

CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA CAFETERIA DE PORTO ALEGRE (RS): ARTEFATOS, VALORES E PRESSUPOSTOS NO COTIDIANO DE TRABALHO

Bárbara Ghidini Machado¹

RESUMO

Este trabalho tem como tema a cultura organizacional, compreendida a partir do modelo teórico de Schein (2009), que estrutura em três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos. O estudo busca responder à seguinte questão: como se configuram as dinâmicas da cultura organizacional em uma unidade de uma cafeteria da cidade de Porto Alegre? O objetivo geral consiste em analisar essas dinâmicas, identificando as especificidades administrativas da empresa, os comportamentos e pressupostos que compõem sua cultura, os artefatos e valores compartilhados presentes no cotidiano organizacional, além da percepção externa de clientes sobre a marca. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, com inspiração etnográfica. Os dados foram produzidos por meio de entrevistas semiestruturadas com oito colaboradores, entre funcionários, gestores e o fundador da empresa, complementadas por observações sistemáticas do cotidiano organizacional registradas em diário de campo. Os resultados evidenciam uma cultura organizacional coerente entre seus três níveis: artefatos como a ambientação acolhedora, o uniforme simbólico e os elementos religiosos comunicam valores como cuidado, diversidade e transparência, que por sua vez se sustentam em pressupostos profundamente naturalizados pelos membros da equipe, como a inseparabilidade entre trabalho e afeto e a liderança exercida pelo exemplo e pela presença. O estudo revela ainda que essa cultura não é estática, tendo enfrentado tensões durante um período de expansão acelerada que dissociou temporariamente os valores declarados das práticas efetivas, situação posteriormente revertida por meio de uma reestruturação consciente voltada à proximidade e ao propósito original da marca. Conclui-se que é possível conciliar uma cultura organizacional fundamentada no afeto com a viabilidade do negócio, contribuindo para os estudos sobre cultura organizacional em pequenas e médias empresas brasileiras.

Palavras-chave: cultura organizacional; artefatos; valores; pressupostos; pessoas.

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle, e-mail: barbara.202213022@unilasalle.edu.br. Artigo desenvolvido em caráter de Trabalho de Conclusão de Curso sob orientação da Prof. Dra. Vanessa Amaral Prestes. Data de Entrega: 10 de julho de 2026.

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional ocupa posição relevante nos estudos da Administração, especialmente diante das transformações que atravessam o mundo do trabalho, as formas de gestão e as relações estabelecidas entre as organizações. Mais do que normas formais ou práticas administrativas visíveis, as organizações também são constituídas por valores, símbolos, comportamentos, crenças e significados compartilhados que orientam a forma como indivíduos percebem, interpretam e vivenciam o cotidiano organizacional. Nesse contexto, a cultura organizacional torna-se um elemento relevante para compreender dinâmicas de pertencimento, relações interpessoais, modos de gestão e construção de identidades no trabalho (Freitas, 2013; Motta, 1997; Prates e Barros, 1997).

Os estudos sobre cultura organizacional ganharam destaque de forma mais expressiva a partir da década de 1990, conforme Freitas (2013). Tal crescimento está relacionado à compreensão de que os resultados organizacionais não podem ser explicados apenas por estruturas formais, estratégias ou aspectos econômicos, mas também pelos significados construídos coletivamente no interior das organizações (Freitas, 2013).

Para este estudo, adota-se a compreensão de cultura organizacional proposta por Schein (2009), que a define como um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por determinado grupo ao longo de seu processo de aprendizagem diante de problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos, ao demonstrarem funcionalidade e legitimidade dentro do grupo, passam a ser ensinados aos novos membros como formas adequadas de perceber, pensar e agir em relação aos problemas organizacionais.

Ainda segundo essa perspectiva, a cultura organizacional manifesta-se em diferentes níveis. Entre eles, destacam-se os artefatos visíveis, os valores compartilhados e os pressupostos básicos que estruturam as relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Enquanto os artefatos podem ser observados em elementos como linguagem, estética, comportamentos e práticas organizacionais, os valores e pressupostos dizem respeito às formas mais profundas pelas quais a organização compreende aspectos relacionados ao trabalho, às relações humanas e ao próprio sentido da organização (Freitas, 2013).

É nesse contexto que se insere o presente estudo, voltado à análise da cultura organizacional em uma unidade de uma cafeteria na cidade de Porto Alegre. Com trajetória consolidada no mercado local, a empresa tornou-se conhecida não apenas pela qualidade de seus produtos, mas também pela construção de uma identidade organizacional marcada pela valorização da experiência do consumidor, pela estética da marca e pelas relações estabelecidas entre trabalhadores, gestores e clientes. Dessa forma, o caso apresenta potencial analítico para compreender como valores, práticas e pressupostos são construídos e compartilhados no cotidiano organizacional.

A relevância deste estudo situa-se no campo da Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, especialmente por abordar a cultura organizacional em uma organização do setor de serviços e alimentação, segmento marcado por intensas interações interpessoais, construção simbólica de marcas e dinâmicas cotidianas específicas. Além disso, pesquisas voltadas à compreensão da cultura organizacional em pequenas e médias empresas brasileiras ainda apresentam

espaço para ampliação, sobretudo em contextos locais e regionais. Diante disso, o presente trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como se configuram as dinâmicas da cultura organizacional em uma unidade de uma cafeteria reconhecida da cidade de Porto Alegre?

O objetivo geral consiste em analisar as dinâmicas da cultura organizacional em uma unidade de uma cafeteria reconhecida da cidade de Porto Alegre. Como objetivos específicos, busca-se:

- a) identificar as especificidades administrativas presentes na cultura organizacional da empresa;
- b) analisar os comportamentos e pressupostos que compõem a cultura organizacional;
- c) verificar os artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos presentes no cotidiano organizacional;
- d) compreender a percepção externa de clientes sobre elementos relacionados à cultura da cafeteria.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, com inspiração etnográfica. As fontes primárias são compostas por entrevistas realizadas com funcionários, gestores e sócios da empresa, além de observações do cotidiano organizacional, registradas em diário de campo pela pesquisadora. Como fontes secundárias, utilizam-se documentos institucionais, registros históricos da marca e literatura acadêmica relacionada à cultura organizacional e às relações de trabalho.

O estudo justifica-se tanto pela relevância acadêmica quanto pela relevância social. No âmbito acadêmico, contribui para as discussões sobre cultura organizacional em organizações brasileiras de pequeno e médio porte, especialmente em contextos locais pouco explorados pela literatura. No âmbito social, a pesquisa possibilita reflexões sobre as formas pelas quais organizações constroem valores, relações de pertencimento e experiências de trabalho, contribuindo para debates relacionados à gestão, às relações de trabalho e à experiência organizacional.

Este trabalho está estruturado em quatro seções principais. Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico que sustenta a pesquisa. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados. Posteriormente, são apresentados e analisados os dados obtidos na investigação. Por fim, são desenvolvidas as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional e seus elementos

Segundo Motta (1997) a variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. Entretanto, é relativamente recente o estudo acerca das diferenças culturais e o impacto no mundo do trabalho. Até a década de 1990, período que marcou o início dos estudos sobre cultura organizacional, acreditava-se que regras e padrões gerais se aplicavam a todas as situações de administração, trabalho e organização, independente dos contextos que eram analisados. Entretanto, a grande questão que

foi objeto de estudo de muitos pesquisadores refere-se ao modo pelo qual o comportamento nas organizações varia culturalmente. Pesquisas têm esse objeto de estudo e constataram consideráveis diferenças nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Hofstede (1984 *apud* Motta, 1997) produziu resultados de pesquisa que vieram corroborar e integraram estudos anteriores desenvolvidos por diversos pesquisadores, dentre os quais se destaca André Laurent. Quarenta países constituem objeto de estudo de Hofstede. Posteriormente, esse número foi ampliado para 60, dando conta de culturas ocidentais e orientais. Foram pesquisados 160 mil executivos, bem como empregados de uma grande corporação multinacional norte-americana. Hofstede e Laurent encontraram significativas diferenças tanto no que se refere a comportamento, quanto no que se refere a atitudes de empregados e executivos de diferentes países, todos trabalhando para a mesma multinacional, sendo que tais diferenças se mostraram consistentes no tempo. Neste ponto, podemos conectar estudos realizados por Motta (1997), que relaciona os comportamentos de executivos e trabalhadores baseados em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, o quanto esses ciclos viciosos e repetitivos de comportamento são causados, igualmente, por crenças, atitudes e valores.

A descoberta mais importante de Hofstede (1984 *apud* Motta, 1997) refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente, outros fatores eram tidos como mais importantes como posição na organização, profissão, idade ou gênero. Tentando fazer um sumário das diferenças mais importantes, é fundamental notar que Hofstede pôde descobrir que tanto administradores, quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade.

Motta (1997) cita duas características significativas que permeiam a sociedade: o individualismo, em que as pessoas se definem como indivíduos, o que implica redes sociais independentes, sem pertencer a grandes grupos, no qual as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que estão mais próximos. O conceito contrário, é o coletivismo, caracterizado por redes sociais profundas, com relações baseadas em troca focada na lealdade, como por exemplo famílias, parentes, organizações e outros grupos. Muna (1980 *apud* Motta, 1997), em uma pesquisa conduzida entre executivos árabes, encontrou como resultado que dois terços do pessoal pesquisado acreditava que a lealdade do colaborador estava em maior importância, relacionada a sua eficiência.

Cada cultura possui mecanismos próprios de controle social: nas culturas coletivistas, predomina a pressão externa, manifestada pela vergonha e pela desonra, com foco na harmonia e na preservação da imagem perante o grupo. Já nas culturas individualistas, o controle é interno, centrado na culpa e no auto respeito. Independentemente da orientação cultural, liberdade individual e proteção coletiva coexistem em tensão permanente, seja ao buscar ajuda, seja ao tomar decisões cotidianas (Motta, 1997).

Essa dinâmica se reflete diretamente no ambiente profissional: enquanto culturas mais coletivistas tendem a preferir soluções que preservem o grupo como reduções de jornada ou cortes de benefícios já distribuídos, culturas mais

individualistas tendem a demitir os menos produtivos com mais naturalidade (Motta, 1997).

De acordo com Motta (1997), a segunda dimensão de Hofstede refere-se à medida com a qual os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder. Quando a distância de poder é alta em um país, como nas Filipinas, na Venezuela e na Índia, as delimitações de insubordinação hierárquica ficam claras. Já em países caracterizados pela baixa distância de poder, relacionando interações horizontais, a exemplo da Dinamarca e de Israel, frequentemente os empregados pulam níveis hierárquicos a fim de realizar melhor seu trabalho. Quando falamos de negociações internacionais, por exemplo, o envio de executivos de alta representatividade hierárquica para debater assuntos comerciais, tem grande expressão em empresas dos Estados Unidos e da Europa. Nos países de distribuição de poder mais equivalente, o poder de barganha não se distancia pelo nível hierárquico do negociador em questão.

Quando nos referimos a terceira dimensão, citada por Hofstede (1980 *apud* Motta, 1997), procura-se evitar a incerteza, criando maior estabilidade de carreira, colocando em prática regras mais formalizadas, deixando de lado idéias e comportamentos alternativos, buscando decisões que se tornem ou recorrem às verdades absolutas.

A quarta e última definição de Hofstede (1980), refere-se a masculinidade e feminilidade. Pondera-se que a masculinidade está direcionada e ligada aos valores dominantes enfatizados pela sociedade: aquisição de dinheiro e bens materiais, coisas, não enfatizando cuidados com o ser humano. Feminilidade, por sua vez, é definida como a medida como os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre pessoas, o cuidado com o próximo e a qualidade de vida de todos. Trazendo os conceitos para exemplos práticos: em uma sociedade predominantemente feminina haverá menor rigidez ao ver uma mulher dirigir um trator ou um homem ser dono de casa, sendo os papéis de gênero definidos com menos rigor.

Há tanto uma forma feminina quanto uma masculina para se evitar a incerteza no mundo corporativo. Os "Círculos de Qualidade" do Japão voltam-se primariamente para a obtenção de qualidade máxima. Isto se relaciona tanto com o lado masculino quanto com a busca de evitar a incerteza. Na Suécia, os grupos de trabalho inovadores na fábrica da Volvo tentam aperfeiçoar a satisfação no trabalho e a flexibilidade, situando-se na dimensão feminina e na busca de evitar a incerteza (Motta, 1997).

Embora cultura e sociedade sejam campos distintos, eles são profundamente inter-relacionados, manifestando-se tanto nos modos de vida de um grupo quanto nas suas produções simbólicas e abstratas (Freitas, 2013).

No contexto organizacional contemporâneo, compreender os elementos que constituem a cultura de uma organização tornou-se ainda mais estratégico. Identificar como esses elementos operam e quais transformações comportamentais eles desencadeiam permite ir além da superfície e enxergar dinâmicas que, no dia a dia acelerado das organizações modernas, facilmente passam despercebidas. Como observa:

A conceituação de cultura pelos seus elementos acaba por se revelar envolvente e plena de detalhes que nos passam despercebidos na vida

organizacional cotidiana, podendo nos causar certa surpresa quando reconhecemos alguns de seus traços em um estudo mais formal (Freitas, 2013, p. 15).

Essa perspectiva é especialmente relevante hoje, quando organizações enfrentam desafios como a gestão de equipes multiculturais, o trabalho remoto e híbrido, e a necessidade de construir identidades organizacionais sólidas em ambientes cada vez mais diversos. Freitas (2013), em sua obra, trata dos elementos da cultura organizacional de forma adaptada e com base em uma releitura dos conceitos antropológicos para o universo organizacional, portanto são formulações simplificadas e ajustadas à realidade dos indivíduos e grupos dentro das organizações e não da sociedade em geral.

Os estudos sobre esses elementos foram realizados em meados na década de 1980, e, considerando as mudanças da década de 1990, não ocorreram modificações radicais em relação ao enfoque dado a essas questões, evidenciando o caráter mais conceitual do registro de valores representado em certo período específico nas organizações (Freitas, 2013).

Este estudo propõe uma metodologia para desvendar a cultura organizacional, fundamentada na análise do contexto histórico e simbólico da organização. Conforme exposto, compreender o momento da criação da empresa e o cenário político-econômico da época oferece o pano de fundo necessário para entender sua natureza, objetivos e identidade. O fundador assume papel central nesse processo, pois, além de conceber o projeto organizacional, tem o poder de estruturá-lo e criar elementos simbólicos que expressam sua visão, conforme evidenciado em estudos de Segnini (*apud* Fleury; Fischer, 2011), que destacam também o papel de diretores em empresas estatais na construção da cultura.

A análise histórica também inclui a investigação de incidentes críticos, como crises e pontos de inflexão, que tornam visíveis os valores que devem ser preservados ou questionados, revelando mitos organizacionais importantes, como o "mito da grande família" em empresas pesquisadas (Fleury; Fischer, 2011). O momento da socialização é fundamental para a reprodução da cultura, sendo as estratégias de integração, como treinamentos para novos funcionários, meios pelos quais os valores organizacionais são transmitidos e assimilados, conforme apontado por Berger, Schein, Van Maanen e Pagès. Van Maanen enfatiza em sua pesquisa as diferentes estratégias de socialização adotadas por organizações para alcançar seus objetivos, e Fleury e Fischer (2011) destacam os rituais como instrumentos que simultaneamente promovem a inclusão e delimitam a exclusão de indivíduos dentro do grupo.

Freitas (2013) ressalta que a administração, enquanto campo das ciências sociais aplicadas, deve seu desenvolvimento à interdisciplinaridade, integrando conhecimentos diversos como a psicologia, sociologia e antropologia. Apesar das vantagens dessa diversidade no entendimento das organizações, ela também pode gerar desafios como dispersão teórica e riscos de simplificação.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a dinâmica da cultura organizacional em uma unidade de uma cafeteria popular em Porto Alegre, focando em aspectos administrativos, comportamentos, valores compartilhados, artefatos culturais e percepções externas dos clientes. A pesquisa é relevante tanto academicamente, ao ampliar o estudo da cultura organizacional em pequenas e

médias empresas brasileiras, especialmente na região mencionada, quanto socialmente, ao oferecer insights para gestores, empreendedores e formuladores de políticas públicas sobre a integração entre valores culturais e exigências de mercado.

Portanto, compreender a cultura organizacional requer tanto um embasamento teórico sólido, como o apresentado pelos autores mencionados, quanto uma abordagem metodológica sensível às manifestações concretas da cultura no dia a dia das organizações, que orienta este estudo. (Fleury; Fischer, 2011).

Schein (*apud* Fleury e Fischer, 2011) define cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo para lidar eficazmente com problemas de adaptação externa e integração interna, os quais são considerados válidos e transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir sobre esses desafios. Segundo esse autor, a cultura pode ser analisada em três níveis: o nível dos artefatos visíveis (ambiente físico, padrões de comportamento e outros elementos observáveis), o nível dos valores declarados (princípios que orientam o comportamento, frequentemente idealizados ou racionalizados) e o nível dos pressupostos inconscientes (crenças profundas que determinam a percepção e o comportamento do grupo). Essa distinção ajuda a compreender a complexidade da cultura organizacional, revelando que o que é visível pode não expressar totalmente a lógica subjacente ao comportamento organizacional (Freitas, 2013). Segundo a literatura da administração:

Os estudos sobre cultura organizacional brasileira podem ser comparados à metáfora do *puzzle*, onde há a combinação de fragmentos distintos formando um todo coerente; reconfigurado. *Puzzle* é um jogo, onde há perdas e ganhos; ganha quem forma a figura, perde quem não sabe recombinar, reconstruir, reverter a desconstrução (Cavedon, 2004, p. 177; Fischer, 1997, p. 267).

De acordo com Crozatti (1998) os fundadores e as lideranças são os grandes influenciadores da cultura organizacional, principalmente por direcionarem a empresa com suas convicções pessoais, para então definir o modelo de gestão que consideram adequado.

A modificação cultural se dá conforme as pessoas na empresa respondem as dificuldades do ambiente externo, principalmente as lideranças. Assim, como principal influenciador da cultura organizacional o modelo de gestão deve conceder e promover uma cultura organizacional com competência de adaptação às mudanças do meio (Crozatti, 1998).

A cultura organizacional de uma empresa está ligada à essência, e diretamente relacionada a como realiza suas negociações, trata seus funcionários e clientes. Conclui-se que a formação da cultura organizacional é responsável pelo desenvolvimento da identidade, comportamento dos membros, determinação de princípios, normas e condutas (Menezes; Conto; Prestes, 2023; Ferreira, 2013).

A seguir são apresentados os três níveis relacionados a cultura organizacional: artefatos, valores e pressupostos, estes citados por Schein (1984).

2.1.1 Artefatos

Segundo Schein (2009), os artefatos são elementos visíveis e tangíveis que representam a cultura de uma organização. Eles incluem símbolos, rituais, histórias, linguagem, estrutura organizacional, a missão, visão e valores, slogans, as instalações da empresa, mobília, imobilizado e até a forma de como os colaboradores se vestem, e outros aspectos que demonstram como as coisas são feitas e os valores que são priorizados dentro da empresa. Eles estão classificados em três categorias:

- Manifestações físicas: design, vestuários, prédios, layout, aparência, logotipo;
- Manifestações comportamentais: rituais, padrões de comunicação, tradições, recompensas, premiações e punições;
- Manifestações verbais: piadas, jargões, apelidos, explicações, mitos, história;

Associando as manifestações comportamentais, temos os rituais e ritos, que segundo Freitas (2013), são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Eles preenchem algumas funções relacionadas a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam padrões de intimidade aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade (Freitas, 2013).

2.1.2 Valores

Os valores organizacionais são considerados a base da cultura da empresa, pois estabelecem o que significa ter sucesso para os colaboradores e definem os comportamentos esperados. Eles são como uma filosofia que orienta como a organização deve agir para alcançar seus objetivos. Valores indicam o que é fundamental para o êxito da empresa e devem ser respeitados, principalmente quando se deseja obter sucesso no ramo escolhido.

Segundo pesquisa realizada por Zippo (1983) com CEO's, os administradores e líderes têm a responsabilidade de promover, destacar e incorporar esses valores no cotidiano da empresa, sendo exemplos para os demais. Os gestores reconhecem a enorme importância dos valores para o sucesso organizacional e a definição das políticas internas. Quando os valores são claramente definidos pela alta direção e constantemente reforçados pela liderança, os colaboradores conseguem assimilá-los com maior facilidade. Ainda diante das conclusões dessa pesquisa, os valores podem ser ajustados para atender às novas demandas do mercado, e que a identificação dos empregados com esses valores pode ser incentivada por meio de sistemas de recompensas alinhados aos objetivos estratégicos da organização. (Freitas, 2013).

Os autores Deal e Kennedy (1982 *apud* Freitas, 2013) destacam que os valores organizacionais influenciam diretamente o desenho formal das empresas. Eles indicam quais são as prioridades a serem observadas, que tipo de informação terá mais relevância no processo decisório, quais categorias profissionais são mais valorizadas, bem como os setores onde os cargos de maior remuneração e ascensão rápida estão localizados. Segundo Posner *et al.* (1985), ao tratarem a cultura organizacional como valores compartilhados, investigaram a real influência desses valores no sucesso das empresas. Seus resultados indicam que os valores compartilhados contribuem para o sentimento de realização pessoal, aumentam o comprometimento com a organização, promovem maior autoconfiança no

entendimento dos próprios valores e da cultura organizacional, estimulam comportamentos éticos e criam alinhamento entre os objetivos da empresa e os interesses dos seus públicos de relacionamento.

De acordo com Bedani (2012), ao analisar as características e funções dos valores organizacionais, Tamayo e Gondim (1996) identificaram quatro dimensões que compõem esse conceito: cognitiva, motivacional, hierárquica e funcional. A dimensão cognitiva se destaca como fundamental, pois os valores expressam crenças sobre aquilo que a organização considera desejável ou indesejável, refletindo-se em condutas por ela legitimadas. Já a dimensão motivacional diz respeito aos objetivos essenciais da organização, que orientam os esforços dos membros para adotar e sustentar determinados comportamentos. A dimensão hierárquica, por sua vez, mostra que as organizações, assim como os indivíduos, não se distinguem necessariamente por possuírem valores diferentes, mas sim pela prioridade que atribuem a cada um deles. Por fim, a dimensão funcional evidencia que os valores atuam como parâmetros que guiam a dinâmica organizacional, moldando o comportamento de seus integrantes.

Ros (2001), por sua vez, destaca outra faceta relevante desse conceito: sua capacidade de prever o comportamento de diversas variáveis, o que confere aos valores organizacionais ampla utilidade nas pesquisas do campo. Nesse sentido, diferentes estudos conduzidos no Brasil demonstraram que os valores organizacionais funcionam como antecedentes relevantes de aspectos como o clima organizacional, o prazer e o sofrimento vivenciados no ambiente de trabalho, o comportamento de civismo organizacional, o comprometimento dos trabalhadores, a síndrome de *burnout*, a criação de conhecimento e o estresse ocupacional, entre outras.

Já Freitas (2013) observa que, embora as grandes empresas frequentemente reivindicam uma cultura única, a maior parte delas declara valores bastante semelhantes, tais como a importância do cliente, a qualidade dos produtos e serviços, a inovação, o respeito e a motivação dos funcionários. Estes valores são definidos para resistir ao tempo e para incorporar mudanças que o ambiente exige, explicando a presença constante de termos como inovação e excelência. Ademais, os valores são reforçados por elementos culturais adicionais, como histórias, rituais, cerimônias e normas.

2.1.3 Pressupostos básicos

Os pressupostos são caracterizados através de crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes e nos quais as pessoas acreditam. De acordo com Schein (2009), este nível dá origem ao coração da cultura de uma organização. Trata-se de ações e comportamentos alicerçados em crenças que, frequentemente, adquirem caráter inquestionável, exercendo influência sobre todas as dimensões da experiência do indivíduo. Sua mensuração apresenta considerável complexidade, uma vez que tais aspectos são intrínsecos a cada sujeito.

Para Freitas (2013), crenças e pressupostos são usados como sinônimos nos estudos culturais para expressar aquilo que é tido como a verdade na organização. Uma verdade não é questionada nem discutida, ela é natural, vivenciada.

Seguindo as conclusões de Freitas (2013) e recorrendo ao conceito de Schein (1985), em que os pressupostos são elementos principais da cultura, em virtude de sua influência na tomada de decisão; quando uma organização busca resolver problemas coletivos, esse processo inclui certa visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade. Se a solução for bem realizada, a visão de mundo acaba por ser considerada válida e será recuperada quando problemas semelhantes ocorrerem. Para Schein, a cultura como um conjunto de pressupostos é sempre um processo em formação, visto que a aprendizagem sobre como se é relacionar com o ambiente e como administrar as questões estará sempre ocorrendo (Freitas, 2013).

2.2 Estilo brasileiro de administrar

Prates e Barros (1997) trazem diversos questionamentos: o quê devemos pensar sobre a cultura brasileira na gestão empresarial? A gestão também é uma expressão cultural de um país? Será que a forma de administrar as empresas, em cada um dos países, possui características individuais e também diferenciadas? É de conhecimento geral que povos diferentes vivem de formas diferentes, têm alimentação, festas, roupas, línguas e símbolos diferenciados. O ponto de chave para responder a estas questões é tomar consciência de nossas diferenças no campo do caráter nacional e, em seguida, verificar como suas características estão relacionadas ao dia a dia empresarial.

A cultura nacional é um elemento que influencia a própria cultura organizacional, em razão da relação do homem no seu cotidiano com o ambiente inserido. Por este motivo, características culturais sociais mostram o modelo organizacional adequado à realidade brasileira (Dias, 2019).

Acompanhando a ideia acima, para Prates e Barros (1997) a cultura brasileira deve ser compreendida de forma sistêmica, considerando diferentes universos que se relacionam constantemente. Nesse sentido, a cultura não é formada apenas pelas ações dos líderes ou dos liderados, nem somente pelas relações formais ou informais existentes nas organizações e na sociedade. Ela surge principalmente da interação entre esses elementos, criando características próprias que representam a maneira brasileira de agir e se relacionar. Assim, o modelo apresentado considera que tanto as regras formais quanto as relações informais, assim como a convivência entre autoridade e subordinados, contribuem conjuntamente para a construção da cultura brasileira, marcada por aspectos como flexibilidade, personalismo e adaptação nas relações do cotidiano. Diante das pesquisas realizadas os autores caracterizam quatro subsistemas dentro do sistema relacionado a cultura brasileira: o institucional (ou formal) e o pessoal (ou informal), o dos líderes e o dos liderados.

De uma forma mais explicativa, a cultura brasileira funciona por meio de quatro subsistemas: o institucional, ligado às relações formais e ao espaço público (“rua”); o pessoal, relacionado às relações próximas e afetivas (“casa”); o dos líderes, associado àqueles que exercem poder; e o dos liderados, formado pelos subordinados. Os autores destacam que essas posições não são fixas, pois as pessoas podem alternar entre elas dependendo da situação. Além disso, esses subsistemas se misturam e influenciam mutuamente, criando fenômenos como a “familiarização”, quando relações pessoais se sobrepõem às regras formais, e a “horizontalização” ou “verticalização”, relacionadas ao grau de igualdade ou

distância de poder existente nas relações sociais. Assim, o estudo mostra que o mais importante não é apenas a estrutura cultural em si, mas a forma como esses elementos interagem e funcionam no cotidiano da sociedade brasileira.

Os autores utilizam a ideia de DaMatta (1987 *apud* Prates; Barros, 1997) para mostrar que a cultura brasileira se divide entre dois espaços simbólicos: a “rua”, que representa o mundo formal, das leis, regras e relações impessoais; e a “casa”, que representa as relações pessoais, afetivas e familiares. Diante desses conceitos, eles afirmam que a sociedade brasileira se organiza de suas formas: quem exerce liderança e poder e quem ocupa posições subordinadas. Mas, uma mesma pessoa pode agir de forma flexível, sendo líder em algumas situações e liderada em outras. Ou podemos agir de maneira diferente, sendo racional em alguns momentos e em outros priorizar as emoções.

Há citações de um conceito chamado englobamento, baseado na influência desses universos entre si, por exemplo, quando empresas familiares começam a adotar práticas mais profissionais e impessoais. Relacionando também conceitos de acordo com as formas que acontecem as relações interpessoais: horizontalização, que traz a ideia de mais igualdade entre as pessoas, e a verticalização que visa maior concentração de poder no alto da pirâmide de governança (Prates; Barros, 1997, p. 57).

Embora o Brasil tenha passado por significativas transformações sociais, políticas e econômicas ao longo das últimas décadas, determinados padrões culturais de natureza tradicional e conservadora permanecem presentes nas práticas organizacionais e nas relações de trabalho. A reverência à hierarquia, a valorização de títulos e cargos e a expectativa de obediência à figura de autoridade continuam a se manifestar em diversos contextos organizacionais, sobretudo naqueles em que as estruturas de poder se mostraram historicamente resistentes à mudança (Prates; Barros, 1997).

A combinação dos dois traços mencionados, concentração de poder e personalismo, tem como resultado o paternalismo. Ele apresenta duas facetas: o paternalismo e o patrimonialismo. O paternalismo é um fenômeno que se caracteriza pela consolidação de uma figura de autoridade que, ao reunir em si o controle hierárquico e a gestão das relações pessoais, passa a tratar os demais membros da organização como dependentes de sua tutela, assumindo o papel de quem decide, protege e controla, à semelhança da autoridade patriarcal tradicional. Conforme apontam Prates e Barros (1997), o paternalismo não representa um traço isolado, mas a síntese de dois elementos culturais profundamente enraizados na dinâmica das organizações e da sociedade brasileira, conforme citado no início deste parágrafo.

No viés econômico social, para que não haja ruptura, é preciso que cada um busque atingir o máximo de benefício com um mínimo de custo. Nas sociedades em que o poder é distribuído de forma desigual, como no Brasil, ocorre um fenômeno psicossocial de dependência contínua dos liderados pelos líderes, aceito por ambos nas condições supostas apresentadas.

O paternalismo existe tanto nos liderados quanto nos líderes, sendo o sistema de valores dos dois grupos, geralmente, complementares. Para concluir, queremos deixar claro que o paternalismo gera dupla dependência,

mas, a par do controle que exerce, abre caminho para uma forma eficiente de se identificar e pertencer a um grupo, tendo por recompensa maior grau de segurança proporcionado pelo grupo. Mas é verdade, também, que o custo disso é um grau menor de liberdade e autonomia para seus membros, se comparado com outras culturas menos paternalistas (Prates; Barros, 1997, p. 60).

Os autores, Prates e Barros (1997), mencionam um indivíduo brasileiro pouco preocupado com o futuro, que busca resultados imediatistas. Mencionam a fé e o ecletismo religioso, de um povo que tem esperança em tempos melhores, que foi fundamentado com a influência da Igreja Católica, mencionada como a religião oficial. Mas também uma fundamentação de um povo influenciado pelas cerimônias religiosas de origem principalmente africana, que frequenta a igreja católica aliada a consultas em centros espíritas, terreiros de umbanda, casas de batuque e candomblé. A todo esse aspecto afetivo religioso, se sobrepõe a capacidade de elaboração de leis, regulamentos e normas, a exemplo a Constituição Brasileira, com 245 artigos que possui o intuito declarado de tentar garantir ao cidadão brasileiro vários aspectos novos e muito específicos, pela força da lei magna do país.

A análise da cultura organizacional brasileira requer a compreensão de três traços complementares que atuam de forma interdependente: o formalismo, a impunidade e a flexibilidade. O formalismo, segundo Prates e Barros (1997), não se limita à regulação interna das relações hierárquicas, exercendo também a função de mecanismo de alinhamento do Brasil às exigências e aos padrões das nações mais desenvolvidas, revelando, assim, um caráter de adaptação estratégica ao cenário internacional. A impunidade, por sua vez, representa um elemento de realimentação do sistema cultural, na medida em que a isenção de líderes das consequências jurídicas de seus atos reforça a concentração de poder e aprofunda a apatia social. Nesse contexto, a legitimidade das instituições é progressivamente substituída pelo egocentrismo dependente, sustentado pelas relações pessoais, em detrimento do sistema jurídico-institucional (Prates e Barros, 1997). Por fim, a flexibilidade emerge como resposta criativa e pragmática ao formalismo, manifestando-se em duas dimensões complementares: a adaptabilidade, compreendida como a capacidade de ajustamento às normas e às mudanças do ambiente, e a criatividade, expressa na geração de soluções originais diante das restrições impostas pelo contexto institucional.

Barbosa (1992 *apud* Prates; Barros, 1997) considera que é preciso criar uma situação em que se possa conviver a igualdade entre indivíduos, saindo do domínio hierárquico para um domínio moral, em que temos constituições da manifestação do conceito de criatividade individual e de grupos. Um exemplo em que se processa a igualdade no Brasil, seriam as festividades de Carnaval, onde pessoas de diversas classes sociais, cores de pele, líderes comunitários e políticos, católicos e umbandeiros, todos cantam o mesmo enredo, dançam o mesmo samba.

3. MÉTODO

A pesquisa de campo foi realizada entre abril e junho de 2026, em uma unidade de cafeteria e doceria reconhecida na cidade de Porto Alegre.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, com inspiração etnográfica. Esse caminho metodológico mostra-se adequado ao objeto estudado, uma vez que a cultura organizacional manifesta-se em práticas cotidianas, relações interpessoais e significados compartilhados que dificilmente seriam captados por instrumentos quantitativos.

Como um dos principais defensores da abordagem qualitativa, Schein (1992), ao definir a cultura como um fenômeno profundo e complexo, acredita que a sua investigação, para desvendar o lado invisível da organização, precisa acontecer em níveis compatíveis de profundidade e complexidade. Ele afirma que a pesquisa qualitativa pode proporcionar descrições mais ricas e interessantes da cultura organizacional, possuindo grande potencial para revelar a complexidade do fenômeno. Uma característica cultural considerada na abordagem qualitativa é a singularidade. (Silva, Medeiros, Albuquerque, 2009, p. 6)

As fontes primárias consistiram em entrevistas semiestruturadas realizadas com funcionários, gestores e sócios da empresa, além de observações sistemáticas do cotidiano organizacional. A observação participante foi viabilizada pela frequência assídua à unidade na condição de cliente, bem como pelo acompanhamento contínuo das redes sociais da marca. As fontes secundárias abrangem documentos institucionais, registros históricos da marca e literatura acadêmica sobre cultura organizacional e relações de trabalho.

A coleta de dados teve início com a análise de vídeos disponibilizados publicamente nas redes sociais. A partir disso, foram realizadas as observações de campo com três idas da pesquisadora à cafeteria, totalizando doze horas de observação e três páginas de diário de campo. Foram realizadas entrevistas presenciais com alguns dos funcionários - com duração média de quarenta minutos - gravadas e posteriormente transcritas. O Termo de Consentimento foi assinado pelos entrevistados, a fim de garantir o anonimato e a finalidade da pesquisa. Optou-se pela atribuição de nomes fictícios e não divulgados. Um diário de campo foi criado e este conteúdo será usado para apresentação dos resultados, todas as evidências conduzidas de forma a identificar artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos presentes no cotidiano organizacional, conforme os níveis de análise propostos por Schein (1984) e adotados como referência central neste estudo.

Quadro 1 - Caracterização dos participantes

Nome fictício	Gênero	Idade	Tempo de trabalho na cafeteria	Cargo e função
Ariel	Masculino	39 anos	5 meses	Atendimento ao cliente
Alex	Masculino	20 anos	4 anos	Atendimento ao cliente, assistência ao barista e caixa
Dominique	Feminino	31 anos	10 anos	Gerente de loja

Joan	Feminino	41 anos	10 anos	Chefe de serviço, gestão da cozinha no turno da tarde
Louis	Masculino	26 anos	8 meses	Atendimento ao cliente
Lee	Feminino	45 anos	8 anos	Encarregada de loja
Maria	Feminino	37 anos	11 meses	Atendimento ao cliente e caixa
Wees	Masculino	43 anos	13 anos	Fundador e Proprietário

Fonte: autoria própria.

Procedeu-se à análise de conteúdo dividida em três etapas, conforme indicação de Minayo (1994): transcrições das entrevistas e organização do conteúdo, agrupamento desses conteúdos em categorias e análise do conteúdo categorizado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados produzidos por meio das entrevistas realizadas com gestores e colaboradores da cafeteria, bem como das observações realizadas durante a pesquisa. A interpretação foi orientada pelo referencial teórico apresentado anteriormente, especialmente pelos estudos de Schein (2009), Freitas (2013), Fleury e Fischer (2011) e Prates e Barros (1997), buscando compreender como a cultura organizacional se manifesta no cotidiano da empresa. Para fins de organização, os resultados foram estruturados em quatro categorias analíticas: (i) especificidades da gestão da cafeteria; (ii) artefatos culturais; (iii) valores compartilhados; e (iv) pressupostos básicos, permitindo relacionar as evidências empíricas às discussões teóricas.

Como recurso complementar, elaborou-se uma nuvem de palavras com os termos mais recorrentes nas entrevistas (Figura 1). Embora não constitua um procedimento analítico em si, a representação permite visualizar temas recorrentes nas narrativas dos participantes, indicando aspectos que posteriormente são aprofundados nas categorias analíticas.

Figura 1 - Nuvem de palavras com os termos mais repetidos ao longo de todas as entrevistas.



Fonte: autoria própria (2026).

Na nuvem de palavras destacam-se termos como “pessoas”, “equipe”, “atendimento”, “cliente” e “trabalho”, indicando a recorrência de temas relacionados às relações interpessoais, ao funcionamento da equipe e à experiência do cliente. Embora a nuvem de palavras não constitua, por si só, um procedimento analítico, ela permite visualizar os principais eixos presentes nas narrativas dos participantes. A compreensão do significado desses termos será aprofundada nas categorias analíticas apresentadas a seguir, em diálogo com o referencial teórico adotado.

4.1 Especificidades da gestão da cafeteria

As entrevistas evidenciam que a cultura organizacional da cafeteria é fortemente influenciada pelas práticas de gestão adotadas pela empresa. Aspectos relacionados ao recrutamento, à socialização dos novos colaboradores, aos processos de comunicação, à liderança e ao reconhecimento demonstram que a gestão atua como um importante mecanismo de construção e manutenção da cultura organizacional. Assim como foi visto no trabalho desenvolvido por Menezes, Conto e Prestes (2023). Essa constatação teórica se confirma empiricamente no caso estudado: as práticas de recrutamento, comunicação e reconhecimento observadas na cafeteria evidenciam uma gestão que trata a cultura organizacional não como discurso institucional isolado, mas como extensão direta da forma como a empresa se relaciona com colaboradores e clientes (Menezes; Conto; Prestes, 2023).

Com trajetória de treze anos, nascida de um processo de autoconhecimento e superação, que incluiu um episódio de depressão, dívidas e uma crise de identidade, a empresa consolidou-se como referência local, distinguindo-se não apenas pela qualidade de seus produtos, premiada com distinções que certificam a qualidade da doceria e cafeteria, mas também por uma atmosfera singular que combina afetividade, estética cuidadosa e relações de trabalho marcadas pelo respeito à cultura da marca, que surgiu como um projeto de vida antes de se tornar um negócio. Sua inspiração central é uma avó doceira, cujas receitas e gestos de cuidado compõem até hoje a base simbólica e afetiva da organização. A trajetória da organização também evidencia a influência de sua história e de seus fundadores na construção da cultura organizacional. Conforme Fleury e Fischer (2011), compreender a origem da empresa e o papel desempenhado pelos fundadores permite compreender a formação dos significados, práticas e identidades que permanecem presentes no cotidiano organizacional.

Ao longo de mais de uma década, a empresa expandiu sua operação para múltiplas unidades na capital gaúcha e em Santa Catarina, estado vizinho. Além disso, enfrentou dificuldades na pandemia de 2020, passando por processos de expansão e retração e, mais recentemente, por uma reestruturação que envolveu enxugamento de unidades, revisão de processos de gestão de pessoas e uma reorientação em direção ao propósito original da marca. Hoje, a cafeteria conta com três unidades ao total.

A empresa não utiliza critérios formais rígidos de seleção por competência técnica. Notou-se que a maioria dos colaboradores soube das vagas por indicação de pessoas conhecidas. Antes, orienta-se por uma lógica de identificação cultural: busca pessoas que se identifiquem com os valores da marca, que tenham

disposição para aprender e que demonstrem abertura para atuar em múltiplas funções. O processo de integração inclui uma cartilha de atendimento (Programa de Atendimento cafeteria) desenvolvida ao longo de um período de três meses de treinamento antes da abertura da unidade estudada, e conversas diretas da liderança sobre a cultura, os valores e as expectativas comportamentais. Há também a presença de uma psicóloga organizacional, que conduz trabalhos de mentoria com as lideranças e encontros mensais com as equipes, profissional mencionada diversas vezes na entrevista realizada com o fundador Wees. Esse resultado sugere que a organização busca formar equipes cujos comportamentos e atitudes estejam em sintonia com sua forma de atuar, compreendendo que os conhecimentos técnicos podem ser desenvolvidos ao longo da experiência profissional.

As decisões operacionais cotidianas são descentralizadas e geridas pela gerente da unidade, que conta com a encarregada como suporte. Decisões estratégicas como abertura ou fechamento de unidades, mudanças de modelo de negócio e questões financeiras relevantes passam pelos sócios fundadores. O modelo não é horizontal no sentido estrito do termo, mas há espaço formal para que sugestões da equipe cheguem à liderança, e a Dominique, gerente, menciona que a equipe participa ativamente de decisões operacionais como a organização das escalas de almoço.

A gerente Dominique identifica o comportamento interpessoal como seu maior desafio de gestão. A convivência entre gerações distintas, com valores, linguagens e expectativas diferentes em relação ao trabalho gera tensões recorrentes. A solução adotada é o diálogo constante e a "retomada" dos comportamentos esperados, com suporte da psicóloga. Situações mais graves, como o caso do grupo de funcionários que se reunia para criticar a liderança em churrascos particulares, são tratadas com clareza: o responsável foi desligado, e a equipe foi reestruturada individualmente.

Em 2024, a empresa implantou o sistema de gorjeta como benefício adicional à remuneração, entendendo que a satisfação dos clientes com o atendimento deve reverter diretamente para quem atende. Não há um sistema formal estruturado de avaliação de desempenho mencionado nas entrevistas, mas o reconhecimento ocorre de forma contínua e personalizada: presentes de Páscoa para funcionários e freelancers, almoços especiais em datas comemorativas, despedida com homenagens personalizadas: como o caso da funcionária transexual que se desligou após seis anos e recebeu um quadro com sua caricatura feita pelo ilustrador da marca, incorporando elementos de sua religião, conforme Wees, o fundador, mencionou em sua entrevista. As formas de reconhecimento identificadas nas entrevistas ultrapassam recompensas estritamente financeiras e valorizam aspectos simbólicos das trajetórias individuais dos colaboradores. Segundo Freitas (2013), práticas dessa natureza contribuem para fortalecer o comprometimento e o sentimento de pertencimento à organização.

Fleury e Fischer (2011) destacam os rituais como instrumentos que simultaneamente promovem a inclusão e delimitam a exclusão de indivíduos dentro do grupo, como exemplo, na cafeteria aqui estudada, utilizam-se de reuniões semanais de alinhamento, além de um informativo semanal enviado por WhatsApp a todos os funcionários com as principais informações da semana, este muito mencionado e aclamado nas entrevistas, principalmente por Maria e Louis. Foi possível perceber a empolgação da Maria, pois a mesma menciona em determinado

momento: “E aí, no caso deles, eu acho muito, muito legal, assim, então, eu não sei se tu chegou a ler os informes... Ah, os informes, tu vai ver, é muito legal” (Maria).

Há transparência deliberada sobre indicadores de desempenho e desafios financeiros, o que a liderança entende como forma de engajar a equipe na busca por soluções, como se pode notar na fala do gestor Wees, exposta a seguir:

Porque a gente tem é mais um de comunicação semanal. A gente tem um informe semanal que a gente escreve e manda pro WhatsApp de todo mundo, que é com as informações da semana ali, né? É basicamente um informativo, uma comunicação de tudo que a gente tem de principais atividades na semana (Wees).

Em conjunto, as práticas de gestão observadas revelam um modelo em que a lógica da "casa", nos termos de Prates e Barros (1997), sobrepõe-se à lógica da "rua": a seleção por indicação e identificação cultural, a ausência de critérios técnicos rígidos e o predomínio do vínculo pessoal sobre o formal indicam uma gestão fundamentada no personalismo, não no sentido de arbitrariedade, mas como mecanismo de coesão e pertencimento. Esse achado corrobora a proposição de Crozatti (1998) de que são as lideranças, por meio de suas convicções pessoais, que direcionam o modelo de gestão e, por consequência, moldam a cultura organizacional como um todo. A centralização das decisões estratégicas nos sócios fundadores, associada à descentralização das decisões operacionais, sugere ainda uma estrutura próxima ao que Prates e Barros (1997) descrevem como coexistência entre hierarquia e horizontalização: o poder formal permanece concentrado, mas há espaços legítimos de fala e participação da equipe no cotidiano, seja pela sugestão de mudanças operacionais, seja pela organização coletiva das escalas de trabalho.

Constrói-se, assim, por meio das decisões da liderança, dos processos de recrutamento, da socialização dos novos colaboradores, da comunicação interna e das formas de reconhecimento adotadas, uma cultura organizacional que estrutura as relações de trabalho e sustenta a identidade da empresa. Essa lógica de gestão, ainda no nível do discurso e da prática cotidiana, prepara o terreno para a análise que se segue: é nos artefatos, nos valores compartilhados e nos pressupostos básicos, apresentados nas próximas seções, que essa mesma lógica se tornará visível, declarada e, por fim, naturalizada pelos membros da organização.

4.2 A cultura que se vê: os artefatos organizacionais

As observações realizadas na unidade e as narrativas dos entrevistados evidenciam que a cultura organizacional da cafeteria se manifesta por meio de diversos elementos visíveis que comunicam a identidade da marca aos colaboradores e clientes. Esses elementos podem ser compreendidos como artefatos organizacionais, definidos por Schein (2009) como o nível mais observável da cultura, composto pelos aspectos físicos, comportamentais e simbólicos presentes no cotidiano da organização.

A arquitetura de uma das principais unidades da cafeteria constitui um importante artefato organizacional. Instalada em um conjunto de casas históricas, foi projetada para remeter ao ambiente de uma residência: móveis de madeira, sofás, livros dispostos em prateleiras, flores, plantas aromáticas na entrada como, lavanda, hortelã e manjerição. Esses elementos comunicam, de forma não verbal,

aspectos da identidade da organização, produzindo uma experiência de acolhimento e proximidade, antes mesmo da interação entre clientes e colaboradores. Conforme Schein (2009), os artefatos representam a dimensão mais visível da cultura organizacional. Embora facilmente observáveis, seu significado somente pode ser compreendido quando analisados em conjunto com os valores e pressupostos que orientam sua existência. No caso da cafeteria, a ambientação revela uma intencionalidade na construção de uma experiência que ultrapassa a comercialização de produtos, buscando transmitir sensações de pertencimento, conforto e cuidado.

As observações realizadas durante o trabalho de campo evidenciam que a ambientação da cafeteria foi cuidadosamente planejada para comunicar aspectos da identidade organizacional. Conforme registrado no diário de campo: "Comecei a olhar as paredes, as ilustrações, o papel manteiga com ilustrações que remetem a avó do fundador, nas paredes histórias afetivas e de conforto" (Diário de campo, p. 2).

Além da identidade visual, o ambiente incorpora diferentes símbolos religiosos, conforme observado: "Adoro visitar essa unidade e observar os simbolismos, os Pretos Velhos na estante próxima ao caixa e que detém os itens dos funcionários, como garrafas de água. Junto aos Pretos Velhos ficam café fresco passado e moedinhas, há também uma figura em madeira do Espírito Santo, simbolizado por uma pomba, na entrada da loja pendurado na parede. Há quadros da antiga loja, com figuras como a Amy Winehouse, tem um carrossel próximo ao caixa, belíssimo, mas que não funciona. O maior significado desse carrossel é ter passado por todas as unidades e momentos da cafeteria." (Diário de campo, p. 1).

A presença simultânea de símbolos de matriz afro-brasileira, católica e da cultura pop (a figura de Amy Winehouse) revela um sincretismo que dialoga diretamente com o que Prates e Barros (1997) descrevem como característica do povo brasileiro: um ecletismo religioso que combina, sem contradição aparente, a fé católica institucionalizada e práticas de origem afro-brasileira. Transposto para o ambiente organizacional, esse sincretismo se torna artefato de identidade: a cafeteria não impõe uma cosmovisão única, mas acolhe múltiplas, e essa multiplicidade se torna, ela própria, parte da estética e do discurso da marca. Já o carrossel quebrado, mantido como peça decorativa mesmo sem função prática, ilustra o papel dos artefatos como guardiões de memória organizacional (Freitas, 2013): sua permanência não se justifica pela utilidade, mas pelo valor simbólico de ter atravessado, junto com a empresa, todas as suas fases e mudanças de endereço, um artefato que materializa a própria narrativa de continuidade da marca.

O uniforme dos atendentes também funciona como artefato simbólico de peso. O macacão cinza, inspirado em laboratórios de café, foi concebido pelo fundador, Wees, como representação visual da ideia de que a casa "está sempre em construção, em contínua mudança". Quando uma cliente questionou o uniforme, afirmando não querer ser atendida por "mestre de obras", Wees, o fundador, respondeu com precisão: "tu tá numa obra chamada cafeteria que tá em construção e vai ficar em construção para sempre". A reação de estranhamento de alguns clientes diante do uniforme confirma, paradoxalmente, o poder comunicativo do artefato: ele é suficientemente distinto para provocar. Freitas (2013) destaca que os artefatos incluem símbolos, linguagem, objetos e demais elementos visíveis que comunicam a cultura organizacional. Nesse sentido, o uniforme que, a princípio,

seria uma vestimenta de trabalho, atua como um símbolo da identidade da cafeteria, traduzindo sua filosofia de constante transformação.

As comunicações nas redes sociais da marca constituem outro artefato relevante. Publicações como avisos de encerramento de estoque, transparência sobre fechamento de unidades ou sobre mudanças operacionais revelam uma postura de abertura que se tornou parte da identidade pública da organização. Esse artefato comunicacional antecipa, no nível do observável, o valor da transparência que será discutido a seguir, evidenciando a coerência entre os diferentes níveis do modelo de Schein (2009). A gerente da unidade, Dominique, reconhece que essa linguagem transparente é "muito dedo do fundador", ou seja, nasce de uma convicção fundadora que foi sendo internalizada pela equipe, essa composta por pessoas de diversos gêneros e idades. Um outro artefato muito significativo e que se conecta com os valores da cafeteria, que será abordado a seguir, é o "Programa de Atendimento da cafeteria", uma caderneta impressa com 25 páginas ilustradas de acordo com o padrão da marca. Este material é entregue a todos os colaboradores que estão entrando na casa, para que estejam alinhados aos padrões construídos pela marca. O material é rico em detalhes e possui explicações sobre: Quem é o cliente da cafeteria? O que precisamos entregar? O que pode fazer a diferença no atendimento? Como é a atitude do atendente da cafeteria? Quem é o atendente da cafeteria? Como representar a marca? Doze cuidados básicos de atendimento. O que fazer quando algo dá errado? O que não pode faltar? Cuidados importantes. Check List de abertura e fechamento de loja. Orientações para atendentes fixos e temporários, e por fim algumas avaliações de clientes.

"...isso já é estabelecido, se o cliente reclama que tá frio, a gente já devolve. Inclusive, isso aconteceu comigo a semana passada, o cliente reclamou que tava frio, voltou, e eu disse, ó, ele disse que tava frio, e aí meu colega já disse imediatamente, tipo, vou fazer outro. Não existe, já é como eles fazem, entendeu? Política da empresa. E faz um novo, entendeu? (Maria)"

Esse episódio ilustra, portanto, a complementaridade entre os diferentes tipos de artefatos organizacionais descritos por Schein (2009). Enquanto a caderneta constitui um artefato de natureza física e simbólica, que formaliza os valores e expectativas da marca, a atitude imediata do colaborador diante da reclamação do cliente representa um artefato comportamental, visível no cotidiano da cafeteria. Ambos evidenciam, em conjunto, como os artefatos, nível mais observável da cultura organizacional, carregam e revelam, ainda que de forma indireta, os valores e pressupostos mais profundos que fundamentam a identidade da empresa.

4.3 A cultura que se vive: valores compartilhados

O segundo nível do modelo de Schein (2009) diz respeito aos valores compartilhados, isto é, aos princípios que orientam as escolhas, os comportamentos e as práticas dos indivíduos. A empresa estudada declara, em seu site institucional, os seguintes valores: liberdade, diversidade, cuidado, felicidade, afeto, respeito, experiência e vida. As entrevistas realizadas com gestores e funcionários revelam que esses valores não habitam apenas o discurso, mas se manifestam nas práticas

cotidianas da organização, revelando coerência entre aquilo que é formalmente comunicado e as experiências vivenciadas pelos participantes.

Cuidado com as pessoas é talvez o valor mais recorrente nas falas coletadas. O episódio da encarregada Lee ilustra bem a dimensão motivacional dos valores organizacionais, conforme descrita por Tamayo e Gondim (1996 *apud* Bedani, 2012): a decisão do fundador de desligá-la formalmente para garantir seu acesso ao seguro-desemprego não decorre de uma obrigação legal, mas de um objetivo essencial da organização, o cuidado, que orienta o comportamento da liderança mesmo em situações que, do ponto de vista estritamente comercial, não trariam benefício direto à empresa. A Dominique, gerente da unidade, com dez anos de empresa, relata que quando a equipe precisou trabalhar no Domingo de Páscoa, data historicamente preservada pela organização, ela se mobilizou para preparar um almoço especial para a equipe: carne assada, maionese, pão de alho. "É um gesto de cuidado", justifica Dominique. A encarregada de loja, Lee, por sua vez, que presta serviços à empresa há oito anos, cita um episódio igualmente emblemático: ao precisar se afastar por problemas de saúde, o fundador optou por desligá-la formalmente, ainda que ela quisesse pedir demissão, para que ela pudesse acessar o seguro-desemprego. Conforme Freitas (2013), os valores organizacionais orientam aquilo que a organização considera desejável e esperado de seus membros. No caso estudado, as narrativas indicam que o cuidado com as pessoas ultrapassa a condição de valor declarado e se traduz em decisões concretas da gestão, contribuindo para fortalecer o comprometimento e o sentimento de pertencimento entre os colaboradores.

Diversidade e inclusão são valores que a organização não apenas proclama, mas constrói ativamente. Essa postura reforça o que Zippo (1983, *apud* Freitas, 2013) descreve sobre o papel dos líderes na promoção dos valores organizacionais: ao mencionar sua própria trajetória de exclusão como origem do valor da diversidade, Wees não apenas declara um princípio, mas o vive, tornando-se, ele mesmo, o exemplo do valor que espera ver reproduzido pela equipe. A gerente Dominique confirma que a empresa tem foco na contratação de pessoas negras, transsexuais e de diferentes faixas etárias, justamente por saber que elas "vão se sentir muito bem" em um ambiente que levanta essa bandeira. O fundador Wees contextualiza essa postura em sua própria história: tendo vivido preconceito por sua sexualidade, criou a empresa como "um espaço onde as pessoas entrassem e se sentissem bem como elas são". Estes comentários somam as observações realizadas no Diário de campo, página 1: "Adoro visitar essa unidade e observar os simbolismos, os Pretos Velhos na estante próxima ao caixa e que detém os itens dos funcionários, como garrafas de água. Junto aos Pretos Velhos ficam café fresco passado e moedinhas, há também uma figura em madeira do Espírito Santo, simbolizado por uma pomba, na entrada da loja pendurado na parede."

Transparência é outro valor que percorre a cultura da empresa verticalmente. Internamente, a gerente relata que realiza reuniões semanais com a equipe para compartilhar dados de desempenho, desafios financeiros e necessidades da operação. Na mesma linha, o fundador descreve reuniões individuais que conduziu com todos os funcionários ao retornar a Porto Alegre após identificar problemas sérios de gestão: desvios financeiros, horas extras indevidas, comportamentos que contrariavam os valores da organização. A abertura para o diálogo, inclusive sobre situações delicadas, aparece como elemento estruturante da cultura.

Reconhecimento da identidade individual é um valor que emerge com força nos relatos dos entrevistados. A encarregada, Lee, que trabalhou anteriormente em uma multinacional de tecnologia, resume a diferença com clareza:

Eu trabalhava num outro lugar, Bárbara, que eu ganhava muito bem. Uma outra empresa que eu ganhava muito bem, uma multinacional muito grande. Na área da computação. E eu vou te dizer que assim, eu ganhava muito bem. E só que lá eu era uma matrícula. Ninguém queria saber do que eu tava sentindo, se eu tava feliz ou não. Eu só tinha que fazer. E aí no momento que eu comecei a adoecer, que eu não conseguia entregar o resultado, eu era quase que descartável pra eles, entendeu? (Lee).

Lee utiliza a expressão "me sinto pertencente a esse espaço" de forma literal e repetida ao longo da conversa, revelando que esse pertencimento não é abstrato, é vivenciado no dia a dia:

Eu gosto dessa coisa do dia-a-dia, eu gosto de lidar com a equipe, eu gosto de cuidar das coisas, eu gosto dos clientes, eu adoro receber, sabe? Muitos deles me conhecem desde a época da Mariland. Essa troca, eu gosto muito disso. Então isso me motiva a vir todos os dias, eu venho, que nem eu digo assim, eu venho, às vezes eu fico aqui de manhã até de noite. E eu me sinto feliz, sabe? Então eu entendi que dinheiro não é tudo (Lee).

Os relatos de Dominique (Gerente), Lee (Encarregada) e Wees (Fundador e Proprietário), ilustram, portanto, como os valores compartilhados – segundo nível do modelo de Schein (2009) – operam como princípios orientadores que atravessam decisões concretas da gestão e experiências subjetivas dos colaboradores. Cuidado, diversidade, transparência e reconhecimento da identidade individual não permanecem restritos ao discurso institucional divulgado publicamente pela empresa; eles se traduzem em gestos, políticas e vínculos que os próprios funcionários reconhecem e valorizam, como um almoço de Páscoa, citado diretamente pela gerente Dominique. Essa coerência entre o que é declarado e o que é vivenciado reforça a proposição de Schein (2009) de que os valores, quando genuinamente compartilhados, funcionam como base para o comprometimento e o sentimento de pertencimento dos membros da organização.

4.4 A cultura que se naturaliza: pressupostos básicos

O terceiro nível de Schein (2009) é o mais profundo e o mais difícil de acessar: trata-se das crenças e suposições básicas que os membros da organização tomam como verdades inquestionáveis, muitas vezes sem nem serem capazes de articulá-las conscientemente. Nas entrevistas realizadas, alguns pressupostos básicos se revelam com consistência. O primeiro deles é a crença de que trabalho e afeto não são dimensões separadas. A história da empresa começa na cozinha de uma avó, em gestos de cuidado que se transformaram em receitas. Essa origem não é apenas um dado biográfico, ela é o pressuposto fundador que atravessa toda a cultura. A encarregada, descreve sua motivação para ir trabalhar todos os dias com palavras que não pertencem ao vocabulário da produtividade:

O que me motiva é o que eu gosto de estar aqui. Eu, que nem te digo assim, eu me sinto pertencente a esse espaço. Eu me sinto respeitada aqui dentro, sabe? Eu me sinto reconhecida e eu me reconheço enquanto indivíduo também. Eu consigo me identificar como pessoa que eu sou. Como eu te falei, eu acho muito importante trabalhar em outros lugares.

[...]

Hoje, eu posso trabalhar 12 horas aqui. Mas eu chego e ainda tenho ânimo, porque o meu corpo pode estar cansado, mas a minha cabeça tá boa. Eu consigo brincar com a minha filha, eu consigo fazer as coisas na minha casa, tu entende? Tu tem quantos filhos? Eu tenho dois, eu tenho um de 20 e uma de 4 (Lee).

Em outro momento, a encarregada Lee cita ao longo da entrevista que gosta de atender as pessoas, de trabalhar com o público e da troca com os clientes. Isso ficou explícito quando me direcionei à unidade pela segunda vez e tive contato direto com ela, de acordo com o Diário de Campo, p.1: “Logo na entrada na loja fui recebida pela encarregada na Loja, a Lee, com um sorriso no rosto e muito afeto no olhar. Realizei as entrevistas, durante o dia, de forma muito fluída e tranquila. Tomei café e comi guloseimas da cafeteria.”. Esse achado reforça o que Freitas (2013) descreve como característica central dos pressupostos básicos: eles não são vivenciados como escolha ou política deliberada, mas como uma verdade natural, não questionada. Para Lee, o bem-estar pessoal e o desempenho profissional são convergentes, não é um discurso institucional que ela reproduz, é uma constatação vivida em seu próprio corpo e em sua relação com a família, o que evidencia que esse pressuposto foi, de fato, internalizado e não apenas ensinado.

O segundo pressuposto é que as pessoas precisam ser vistas em sua integralidade. A empresa contrata considerando histórias de vida, não apenas currículos. A gerente relata que, muitas vezes, prefere contratar pessoas sem experiência do que profissionais experientes que trazem vícios de outros contextos. O exemplo do funcionário com quatro anos de empresa que chegou sem nenhuma experiência profissional pelo projeto social Ascendendo Mentes e foi gradualmente desenvolvido até se tornar barista e referência da equipe, ilustra esse pressuposto em ação.

“...com a ideia que a gente tem de atendimento, de experiência que a gente quer oferecer pro cliente, às vezes, a pessoa que tem muita experiência, ela é mais difícil de moldar dentro do ambiente que a gente quer do que as pessoas que não têm experiência. Normalmente, as pessoas que não têm experiência, elas, tipo assim, elas querem aprender e, aí, elas estão com essa sede de aprender e, aí, a gente aprende do jeitinho que a gente trabalha e isso dá muito certo” (Dominique).

O terceiro pressuposto é que a liderança deve ser exercida pelo exemplo e pela presença. O fundador descreve um longo período em que, após processos trabalhistas que o traumatizaram, ele se afastou dos funcionários por medo. O resultado, segundo ele, foi uma perda de controle da cultura: comportamentos desviantes, desengajamento, desvios financeiros. Ao retornar à operação e voltar a conversar diretamente com as pessoas, a situação se reverteu. A gerente, Dominique, reforça esse pressuposto na sua própria prática: “Aquela sensação diária, tipo assim, tá todo mundo junto”. Ainda fazendo conexão com DaMatta

(1987), que traz o conceito de flexibilidade da cultura organizacional brasileira, em que uma pessoa ora pode agir como liderada, ora como líder:

Tá todo mundo no mesmo barco. Tipo assim, ah, eu sou gerente de vocês. Mas, assim, se tiver apertando ali embaixo a lava-louça, eu vou lavar a louça. Assim como a galera do atendimento, né? Ah, o atendimento tá tranquilo. Eu vou pro balcão. Eu vou fazer um café (Dominique).

O quarto pressuposto, mais recentemente articulado pelo fundador Wees, após um diagnóstico de câncer, é que a empresa é um projeto de vida, não apenas um negócio. Essa crença, que talvez sempre tenha existido, mas ganhou contornos mais nítidos diante da finitude, reorganiza as prioridades: menos expansão, mais qualidade de relações; menos volume, mais significado. "O que eu tinha como ideal quando eu comecei e sempre disse, a cafeteria, para mim é um projeto de vida", afirma o fundador. "E agora com o meu câncer mais ainda, então assim, não é mais sobre um produto, não é mais sobre uma cafeteria, é sobre uma marca que representa um projeto de vida."

Na unidade estudada, um padrão particularmente visível é o da multifuncionalidade como norma cultural. Não há rigidez de papéis: a gerente lava louça quando necessário, o atendente vai para a cozinha quando a operação pede, a encarregada atua no caixa, no salão e na gestão. Isso não é apenas uma necessidade operacional, é um comportamento que a liderança modela conscientemente e que se tornou parte do costume da equipe. A gerente Dominique observa que os próprios funcionários, quando percebem que um colega faltou, já se reorganizam autonomamente: "Ah, fulano faltou, mas eu posso fazer isso. E esse fulano faz aquilo".

Outro padrão relevante é o da incorporação do cliente à lógica afetiva da equipe. Antes de oferecer um produto ao cliente, a equipe experimenta coletivamente o produto criado. Essa prática cria um engajamento genuíno no momento da oferta: o funcionário recomenda o que conhece e aprecia, não o que foi mandado vender.

A espiritualidade como elemento presente, mas não imposto, também constitui um comportamento cultural de destaque. A encarregada Lee relata que, ao chegar de manhã, vai até os Pretos Velhos, troca os cafezinhos, acende uma vela e conversa. Ela faz isso por iniciativa própria, sem que a empresa determine. E ninguém é constrangido a fazer o mesmo. Esse respeito à diversidade espiritual é um comportamento cultural, um padrão de conduta que os membros aprenderam a exercer.

4.5 Síntese da cultura organizacional da cafeteria

Após a análise das diferentes dimensões da cultura organizacional identificadas ao longo do estudo, apresenta-se, a seguir, no Quadro 2, uma síntese integradora dos principais achados. Com base no modelo de Schein (2009), são sistematizados os artefatos, os valores e os pressupostos básicos evidenciados nas entrevistas e nas demais informações coletadas durante a pesquisa.

Quadro 2 - Quadro síntese da cultura organizacional da cafeteria, baseada no modelo de Schein (2009)

Categoria de Schein	Evidências observadas	Exemplos de falas dos entrevistados(as)
Artefatos	Flores e ervas na entrada	“Na saída admirei as lavandas, manjerição e hortelãs que ficam plantadas na entrada da unidade, é um costume meu, ao chegar e sair. Observar as plantas e às vezes esfregar os dedos nas folhas para sentir o perfume.” (Diário de campo, p.02)
	Uniforme dos atendentes	“Uma vez uma cliente que não queria ser atendida por atendentes vestidos de mestre de obras, que ela não tava numa obra, não, tu tá numa obra. É uma obra chamada cafeteria que tá em construção e vai ficar em construção para sempre.” (Wees, Fundador e Proprietário)
	Tirinhas nas paredes	“E aí a gente conseguiu o ambiente da cafeteria é um ambiente melhor, ele é mais fluido, tu vê aquilo que tu falou das paredes, das tirinhas, então tem toda uma construção ali e de fluidez que ajuda com que um funcionário se sinta melhor, né?” (Wees, Fundador e Proprietário)
	Símbolos religiosos	“Eu já tive questões dos clientes me questionarem sobre os Pretos Velhos ali na entrada. Isso sim gera uma curiosidade. Por exemplo, lá na outra unidade da cafeteria, na outra, é mais escondido. Então já tive situações onde o cliente ah, vocês têm Preto Velho aqui? Eu disse sim, todas as unidades da cafeteria tem os Pretos Velhos.” (Ariel, Atendimento ao cliente.)
	“Programa de Atendimento da cafeteria”	“Não, e é bem aquilo ali mesmo, que é o padrão de atendimento, que é o que a gente tem que seguir, é aquilo ali.” (Maria, Atendimento ao cliente e caixa)
	Comportamental	“...isso já é estabelecido, se o cliente reclama que tá frio, a gente já devolve. Inclusive, isso aconteceu comigo a semana passada, o cliente reclamou que tava frio, voltou, e eu disse, ó, ele disse que tava frio, e aí meu colega já disse imediatamente, tipo, vou fazer outro. Não existe, já é como eles fazem, entendeu? Política da empresa. E faz um novo, entendeu?” (Maria, Atendimento ao cliente e caixa)
Valores	Mobilização para preparar um almoço especial	“Eu falei, se a gente fizesse um almoço especial pra equipe e tal e tudo mais, porque é um gesto de cuidado, né? Isso vai fazer. Ai, a gente fez carne assada, a gente fez maionese, a gente fez pão de alho, a gente fez um monte de coisa.” (Dominique, Gerente de loja)
	Cuidado pessoal	“Porque quando eu tive o momento que eu precisei sair, porque, na verdade, eu saí por uma questão de saúde minha, eu procurei o Wees pra conversar. Eu conversei com eles, expliquei a minha situação e ele foi muito acolhedor comigo. Inclusive, ele fez a

		gentileza, né, de me desligar pra que eu pudesse cuidar da minha saúde, receber meu seguro desemprego, mesmo eu dizendo que eu queria sair.” (Lee, Encarregada de loja)
	Diversidade e inclusão	“E a gente tem, tem pessoas trans, tem pessoas negras. Então a gente dá hiperfoco nisso. Sendo bem sincera. A gente dá hiperfoco nisso. Justamente para a gente ter essas pessoas aqui na cafeteria, porque a gente sabe que elas vão se sentir muito bem. Porque a gente levanta essa bandeira. E as pessoas se identificam muito.” (Dominique, Gerente de loja) “...a gente sempre buscou trabalhar com pessoas que foram excluídas da sociedade de alguma forma e eu queria incluir dentro da minha empresa, eu fazia esse papel que se misturava entre o dono do negócio, o cara que tá contratando e o pai, né?” (Wees, Fundador e Proprietário)
	Transparência nas informações	“A gente saiu do Shopping porque não fazia mais sentido, não é por dinheiro, não fazia mais sentido para mim e para minha sócia manter tantas operações que a gente não consegue olhar, né? Porque, por exemplo, no Shopping, era uma operação que tinha funcionários que a gente nem conhecia, né? E eu não gosto disso, né?” (Wees, Fundador e Proprietário)
	Reconhecimento da identidade individual	“Uma outra empresa que eu ganhava muito bem, uma multinacional muito grande. Na área da computação. E eu vou te dizer que assim, eu ganhava muito bem. E só que lá eu era uma matrícula. Ninguém queria saber do que eu tava sentindo, se eu tava feliz ou não. Eu só tinha que fazer. E aí no momento que eu comecei a adoecer, que eu não conseguia entregar o resultado, eu era quase que descartável pra eles, entendeu?” (Lee, Encarregada de loja)
Pressupostos básicos	Crença de que trabalho e afeto não são dimensões separadas	“Eu me sinto reconhecida e eu me reconheço enquanto indivíduo também. Eu consigo me identificar como pessoa que eu sou.” (Lee, Encarregada de loja)
	Pessoas precisam ser vistas em sua integralidade	“... a gente recebe muito currículo, a gente recebe muita procura da galera pra trabalhar com a gente, a gente foca nos currículos de pessoas que tem muita experiência, mas ao mesmo tempo das pessoas que não tem nada de experiência.” (Dominique, Gerente de loja)
	A liderança deve ser exercida pelo exemplo e pela presença	“...eu preciso entrar no meu negócio de novo. Eu preciso mostrar quem eu sou para as pessoas, eu preciso identificar a partir da minha intuição o que, onde estão os problemas, como que a gente vai retomar isso.” (Wees, Fundador e Proprietário)

	A empresa é um projeto de vida, não apenas um negócio.	"O que eu tinha como ideal quando eu comecei e sempre disse, a cafeteria para mim é um projeto de vida" (Wees, Fundador e Proprietário)
	Não há rigidez de papéis:	"...tá todo mundo no mesmo barco, tipo assim, ah, eu sou gerente de vocês, mas assim, se tiver apertando ali embaixo na louça, eu vou lavar a louça, assim como a galera do atendimento.." (Dominique, Gerente de loja)
	A incorporação do cliente à lógica afetiva da equipe	"Prova essa calda aqui da torta que a gente fez hoje. A gente retomou ela ontem, ela veio pronta pra gente, mas a gente ainda coloca uma calda, a gente produz aqui uma calda pra colocar em cima dela. E aí, a menina da cozinha fez e falou, ah, eu fiz a calda, e me chamou, vem cá, prova ela." (Dominique, Gerente de loja)
	Respeito à diversidade espiritual	"Por exemplo, assim, se tu não te sente a vontade de acender uma velinha pro Preto, tu não é obrigado a acender uma velinha pro Preto. Mas se tu te sente à vontade, tu vai ali, acende, faz a tua oração." (Lee, Encarregada de loja)

Fonte: autoria própria (2026).

O quadro retrata que as práticas cotidianas reforçam uma cultura organizacional centrada no cuidado com as pessoas, integrando os artefatos, valores e pressupostos identificados nas entrevistas. Esse conjunto de práticas dialoga com a proposta de Tamayo e Gondim (1996), para quem os valores organizacionais podem ser compreendidos a partir de quatro dimensões: cognitiva, motivacional, hierárquica e funcional. Entre elas, a dimensão cognitiva se destaca nos achados da pesquisa, pois os valores da cafeteria expressam crenças compartilhadas sobre o que é desejável ou indesejável, como o cuidado com o cliente e com a equipe, refletindo-se em condutas legitimadas pela organização (Bedani, 2012). Dessa forma, observa-se que a cultura da cafeteria não se limita a normas formais, mas se sustenta em crenças profundamente internalizadas por seus membros, confirmando o caráter interdependente entre artefatos, valores e pressupostos propostos por Schein (2009).

Os pressupostos identificados, a inseparabilidade entre trabalho e afeto, a necessidade de ver as pessoas em sua integralidade, a liderança pelo exemplo, a empresa como projeto de vida, a multifuncionalidade, a incorporação afetiva do cliente e o respeito à diversidade espiritual, confirmam a definição de Schein (2009) de que esse nível representa o "coração" da cultura organizacional, por operar de forma inquestionável e raramente articulada de modo consciente pelos próprios membros.

Diferentemente dos artefatos, que podem ser observados diretamente, e dos valores, que são declarados e discutidos, os pressupostos emergem nas entrelinhas das falas, como na maneira como Lee descreve seu cotidiano, no gesto espontâneo de Dominique ao lavar louça, na naturalidade com que a equipe se reorganiza diante de uma falta. Esses achados sustentam, no nível mais profundo da cultura, o modelo

de gestão personalista e a lógica da "casa" identificados na seção 4.1 (Prates; Barros, 1997): o que ali aparecia como prática deliberada da liderança revela-se, aqui, como crença compartilhada e naturalizada por toda a equipe, uma evidência de que a cultura da cafeteria não se sustenta apenas no discurso institucional, mas em uma coerência que atravessa os três níveis propostos por Schein (2009).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma análise da cultura organizacional não pode ignorar as tensões que a atravessam. A empresa estudada viveu, nos últimos anos, um período de crescimento descontrolado que provocou uma dissociação entre os valores declarados e as práticas efetivas. O fundador Wees descreve esse momento com clareza: "não é a minha cafeteria, essa não é a minha empresa, ela não tá na minha mão mais".

O crescimento acelerado que chegou a quase 70 funcionários, com unidades em múltiplas cidades, tornou impossível a gestão cultural pelo exemplo e pela proximidade. Comportamentos desviantes se instalaram nos espaços que a liderança não conseguia mais vigiar: horas extras fraudulentas, desvios financeiros, lideranças intermediárias que agiam em nome da empresa de formas que contradiziam seus valores. Esse episódio revela uma tensão estrutural entre dois modelos de gestão: o modelo relacional e de proximidade, que sustenta a cultura da empresa desde sua origem, e o modelo escalável, que a expansão comercial exige. A solução encontrada pelo fundador foi enxugar a operação (sem demitir funcionários), retornar à proximidade, privilegiar qualidade de relações sobre quantidade de unidades, o que representa uma escolha cultural consciente e, ao mesmo tempo, uma aposta de negócio.

A cultura organizacional da cafeteria analisada se caracteriza por uma coerência interna entre sua origem, seus valores declarados e suas práticas cotidianas. Fundada sobre uma experiência pessoal de exclusão e superação, a organização construiu, ao longo de mais de uma década, um ambiente que valoriza a identidade individual, a diversidade em suas múltiplas dimensões, o afeto como princípio de gestão e a transparência como prática relacional.

Os três níveis do modelo de Schein (2009) se revelam: os artefatos, a casa, o uniforme, as tirinhas nas paredes, os elementos espirituais, a comunicação nas redes falam uma linguagem consistente com os valores professados. Os valores compartilhados cuidado, diversidade, pertencimento, transparência são identificados de forma espontânea e apaixonada pelos membros da equipe. E os pressupostos básicos que trabalho e afeto são inseparáveis, que pessoas precisam ser vistas em sua integralidade, que liderança se exerce pela presença e pelo exemplo, operam silenciosamente como bússola das decisões organizacionais.

O que o estudo também revela é que a cultura organizacional não é estática. Ela se perde quando as condições que a sustentam desaparecem, como a proximidade do fundador, o tamanho gerenciável da equipe e a clareza de propósito. E ela pode ser resgatada quando há consciência, vontade e coragem para isso. A trajetória recente da empresa analisada é, nesse sentido, um caso referencial de como a cultura organizacional pode ser deliberadamente cultivada, perdida e recuperada e de como esse processo é, antes de tudo, um processo humano.

Como principal contribuição, este estudo mostra que é possível conciliar uma cultura organizacional baseada no afeto com a viabilidade do negócio, evidenciando como a cafeteria passou por sucessivas mutações ao longo dos anos, adaptando-se tanto às necessidades pessoais do fundador quanto aos aspectos mercadológicos, sem abrir mão da dimensão humana reafirmando, na prática, a escolha de preservar a equipe mesmo diante do fechamento de lojas. Reforça essa coerência o fato de que os relatos dos oito colaboradores entrevistados, em sua maioria, trouxeram percepções positivas sobre suas vivências na cafeteria, independentemente do vínculo trabalhista atual com a empresa, evidenciando que os artefatos, valores e pressupostos identificados junto às lideranças encontram ressonância também na experiência cotidiana da equipe.

Como limitação, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido realizada em uma única unidade da cafeteria, o que impede afirmar se a cultura organizacional identificada se reproduz da mesma forma nas demais unidades da empresa, especialmente diante do próprio relato do fundador sobre a dificuldade de manter a proximidade e a coerência cultural durante o período de expansão para múltiplas cidades.

Para pesquisas futuras, sugere-se um acompanhamento longitudinal da cafeteria, de modo a compreender se esse remodelamento recente, o retorno à essência da marca, com menos unidades e maior foco no contato humano, se sustentará ao longo do tempo, ou se novas pressões de mercado voltarão a tensionar a relação entre crescimento e proximidade cultural.

REFERÊNCIAS

BEDANI, Marcelo. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 150-176, edição especial, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300008>. Acesso em: 06 jun. 2026.

CAVEDON, Neusa Rolim. Pode chegar freguês: A cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 11/22, p. 173-189, 2004.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, Brasil, n. 18, p. 01–20, 1998. DOI: 10.1590/S1413-92511998000200004. Disponível em: <https://revistas.usp.br/cest/article/view/5630>. Acesso em: 21 junho 2026.

DIAS, Luciana Athouguia. **Cultura organizacional como fator crítico de sucesso em uma grande empresa familiar do varejo**: Magazine Luiza. 2019. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2019.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FISCHER, Tânia. A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais- Salvador da Bahia, cidade *puzzle*. In: MOTTA, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER Rosa Maria (Org). **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e ética**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MENEZES, Diélen Osório; CONTO, Pedro Faccio De; PRESTES, Vanessa Amaral. Cultura organizacional em uma empresa familiar: um olhar a partir da diversidade geracional. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 9, n. 2, jul-dez/2023, p. 43-72.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betania Tanure de. O Estilo Brasileiro de Administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In.: MOTTA, Fernando Prestes C.; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROS, M. **Psicología social de los valores humanos: una perspectiva histórica**. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Org.). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. p. 27-51.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Gen/Atlas, 2009.

SEGNINI, Liliana. Bradesco: **a Liturgia do Poder**. São Paulo. Educ, 1988.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Diagnóstico de cultura organizacional: uma aplicação do modelo de valores competitivos em restaurantes de Natal/RN..** In: **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)**, 2009, Curitiba/PR. Anais... Curitiba: ANPAD, 2009. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTEyNzg=. Acesso em: 14 jun. 2026.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Rausp - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 2, n. 31, p. 62-72, 1996.