente responsáveis na construção da cultura organizacional, enquanto que a opção “importante” uma ideia de que as normas de conduta são eficazes, mas que não são totalmente responsáveis pelo desenvolvimento desta identidade cultural.

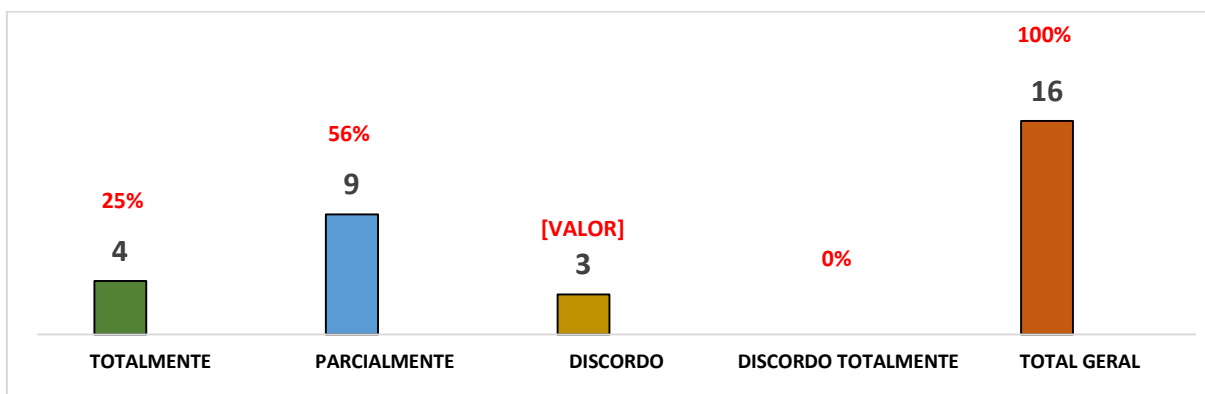
**Gráfico 06** - As políticas existentes na organização em que trabalha, são aplicadas de forma eficaz e cumpridas com seriedade por todos os colaboradores?



Fonte: A pesquisa (2018)

Dentre os entrevistados, 56% (cinquenta e seis por cento) “concordam parcialmente” que a empresa BETA aplica as políticas de forma eficaz e que seus colaboradores a cumprem com seriedade, em contrapartida 39% (trinta e nove por cento) “concordam totalmente” e outros 25% (vinte e cinco por cento) “discordam”. Referente a maior porcentagem representar os que “concordam parcialmente”, isto acontece, pois nem todos os colaboradores estão engajados no cumprimento das normas da organização, assim como, nem todos os gestores se empenham como deveriam em relação a disseminação das políticas e ao acompanhamento delas.

**Gráfico 07** - As políticas aplicadas no departamento que trabalha, têm seus preceitos cumpridos e seguidos por todos os colaboradores corretamente?



Fonte: A pesquisa (2018)

Sobre o cumprimento coletivo das normas e preceitos da organização por cada departamento, 56% (cinquenta e seis por cento) dos entrevistados “concordam parcialmente” que a empresa BETA aplica as políticas de forma eficaz e que seus colaboradores a cumprem com seriedade, em contrapartida 39% (trinta e nove por cento) “concordam totalmente” e outros 25% (vinte e cinco por cento) “discordam”.



Referente a maior porcentagem representar os que “concordam parcialmente”, isto acontece pois pode haver uma variação de comprometimento entre os diferentes setores. Para que os departamentos consigam praticar estes preceitos a empresa deve transmitir para os colaboradores o que os seus valores representam para o planejamento estratégico (PEREZ e COBRA, 2014).

**Gráfico 08** - Com que frequência às normas da organização são lembradas e/ou divulgadas aos colaboradores?



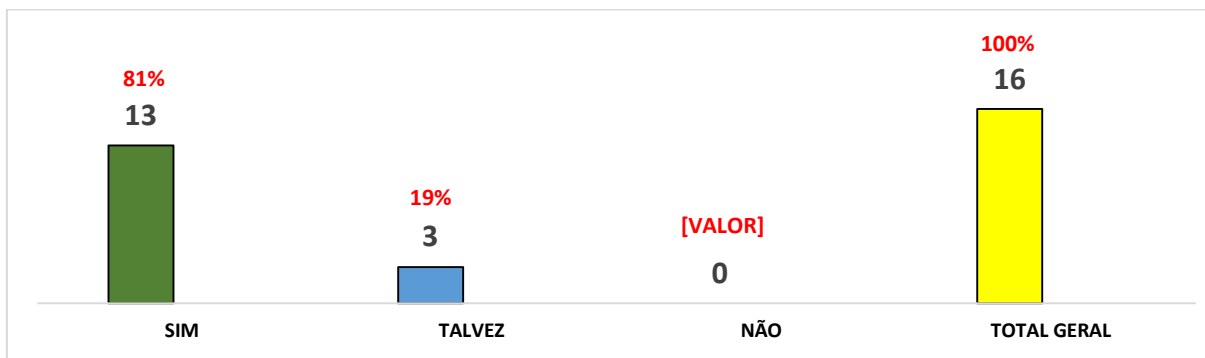
**Fonte:** A pesquisa (2018)

A respeito da frequência em que as normas são lembradas e/ou divulgadas aos colaboradores, 88% (oitenta e oito por cento) dos entrevistados afirmaram que acontece “sempre”, enquanto os demais 13% (treze por cento) afirmaram que isto acontece somente “às vezes”. O gráfico nº 08 gera uma reflexão sobre o cumprimento das normas, onde mesmo que a maioria afirme que as políticas estão sendo disseminadas e lembradas, nem todos os colaboradores tem a tendência de praticá-las. Oliveira (2005) demonstra que os manuais de política corporativa devem ter um acompanhamento contínuo e frequente e uma verificação de desempenho em conjunto com a gestão, com observações e auditorias de processos para garantir o cumprimento das normas.

A respeito da conduta dos colaboradores dentro da organização estar ligada a existência de normas e políticas, 63% (sessenta e três por cento) dos voluntários responderam “sim”, ou seja, “concordam totalmente”, e os outros 38% (trinta e oito por cento) responderam “talvez”, revelando que “concordam parcialmente”. Estes dados apontam que os colaboradores não acreditam integralmente que as normas são responsáveis pelas suas condutas, pois o comportamento de cada indivíduo

pode ser influenciado, também, pela cultura, identidade e meio social fora da organização (CHIAVENATTO, 1999).

**Gráfico 09** - A existência de leis e preceitos corporativos afeta o desempenho geral da organização de forma positiva, contribuindo como uma vantagem competitiva?



**Fonte:** A pesquisa (2018)

Ao referir-se ao desempenho da organização como uma vantagem competitiva por meio da existência de leis e preceitos, 81% (oitenta e um por cento) dos voluntários respondeu “sim”, ou seja, “concordam integralmente”, e os outros 19% (dezenove por cento) responderam “talvez”, manifestando uma “concordância parcial”. A maioria dos entrevistados acredita que políticas corporativas oferecem vantagens à organização, tornando-as mais eficientes e competitivas, uma vez que, a padronização de comportamentos e processos remete a qualidade e o comportamento dos colaboradores reflete a identidade da organização perante o mercado (SCATENA, 2013).

#### 4.4. Eficácia da aplicação das normas

Avaliando o objetivo proposto de ponderar e analisar a existência de políticas corporativas da Empresa BETA, buscou-se constatar a eficácia da aplicação de normas e diretrizes dentro da organização e sua influência no comportamento dos colaboradores. Por meio da pesquisa e com a exposição dos gráficos gerados a partir do levantamento das questões, foi possível suscitar novos estudos para aprofundamento em diversos pontos sobre o assunto.

Em primeiro lugar, deve-se levar em consideração que o comportamento dos colaboradores incide principalmente sobre o fator cultural, onde as pessoas são norteadas de acordo com seus valores, resultantes de sua ética e conduta e sua avaliação do mundo social (ANDRADE, 2009). Diante disto, as normas corporativas

surgem como uma forma de modelar tais comportamentos, onde Perez e Cobra (2014) argumentam que, uma vez que haja um regulamento que padronize as atividades dos colaboradores, seus comportamentos transparecerão uma visão de qualidade, ética, confiança e credibilidade dentro da organização.

De acordo com o resultado da pesquisa, a maior parte dos entrevistados acredita que a conduta dos colaboradores na organização é um reflexo da existência de normas e políticas, assim afirmando que a sua aplicação é eficaz, ou seja, ela traz resultados à empresa.

Outro fator que demonstra a eficácia da aplicação de normas é a transformação de uma imagem sólida diante do mercado, sendo um grande fator de vantagem competitiva, pois a reputação de uma empresa vai muito mais além de qualidade em seus produtos, deve-se levar em consideração a empresa como um todo, e sendo composta principalmente por pessoas, são elas as responsáveis pelo sucesso ou não de suas operações (SCATENA, 2013).

Oliveira (2005) destaca que existe uma série de fatores que exemplificam a eficácia de normas corporativas, dentre elas observa-se: as políticas corporativas como uma fonte segura de informações sobre as atividades da empresa, a redução de custo pautada na burocratização dos processos, a promoção e a efetivação de procedimentos e normas, a solução de conflitos e equívocos, o fornecimento de treinamentos diários aos colaboradores, a geração de fontes de revisão e estimativas dos objetivos institucionais.

#### **4.5. Os resultados da utilização de políticas corporativas e o seu papel na cultura organizacional.**

Na busca por atingir seus objetivos organizacionais e somar vantagens competitivas, a empresa tem estruturado seus processos e operações, e buscando cada vez mais incorporar em sua estrutura organizacional leis e preceitos que refletem a identidade da empresa. Sendo assim, políticas corporativas trabalham para que os profissionais sejam moldados ao perfil da organização, onde por meio das normas são pré-determinados seus direitos e deveres e o perfil comportamental a ser adotado (ARAÚJO, 2005).

Scatena (2013) reflete que as políticas corporativas influenciam na cultura organizacional e o seu desempenho geral, porque elas possibilitam a comunicação, tanto interna, quanto externa, permitindo a colaboração e coordenação de esforços em relação aos seus alvos. É possível notar, por meio do levantamento de dados, que a empresa BETA possui seus valores e preceitos bem definidos, devido à quantidade de normas e políticas existentes, possuindo assim um potencial suficiente, para uma boa estruturação de sua cultura organizacional.

A cultura organizacional e corporativa da empresa BETA se encontra, notavelmente, impressa nas atividades de seus colaboradores, que segundo a pesquisa, possuem um conhecimento suficiente sobre seus preceitos e diretrizes que traduzem os valores da organização. É a cultura organizacional que diferencia uma empresa das outras, por meio de um conjunto de crenças, costumes, tradições e valores, instituídos pelas políticas corporativas e compartilhados por todos os colaboradores da organização (CHIAVENATTO, 1999).

## **5. CONCLUSÃO**

A finalidade de uma organização consiste em metas e objetivos a serem atingidos e sua influência no ambiente interno e externo por meio de sua missão, visão e valores. Fatores pautados na cultura organizacional da empresa mobilizam os princípios administrativos e desenvolvem resultados organizacionais a favor de seus propósitos (KANAANE, 1999).

A cultura organizacional da empresa BETA, sem dúvidas, possui uma boa estruturação, desenvolvida através da utilização de políticas corporativas, podendo-se atestar a eficácia da aplicação de normas e a sua influência na cultura organizacional. Diante desta análise, constata-se, também, que na aplicação de normas internas, existem pequenas falhas resultantes da falta de prática integral por toda a organização e da carência na disseminação das políticas entre seus colaboradores, podendo trazer dificuldades em alguns setores específicos que por sua vez podem afetar no desempenho geral da empresa.

Pode-se concluir quanto ao uso das políticas corporativas que existe certa dificuldade por uma parcela inferior de pessoas no cumprimento das diretrizes organizacionais, isto pode ocorrer devido a formalidade na transmissão de

informações e a burocratização excessiva em suas operações, além da limitação de iniciativas e criatividade individual (OLIVEIRA, 2005).

Sobre a utilização de políticas corporativas na empresa BETA, não há dúvidas quanto a necessidade de dar cada vez mais ênfase em sua utilização, pois, além de ser uma ferramenta de colaboração corporativa de grande impacto na cultura organizacional, as políticas também influenciam na sua competitividade. Oliveira (2005) propõe que os manuais de política corporativa tenham um acompanhamento contínuo e frequente e uma verificação de desempenho em conjunto com a gestão, com observações e auditorias para garantir o cumprimento das normas.

Conforme o estudo realizado na empresa BETA, a organização está em um bom caminho em relação a sua cultura organizacional, entretanto, cabe aos responsáveis e gestores agregarem cada vez mais a disseminação de políticas corporativas em suas atividades, para que isso os auxilie no alcance de seus objetivos e metas organizacionais.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARAUJO, Luis César G de. **Organização sistemas e métodos: e as tecnologias de gestão organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Barueri, SP: Manole, 2012.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística – 8. Ed. Ver, e ampliada. – 4 reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2009.**

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais. São Paulo: Atlas, 2004.

MCSHANE, Steven L. **Comportamento organizacional**; tradução: Luiz Ckaudio de Queiroz Faria. Porto Alegre: AMGH, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: um a abordagem gerencial – 15. Ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica**: a cultura como recurso estratégico. São Paulo: Atlas 2014.

SCATENA, Claudio. **Compliance como fator competitivo**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/compliance-como-fator-competitivo/72760/>. Data de acesso: 11 de maio de 2018.

SILVA, Reinado Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2014.