ANÁLISE CRÍTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: o caso de uma empresa familiar

CRITICAL ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE: the case of a family business

Thayná Caroline Tréssino[I]
Bruna Cristina de Lima Candido[II]
Lesley Carina do Lago Attadia Galli[III]

RESUMO

As organizações atuais se caracterizam pela presença de culturas corporativas próprias e muitas vezes especificas. Deve-se considerar que cada empresa possui um universo próprio, com valores, hábitos, crenças, costumes e normas que determinam ou direcionam o comportamento dos colaboradores, distinguindo-as de outras. A cultura organizacional é extremamente importante nas organizações, podendo indicar possíveis caminhos para melhorias do ambiente de trabalho e para a produtividade da empresa. O artigo busca caracterizar a cultura organizacional de uma empresa familiar através da identificação seus principais elementos. Para tanto foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, abordagem qualitativa, utilizando como método o estudo de caso. Como principais resultados foram identificados os fatores facilitadores e restritivos da gestão da cultura no contexto de uma organização familiar.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Comportamento Organizacional. Empresa Familiar.

ABSTRACT

Today's organizations are characterized by the presence of their own and often specific corporate cultures. It must be considered that each company has its own universe, with values, habits, beliefs, customs and norms that determine or direct the behavior of employees, distinguishing them from others. Organizational culture is extremely important in organizations, and may indicate possible ways to improve the work environment and the company's productivity. The article seeks to characterize the organizational culture of a family business by identifying its main elements. For that purpose, an applied research was carried out, of a descriptive character, qualitative approach, using the case study as method. The main results identified the factors that facilitate and restrict culture management in the context of a family organization.

Keywords: Organizational Culture. organizational behavior. family business

[I]Graduanda em Administração FCAV- UNESP – Jaboticabal, São Paulo – Brasil. E-mail: thaynatressino@gmail.com.br
[II]Graduanda em Administração FCAV- UNESP – Jaboticabal, São Paulo – Brasil. E-mail: bruna_lcandido@hotmail.com
[III] Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias –UNESP –Jaboticabal –São Paulo –Brasil. E-mail: lesley.attadia@unesp.br

Data de submissão do artigo: 05/09/2020.
Data de aprovação do artigo: 07/11/2020.
DOI: 10.33635/sitefa.v3i1.119

1 INTRODUÇÃO

Cada sociedade possui uma cultura própria, que é influenciada pelos valores compartilhados, hábitos, costumes, códigos de conduta, tradições, e objetivos que são passados de gerações em gerações (CHIAVENATO, 2014).

Desde o nascimento, todo indivíduo acumula efeitos culturais através dos processos de socialização e educação. Os fatores econômicos, políticos e sociais afetam diretamente o processo de construção cultural. O aspecto cultural de uma sociedade não deve ser valorado, uma vez que não existem culturas melhores ou piores, elas são apenas distintas de uma sociedade para outra e de geração (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Chiavenato, 2014, o que vem ocorrendo durante o passar dos tempos, é que as gerações mais velhas tentam se adaptar as mudanças trazidas pelas gerações mais novas, como os novos padrões culturais, que geram transformações gradativas. O mesmo ocorre no âmbito empresarial, onde as organizações se caracterizam pela presença de culturas corporativas próprias e muitas vezes específicas. O autor acredita que para se conhecer uma empresa, o primeiro passo deve ser conhecer sua cultura, pois muito dos fenômenos que ocorrem na organização são decorrentes desse fator.

Sendo assim a cultura organizacional consegue explicar o comportamento humano, indicando possíveis caminhos para melhoria do ambiente de trabalho como um todo e para a produtividade geral da empresa (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2015). De maneira geral uma cultura organizacional que seja positiva se estende a todos os colaboradores, sejam eles os cargos executivos ou os operários (OLIVEIRA, 2012).

Dentro do contexto apresentado, o objetivo desse trabalho é caracterizar a cultura organizacional uma empresa familiar, pertencente ao setor de fabricação e comercialização de artefatos de borracha, buscando identificar os fatores facilitadores e restritivos que permeiam este tipo de organização.

A escolha deste recorte de estudo, justiça-se pelo fato de as empresas familiares apresentarem alta representatividade no contexto nacional e serem responsáveis pela geração de grande parcela do PIB brasileiro, denotando assim relevância econômica e social (GERSICK et al, 2006; BORGES; LESCURA, 2010; GALLI, 2015; FFI, 2016).

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser conceituada como o conjunto de hábitos e crenças que são estabelecidos pelo meio de normas que orientam o comportamento dos membros da organização, interferindo na maneira costumeira de pensar e em fazer as atividades (CARMONA, GOMES, COSTA, 2020). A forma como os colaboradores interagem, as atitudes que predominam no ambiente de trabalho, os assuntos relevantes, as suas aspirações para o futuro, entre tantos outros aspectos moldam a cultura organizacional (LAVRADO *et al.* 2020).

Chiavenato (2014) compara a cultura organizacional a um *iceberg*, onde a menor parte corresponde a camada visível da cultura empresarial, ou seja, as partes concretas como tipo de

edifício, organização do espaço, métodos e procedimento de trabalho. A maior parte retrata a os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

2.1 Características da cultura organizacional

De acordo com Chiavenato (2014), as principais características da cultura são aquelas que refletem a maneira como a organização lida com as situações; sendo elas:

- a cultura da empresa se refere a escolhas de comportamento desenvolvidas pela liderança da empresa e que serão compartilhadas por todos os membros;
- a cultura é moldada com o passar dos anos a partir das situações vivenciadas pela empresa;
- a organização sofre influência do ambiente externo, o qual, por sua vez, também influencia indiretamente a cultura organizacional;
- a cultura depende do consenso dos funcionários para existir, sendo considerada forte somente quando tem participação de todos.

2.2 Tipos de culturas e perfis organizacionais

Pode-se categorizar a cultura de uma organização nos seguintes tipos (OLIVEIRA, 2012):

• Cultura do poder: nessas empresas a liderança é concentrada em uma única pessoa e os colaboradores são orientados a buscarem e atingirem as metas, o que gera, muitas vezes, um ambiente competitivo. Esse tipo de cultura é comum em empresa pequenas, pois não desenvolvem as habilidades do seu capital humano.

• Cultura dos papéis: esse tipo de cultura apresenta níveis hierárquicos bem determinados, o foco fica na execução das atividades por cada colaborador, ou seja, existe falta de flexibilidade, uma vez que cada funcionário só executa a tarefa que foi determinada. Este tipo de cultura resulta em profissionais que não se preocupam com seu crescimento dentro da organização.

• Cultura das tarefas: nesse tipo de cultura existem profissionais específicos para realizar cada tipo de tarefa e bastantes flexíveis, o que de certa maneira agrega conhecimento a organização.

• Cultura de pessoas: as empresas que adotam esse tipo de cultura valorizam muito seu capital humano, a integração da equipe e o crescimento profissional dos colaboradores são levados muito a sério.

É necessário compreender que nenhuma empresa segue por completo os tipos de cultura mencionados, na maioria das vezes o que ocorre é a simbiose entre eles.

A cultura pode ainda ser caracterizada como forte ou fraca. Para Robbins, Judge e Sobral (2010) as culturas fortes possuem valores que são intensamente assumidos e difundidos pelos membros da organização. Para que uma organização tenha uma cultura considerada forte, é preciso que os membros dela aceitem e se comprometam com seus valores centrais. Uma cultura forte apresenta grande influência no comportamento de seus membros. Já a cultura fraca é composta por valores que não representam os valores foco das organizações.

As principais vantagens e desvantagens da cultura forte e da cultura fraca estão sintetizadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Diferenças entre cultura forte e fraca

CULTURA FORTE	CULTURA FRACA
VANTAGENS	**VANTAGENS**
• os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados • oferece aos funcionários uma compreensão clara da maneira como as coisas são feitas na organização • oferece estabilidade • sujeita todos os níveis hierárquicos aos mesmos padrões de comportamento • permite alinhar metas • permite partilhar métodos • fornece estrutura e controle, sem necessidade de criar regras e regulamentos, diminuindo a burocracia • funciona como um substituto da formalização • permite transições de poder sem maiores sobressaltos • reduz a rotatividade e contribui para a retenção de talentos • gera coesão, lealmente e comprometimento entre os membros	• oferece maior flexibilidade à organização • maior abertura à diversidade, possibilitando que funcionários com diferentes perfis trabalhem juntos • assimilação dos padrões de comportamento trazidos com a contratação de novos funcionários • maior facilidade para aceitar a adoção novos métodos, técnicas e procedimentos • menor resistência à mudança • maior facilidade para operacionalizar com sucesso processos de aquisição e fusão
DESVANTAGENS	**DESVANTAGENS**
• pode ser usada para apoiar a manipulação e o controle ideológico • pode criar problemas na realização de mudanças que podem melhorar a eficácia da organização • pode dificultar a operacionalização de processos de aquisições e fusões, muitas vezes levando-os ao fracasso	• os valores essenciais da organização são parcialmente acatados e compartilhados pelos membros da organização • inexistência de um comportamento padrão a ser seguido • necessidade de criar procedimentos, regras para a organização funcionar • a falta de clareza no modo de agir pode conflitos entre os membros • dificulta a criação de um ambiente de coesão, lealmente e comprometimento • dificuldade de alinhar metas e objetivos

Fonte: Attadia (2007, p 89)

2.3 Elementos da cultura organizacional

Os elementos que compõem a cultura organizacional são categorizados da seguinte forma (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010):

- Valores: são crenças transmitidas a todos os membros da organização que moldam as ações de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento;
- Líderes: sabe-se que os funcionários reproduzem o comportamento dos executivos. Por meio do modelo de comportamento dos dirigentes da organização, os demais membros aprendem pela observação alguns aspectos, como os riscos que devem ser assumidos, que liberdade deve ser concedida aos funcionários, qual a forma adequada de se vestir, qual comportamento origina punição e recompensa.

- Rituais: são criados para destacar um evento importante ou dramatizar valores e crenças que dão sentido e identidade à empresa. Existem alguns rituais comumente adotados pelas organizações, com o intuito básico de se evidenciar os objetivos mais importantes da organização
- Histórias organizacionais: referem-se, normalmente, a narrativas baseadas em eventos reais que informam e enfatizam comportamentos desejados. Tais histórias possuem um papel muito importante na consolidação da cultura.
- Heróis: são aqueles membros da organização que personificam os valores da organização. Eles tornam o modelo atingível e humano, simbolizando o que a organização tem, afinal, de especial. Motivam seus funcionários e fornecem uma influência duradoura.
- Artefatos: são indícios físicos da cultura reinante na empresa. Servem para reforçar valores das organizações, indicando de que maneira as coisas funcionam na empresa. A aparência das instalações de uma organização, suas vestimentas, os tipos de automóveis concedidas aos altos executivos e a presença ou ausência de aviões particulares são símbolos materiais. Outros exemplos são o tamanho dos escritórios, a elegância da mobília e enfeites e a existência das salas de lazer. Estes símbolos materiais informam aos funcionários e outros públicos que é importante, o grau de igualitarismo desejado pela alta administração e os tipos de comportamentos adequados.
- Linguagem: muitas organizações e unidades de negócios usam a linguagem como meio de identificar membros de uma cultura ou subcultura. E, ao aprender essa linguagem, os membros atestam sua aceitação da cultura – fazendo isso, a preservam. Por isso, a utilização da linguagem organizacional é outro indício positivo de uma cultura forte. Com o passar do tempo as organizações criam termos exclusivos para descrever equipamentos, escritórios, pessoal-chave, fornecedores e que, muitas vezes, os novos funcionários se sentem sobrecarregados com siglas e jargões. Mas, após o processo de socialização (e seis meses de emprego), incorporam-se totalmente a esta linguagem.

A cultura organizacional não é nem deve ser algo engessado, ela está sempre apta a sofrer mudanças para que a organização possa sobreviver e se desenvolver. Um exemplo disso são as empresas sustentáveis, onde décadas atrás isso era algo completamente desnecessário e com a mudança nos padrões de consumo e consciência ambiental, empresas que não se adaptam a esses novos conceitos perdem espaço no mercado (CARMONA, GOMES, COSTA, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada é aplicada de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, sendo utilizado como método de pesquisa o estudo de caso (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Para a construção do referencial teórico foram utilizados artigos acadêmicos, livros e teses, os quais possibilitaram a ampliação do conhecimento sobre o tema Cultura Organizacional. A partir da revisão teórica foi elaborado um roteiro de perguntas abertas para a realização da entrevista semiestruturada, método de coleta de dados adotado (GIL, 1996).

Foram entrevistadas duas pessoas da alta administração da empresa analisada: o presidente e fundador da empresa e o gerente de Recursos Humanos (RH). As entrevistas foram conduzidas por um aplicativo de vídeo conferência, com o auxílio do roteiro desenvolvido, o qual foi composto por dez questões abrangendo perguntas gerais sobre a

organização, como a sua história, as principais atividades desenvolvidas, a estrutura organizacional e os papeis desempenhados pelos líderes da organização; e questões específicas relacionadas à cultura organizacional, incluindo a caracterização das políticas de RH e normas de condutas aceitas e estabelecidas.

A análise dos dados deu-se por meio da técnica de análise de conteúdo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

A empresa foi escolhida por conveniência, sendo utilizados como critérios o fato da mesma ser uma organização familiar e os gestores concordarem em participar da pesquisa. Para tanto, foi solicitado que o nome da organização não fosse divulgado. A empresa em questão é produtora de peças e artefatos de borrachas para fins automotivos, localizada na cidade de Monte Alto, interior do estado de São Paulo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Empresa GAMA iniciou suas atividades na cidade em um período marcado pela chegada das multinacionais ao país, no dia 13 de junho de 1997, tornando-se uma empresa industrial privada 100% nacional e especializada na fabricação e comercialização de artefatos de borracha, usados principalmente para fins automotivos. Os materiais e peças fabricados compõem a estrutura de caminhões, ônibus, tratores, partes automotivas em geral, implementos agrícolas e rodoviários e máquinas e equipamentos de construção civil. Dentre os principais produtos fabricados, destacam-se emendas de guarnições, caneletas e pestanas, peças prensadas, plásticos, metal-borracha, entre outros.

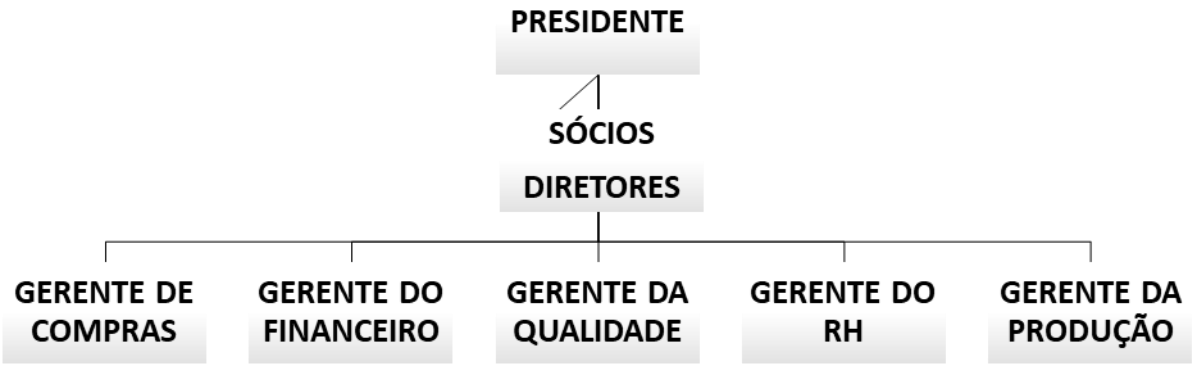
Monte Alto é marcada pela atuação de inúmeras indústrias da área automotiva, fundadas em outros países do mundo e com filiais instaladas no Brasil. A concorrência no setor de produção de peças automobilísticas cresce a cada dia e com isso, os desafios para se manter competitivo sem perder a qualidade aumentam. A Empresa GAMA conta com um departamento técnico especializado e qualificado, com profissionais experientes no mercado de desenvolvimento e produção. Oferece suporte aos clientes em tempo integral, seja através do site da empresa ou por uma equipe responsável em prestação de serviços ao consumidor, garantindo o melhor preço, atendimento e qualidade em seus produtos.

Após vinte e três anos de fundação, a Empresa GAMA é uma empresa que se destaca no ramo de produção de borrachas e vem conquistando grande espaço, tanto no mercado brasileiro, quando em países da América do Sul, exportando seus produtos para a Venezuela, Argentina, Chile e Uruguai.

4.1 Estrutura Organizacional

Atualmente, a Empresa GAMA possui mais de duzentos funcionários e conta com uma estrutural organizacional de caráter vertical, com centralização do poder e subdivisões na hierarquia. Cada departamento está representado por um gerente, ficando a cargo delegar funções e tarefas aos seus respectivos subordinados imediatos, assegurando que sejam efetuadas com êxito e qualidade. Nesse sentido, os departamentos de compras, financeiro, qualidade, importação e exportação, desenvolvimento, marketing, recursos humanos (RH) e produção, podem ser destacados como as principais subdivisões da Empresa GAMA.

Figura 1 - representação da estrutura organizacional de caráter vertical da empresa



Fonte: os autores (2020) - dados da pesquisa

4.2 Caracterização e análise da cultura organizacional da empresa

Para a Empresa GAMA, o respeito, a segurança e a responsabilidade devem estar acima de tudo. A empresa preza pela ética e transparência nas relações com os *stakeholders* e pelo compromisso com o crescimento, visando resultados satisfatórios a seus colaboradores, clientes e parceiros.

A caracterização da cultura organizacional da empresa é realizada por meio dos elementos propostos por Robbins; Judge e Sobral (2010): valores, líderes, rituais, histórias, heróis, artefatos e linguagem.

Dentre os valores identificados estão o intuito de transmitir confiança aos clientes e parceiros de negócio, a honestidade, o comprometimento em tudo a empresa faz e o respeito à vida e à diversidade humana. Observa-se a incorporação dos valores na cultura, por meio de ações e políticas de gestão de pessoas, podendo citar como exemplo a presença de portadores de necessidades especiais no quadro de funcionários e, também, a adoção de práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável nas etapas do processo produtivo e no manejo de resíduos, fazendo o descarte dos materiais de forma ambientalmente correta.

Os líderes são representados pelos gerentes das áreas organizacionais. De acordo com os entrevistados eles são orientados a saberem ouvir e identificar as necessidades dos funcionários, mitigando eventuais conflitos. Há preocupação em estimular o desempenho de cada funcionário, conduzindo-os a desenvolverem e praticarem o seu melhor dentro da organização. Eles são preparados para contribuir não só tecnicamente, mas também estarem dispostos a ajudar e a resolver as dificuldades, sejam elas de relacionamento ou de assuntos particulares da empresa, guiando a equipe lado a lado das metas traçadas e honrando seus compromissos e responsabilidades, a fim de se tornar um exemplo para todos de profissional capacitado e competente.

Os rituais são essenciais para motivar e estimular os profissionais a se sentirem parte da organização como um todo. Desde o ano de 2013, a Empresa GAMA oferece festas de fim de ano, comemorações de festa junina, celebrações coletivas para os aniversariantes, homenagens no dia das mães e dos pais.

As histórias da organização enfatizam o rápido crescimento da empresa e têm no presidente da organização a figura do herói, que conseguiu fazer transformar a pequena

empresa numa organização de sucesso, enfrentando a concorrência e se adaptando às exigências das multinacionais que entraram no mercado a partir de 1997.

No que diz respeito aos artefatos, por ser uma pessoa religiosa e devoto de Nossa Senhora Aparecida, o presidente da Empresa GAMA possui a imagem da santa na sala de reuniões e em sua sala particular, acreditando que esta traga proteção para a empresa e os funcionários. As instalações da empresa são marcadas por galpões e maquinários industriais, utilizados no processo produtivo e por salas do setor administrativo, onde estão divididos e alocados os demais departamentos. Os funcionários trabalham uniformizados e as vestimentas são adequadas aos setores e funções exercidas por eles.

A comunicação na Empresa GAMA é feita de forma clara, aberta e direta, acontecendo através dos comunicados anexados aos murais, jornal informativo interno e reuniões presenciais, frequentadas pela alta direção e por um grupo de funcionários elegidos como representantes. Cabe ao setor de Recursos Humanos conhecer as dificuldades que a identidade da organização pode enfrentar, atuando de forma proativa e em conjunto aos gestores para realizar um processo de recrutamento e seleção adequado ao perfil da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância do tema abordado utilizando-se das principais ferramentas teóricas sobre o assunto, é importante salientar que uma cultura forte e bem definida, torna a organização mais produtiva e apta para a resolução de problemas do cotidiano. A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças valores e políticas internas e externas de uma empresa, desenvolvendo diretrizes e motivando os colaboradores.

A tarefa de desenvolvimento e mudanças culturais dentro de uma empresa levam tempo e ao analisar o caso da Empresa GAMA, é possível concluir que a empresa possui uma cultura organizacional estruturada e com características definidas e estabelecidas, como seus valores e objetivos, os papeis desempenhados pelos líderes e as políticas de manutenção da cultura, acatados por todos os colaboradores. Com relação as demais vertentes abordadas, observa-se que o presidente e fundador da empresa, responsável por todas as decisões, visa pelo cumprimento das regras, a boa comunicação e o máximo respeito entre os colaboradores, possuindo uma visão rígida e centrada sobre a cultura de sua empresa, de formar a seguir os valores e objetivos destacados anteriormente no trabalho.

Confrontando o tema de cultura organizacional com as características da empresa em questão, é possível destacar prováveis pontos de melhorias que poderiam ser empregados na Empresa GAMA, como por exemplo, o aperfeiçoamento da comunicação entre os setores e os funcionários, a fim de que a organização se torne mais integrada ao invés de designar uma única tarefa ao profissional, proporcionando aos funcionários de diferentes setores novas experiências, aprendizados e oportunidades de desenvolverem e executarem habilidades intrínsecas.

Como forma de manter a cultura estabelecida dentro da organização sugere-se também a adoção de pesquisa de clima organizacional, em que é possível analisar o estilo de gestão, a liderança, a política de benefícios e o nível de satisfação dos funcionários, possibilitando à organização traçar políticas de RH mais assertivas.

.

REFERÊNCIAS

ATTADIA L. C. L **Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicasos no setor moveleiro de São José do Rio Preto-SP.** Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

BALDWIN, T. T.; BOMMER, W.H.; RUBIN, R.S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores eficazes sabem e fazem**. 2. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BORGES, A. F; LESCURA, C. Aspectos Metodológicos da Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil. Anais. **VI EGEPE**, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de abr. 2010.

CARMONA, L. J. D. M; GOMES, G.; COSTA, D. L. C. Elements of organizational culture that encourage innovation development. **R. Adm. FACES Journal** Belo Horizonte v. 20 n. 1 p. 08-26 jan./mar. 2020. ISSN 1984-6975 (online). DOI: 10.21714/1984-6975FACES2020V19N1ART7427.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

FAMILY FIRM INSTITUTE **(**FFI). **Global data points**. 2016. Disponível em http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints&terms=%22global+and+data+and+points%22. Acesso em: 22 fev. 2017.

GALLI, L.C.L. **Empresa Familiar: aspetos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais**. Jaboticabal: Editora FUNEP, 2015

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas,1996.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R. ; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

LAVRADO, F.P.; EL-KHOURI, N.B.D; BARBOSA, C.C.R; REZENDE, J. F.C. Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 88-106, jan./abr. 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2020v10n1p88

OLIVEIRA, D. P. R. Teoria Geral da administração. Edição compacta. 2. ed. São Paulo:

Atlas, 2012