

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FELIPE ARAÚJO DE SOUSA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO:

Um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos - PI.

PICOS – PI

2013

FELIPE ARAÚJO DE SOUSA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO:

Um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos - PI.

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Francisco Evandro de Sousa Santos

PICOS – PI

2013

Eu, **Felipe Araújo de Sousa**, abaixo identificado como autor, autorizo a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo discriminada, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Picos-PI, 22 de Abril de 2013.

FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

S725i Sousa, Felipe Araújo de.
 A influência da cultura organizacional no processo de
 gestão: um estudo de caso em uma empresa varejista de
 Picos - PI / Felipe Araújo de Sousa. – 2013.
 CD-ROM : il. ; 4 ¾ pol. (45 p.)

 Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade
 Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.
 Orientador(A): Prof. MSc. Francisco Evandro de Sousa
 Santos

 1. Cultura Organizacional. 2. Mudança. 3. Resistência.
 I. Título.

CDD 658.406



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

FELIPE ARAUJO DE SOUSA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
GESTÃO: Um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos – PI.

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a
presidência do primeiro, considera o discente *APROVADO*.

Picos (PI), 11 de abril de 2013.

Fco Evandro de S. Santos

Prof. Francisco Evandro de Sousa Santos, MSc. (Orientador)

Jenayna Arruda Barroso

Profa. Jenayna Arruda Barroso, MSc. (Membro).

Elvia Florencio Torres

Profa. Elvia Florencio Torres, MSc (Membro).

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma contribuíram para que esse sonho se concretizasse. E em especial ao meu Deus por ter me dado força para superar todas as dificuldades enfrentadas durante essa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todo conhecimento adquirido, por ter colocado pessoas capacitadas para nos instruir durante todo esse período de aprendizagem, e por ter me dado forças para prosseguir nos momentos mais difíceis dessa longa jornada que não termina aqui. Pois agora é que verdadeiramente iniciaremos nossa caminhada rumo à conquista dos nossos sonhos e ideais, acreditando sempre que Deus estará conosco.

Agradeço a minha família que é minha sustentação, meu alicerce. Tudo o que sou aprendi com ela e a ela sou eternamente agradecido por ter me ensinado o caminho certo que devo andar.

Agradeço também a todas as pessoas que amo e que de uma forma direta ou indiretamente me ajudaram a chegar até aqui.

RESUMO

O presente trabalho propõe-se a explorar os elementos culturais da Empresa “X” filial de Picos - PI, a cultura do fundador e sua influência na gestão da filial de Picos. Verificando os níveis de cultura, as funções e disfunções da cultura, os aspectos da cultura adaptativa e observando a flexibilidade do administrador principal em relação às constantes mudanças de mercado, com o intuito de demonstrar a importância da cultura organizacional para o bom andamento das organizações. E para isso utilizou-se na metodologia a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso da referida empresa, tendo como instrumentos de coletas de dados a entrevista. Onde se pôde identificar através da entrevista e de uma observação feita, vários aspectos da cultura da empresa como o comportamento dos funcionários, a relação entre patrão e empregado, a pouca liberdade dos funcionários em opinar sobre as decisões estratégicas da empresa, a resistência do fundador em relação à mudança, bem como sua forma autoritária de gerenciar e sua influência na maneira como o gerente conduz os negócios da filial de Picos.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional, níveis de cultura, mudança, resistência.

ABSTRACT

This study aims to explore the cultural elements of the Company "X" Branch Picos - PI, the culture of the founder and his influence on the management of the branch of Picos. Checking the levels of culture, the functions and dysfunctions of culture, aspects of adaptive culture and observing the main administrator flexibility in relation to the changing market, in order to demonstrate the importance of organizational culture to the smooth running of the organizations. And for this we used the methodology to bibliographic research and case study of this company, and as instruments of data collection interview. Where could identify through the interview and made a note, various aspects of the company culture and employee behavior, the relationship between employer and employee, the little freedom of employees say in the strategic decisions of the company, the resistance of the founder towards change, as well as its authoritarian manage and influence the way the manager conducts business affiliate Picos.

KEYWORDS: Organizational culture, levels of culture, change, resistance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O iceberg da cultura organizacional	19
Figura 2 – Os três níveis da cultura organizacional	20
Figura 3 – Características de culturas bem-sucedidas	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problemática.....	11
1.2 Hipóteses	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Limitações da pesquisa.....	13
1.6 Estrutura da monografia.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Cultura organizacional	15
2.1.1 conceito de cultura organizacional	15
2.1.2 Componentes e meios de transmissão da cultura organizacional.....	18
2.2 Níveis da Cultura	20
2.3 Funções e disfunções da cultura.....	22
2.4 Cultura adaptativa	23
2.4.1 Características de uma cultura adaptativa	23
2.5 Dificuldade da mudança de cultura.....	25
2.6 Gerenciando a cultura de uma organização.....	26
3 METODOLOGIA	28
3.1 Conceito de metodologia.....	28
3.2 Tipo da pesquisa	28
3.3 Fontes de dados	29
3.4 Amostragem	29
3.5 Coleta dos dados	30
3.6 Análise dos dados.....	30
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 Histórico e perfil da empresa.....	31
4.2 Categorias para a análise das entrevistas.....	32
4.3 Características da cultura organizacional da empresa	33
4.4 Características e influência da cultura do fundador na gestão da filial de Picos.....	36

4.5 Contribuições e desfavorecimentos da cultura da empresa no desenvolvimento da filial de Picos.....	38
5 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE.....	44

1 INTRODUÇÃO

Estudos mostram que nos últimos anos a cultura vem tornando-se cada vez mais objeto de estudo dentro das organizações, uma vez que esta exerce grande influência no ambiente organizacional, agregando valores e interferindo inclusive nas ações estratégicas e tomadas de decisões por parte dos gestores.

A cultura organizacional é constituída por seus valores morais e éticos, crenças princípios, regimentos previamente definidos, políticas internas e externas, sistemas e clima organizacional. Todas essas “regras” devem ser acatadas por todos os membros de uma organização que devem seguir e adotar como premissas e diretrizes para guiar seu trabalho (CHIAVIENATO, 2004).

A era moderna vem impondo às organizações grandes desafios. Vários processos de inovações estão surgindo e exigindo dos gestores melhor posicionamento e maior disponibilidade para as transformações, com mais abertura para ações estratégicas que sejam capazes de modificar e proporcionar melhor ambiente organizacional. Então não há como proporcionar um novo ambiente sem que haja mudanças, o que às vezes acaba sendo um problema para algumas organizações no que diz respeito a mudanças na cultura, principalmente quando esta é fundamentada numa cultura bastante arraigada.

Diante desta realidade este trabalho foi direcionado no sentido de analisar os principais elementos que compõe a cultura organizacional, verificar os níveis de cultura, bem como suas funções e disfunções, como a cultura pode contribuir ou atrapalhar no aspecto da mudança, ou seja, mostrar como esta pode influenciar positiva ou negativamente no processo de gestão, e conseqüentemente nas ações estratégicas, determinação dos objetivos e posicionamento diante de um mercado em que a competitividade não possui fronteiras, exigindo das organizações constante mudanças.

1.1 Problemática

A cultura organizacional representa de uma forma geral normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização unindo-os em torno dos mesmos objetivos (SROUR, 2005). Por ser composta por vários elementos, nem sempre há uma singularidade de costumes e modos de pensar ou agir, podendo causar certo desacordo

entre a alta gestão e as gerências dos escalões abaixo. Diante dessa realidade, questiona-se: Como os aspectos culturais do fundador afetam o desempenho na gestão da Empresa “X” filial de Picos Piauí?

1.2 Hipóteses

- A cultura organizacional exerce bastante influência sobre a organização, interferindo de forma direta nas decisões estratégicas da empresa;
- A cultura do fundador exerce influência na maneira como o gerente conduz os negócios da empresa e também nas decisões estratégicas da mesma;
- A cultura do fundador mostra-se bastante resistente às mudanças, desfavorecendo o crescimento da empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a influência da cultura organizacional do fundador da empresa “X” no processo de gestão da filial de Picos – PI.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar a forma de gestão da Empresa “X” tanto na pessoa do fundador, quanto na pessoa do gerente da filial;
- Identificar e descrever os elementos que compõem a cultura organizacional da filial de Picos.
- Verificar até que ponto a cultura da empresa estudada atrapalha ou contribui para o desenvolvimento da mesma.

1.4 Justificativa

O trabalho em questão teve como objetivo evidenciar os fatores culturais da Empresa “X”, analisando a cultura do gestor principal e sua postura em relação às mudanças que ocorrem constantemente no mercado, bem como sua influência no desempenho da gestão da filial de Picos. Desse modo buscou entender como a cultura organizacional interfere nas decisões da empresa e conseqüentemente no crescimento da mesma.

Um estudo elaborado a respeito do universo que compõe a Empresa “X” ajudará entender como a cultura de uma empresa é tão importante para a sua sobrevivência. Além disso, a pesquisa poderá auxiliar os membros da própria organização a compreender o papel dos valores realmente prezados e instigados na organização, bem como enxergar que contribuições poderão dar para garantir a prosperidade do negócio em meio ao mercado atual, global e competitivo.

Ainda cabe ressaltar que conhecer esses significados e características que compõem a cultura organizacional da Empresa “X” é de grande relevância acadêmica para dar suporte a estudos posteriores mais aprofundados, pois estudar a cultura de uma organização requer um trabalho minucioso principalmente porque esta varia de acordo com cada empresa.

1.5 Limitação da pesquisa

O presente trabalho apresentou limitações quanto à indisponibilidade de tempo de alguns membros da organização para conceder a entrevista. Contudo, apesar da dificuldade enfrentada, o resultado da pesquisa foi satisfatório, pois através das informações obtidas da população contemplada pôde-se chegar aos objetivos propostos.

1.6 Estrutura da monografia

O trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro contempla a introdução, problema de pesquisa, as hipóteses, os objetivos, a justificativa, as limitações da pesquisa e a estrutura da monografia. Onde é definido o que se pretende pesquisar, quais os resultados que pode se obter, aonde quer chegar, qual a importância da pesquisa e as dificuldades encontradas.

O segundo capítulo engloba o referencial teórico, onde são explanados os conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento do trabalho, enfatizando a importância da cultura para o crescimento da empresa.

O terceiro é apresenta a metodologia da pesquisa, explicitando o conceito de metodologia, o tipo de pesquisa, a fonte, os participantes, como foi a coleta dos dados e a análise para o desenvolvimento do trabalho proposto.

O quarto capítulo é composto pela análise e interpretação dos dados através da comparação entre a realidade percebida e o referencial teórico sobre o assunto. E por fim, a conclusão, onde são feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No primeiro momento deste referencial teórico serão discutidos alguns conceitos de cultura organizacional, bem como o trajeto de reconhecimento valorativo da área de comportamento organizacional, como também o inter-relacionamento das variáveis determinantes deste campo de estudo: indivíduos, grupos e estrutura. Essa última, em seguida, será explorada isoladamente para que assim se possa chegar ao ponto temático desta pesquisa, a cultura organizacional, e as características de uma cultura adaptativa.

Esse embasamento teórico fornecerá as ferramentas necessárias para a resolução do problema de pesquisa.

2.1 Cultura organizacional

2.1.1 Conceito de cultura organizacional

A presença de uma cultura organizacional pode ser percebida a partir dos primeiros contatos que se tem com a organização, pois esta pode manifestar-se de várias maneiras. Uma das formas mais comuns dela se apresentar consiste no cenário interno, onde se pode perceber maior ou menor interferência das ações proporcionadas pelos fatores externos, pois segundo Srour (2005, p. 374), “as mudanças organizacionais ocorrem quando se conjugam as pressões externas com as forças internas”.

O fato de se perceber facilmente a presença da cultura organizacional não simplifica o ato de definir o seu conceito, uma vez que, diante do contexto a que estão inseridas as organizações torna-se muito difícil limitar a cultura à um conceito, mesmo porque esta varia de uma para outra organização. É impossível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere.

A cultura constitui elemento de suma importância para a vida das organizações, muitas vezes os gestores empreendem algumas mudanças nos aspectos materiais, econômicos e financeiros, no entanto por razões desconhecidas não levam em consideração a necessidade de alterações também nos setores de recursos humanos, ou seja, despreza a cultura da empresa, isso na maioria das vezes leva ao insucesso das ações pelo simples fato da pouca importância dada a essencialidade da cultura para a vida da organização. Pois, segundo Srour

(2005, p. 376), “a simples mudança técnica dos equipamentos ou dos sistemas operacionais, sem a correspondente alteração das relações de poder dos padrões culturais pode produzir baixa relação custo-benefício ou pode gerar efeitos de curto alcance”.

Como citado anteriormente entender a cultura de uma organização não constitui tarefa fácil, uma vez que esta é constituída de elementos que vão se agregando a organização desde a sua fundação e que percorrem toda trajetória da história da organização, “pois a cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distribuir diferentes coletividades” (SROUR, 2005, p. 212).

Vários pontos devem ser observados e considerados para se desvendar a cultura de uma determinada organização. Há vários caminhos a se percorrer, iniciando a partir do momento de criação de uma organização, passando pelo seu contexto político e econômico a qual está inserida e os valores adquiridos ao longo do tempo. Esses fatores servem de base para compreender a natureza da organização, suas metas e objetivos. Desse modo, percebe-se que o ambiente organizacional é influenciado por muitas culturas, inseridas por meio de seus membros, mas apesar dessa mesclagem tende sempre a surgir uma cultura única que é definida como cultura organizacional, embora muitas vezes esta esteja fundamentada na cultura do seu fundador que pelo poder que possui acaba tornando-se uma fonte de identificação da cultura organizacional. “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425). Ou seja, a cultura organizacional é constituída por vários elementos culturais externos que vão se inserindo dentro da organização por meio de seus membros e que ao juntar-se com a cultura interna da organização ou do seu fundador vai se formando a cultura organizacional da empresa.

De acordo com Srouer (2005, p. 212), “nas organizações a cultura impregna todas as práticas e constitui em conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes”. Esse complexo definido de saberes torna-se um imperativo diante das constantes mudanças vivenciadas pelas organizações e a conseqüente exigência para com os gestores no sentido de maior flexibilidade e capacidade de adaptações. “Para que haja mudança organizacional é preciso que a estrutura, as políticas e as práticas organizacionais sejam transformadas de forma duradora, ou seja, que o curso da historia organizacional seja afetado” (SROUR, 2005, p. 374), e por isso é um processo muito complexo que deve ser conduzido cautelosamente para que haja uma evolução gradativa sem mudanças abruptas, que aos poucos se perceba nas estratégias adotadas pela empresa.

A cultura influencia de forma direta nas estratégias da empresa servindo de base para a implantação das ações estratégicas da mesma. Dessa forma cabe aos gestores perceber se a cultura da organização esta contribuindo de forma satisfatória, caso contrario deve repensar as ações e rebuscar novos conhecimentos. Essa percepção da cultura como influência direta nos resultados da empresa é um aspecto importante e fundamental para os gestores no momento de definir as estratégias da empresa. Portanto, é necessário que os gestores estejam atentos as mudanças externas e internas à organização, para que assim, possam buscar novos conhecimentos e aplicá-los conforme as necessidades da empresa. (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com Lacombe (2011), a cultura equivale ao modo de vida da organização. Ela define os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões da administração. Conforme o autor, a cultura pode ser definida como um conjunto de crenças, costumes e valores compartilhados que definem as ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida da organização formando assim sua identidade.

Motta (2011), também afirma que a cultura é a forma expressiva de um projeto, uma missão, a que os membros da organização devem aderir, expressa também uma visão da organização de mundo existente e a construir. Ela quem comunica quais são os comportamentos e as ações que darão sustentação para à construção desse projeto, alem de determinar os modelos que devem ser seguidos, aplaudidos e reconhecidos.

Com estas definições subentende-se que a cultura exerce uma imensa influência sobre a organização. Conforme Barbosa (2002) pode-se atribuir à cultura organizacional o papel de fixação e de dissociação de uma organização no ambiente de competitividade. A maneira que a empresa se porta diante das constantes transformações, as estratégias que ela adotada diante da evolução do mercado, toda a maneira de pensar e agir são definidas pela cultura da empresa. Por isso ela é tão importante para determinar o nível de competitividade em relação às demais organizações.

Uma organização que possui uma cultura muito conservadora, ou seja, uma cultura resistente às mudanças e evoluções do mercado, provavelmente não conseguirá manter-se nesse ambiente de competitividade em relação a uma empresa que busca sempre agregar novos valores, novos conhecimentos e que está sempre atenta para as mudanças e transformações que ocorrem no seu meio externo buscando integrar-se no seu meio interno. Pode-se fazer assim uma distinção entre cultura forte e cultura fraca, onde a cultura forte é aquela cujos valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas, refletindo diretamente no desempenho da

organização, enquanto a cultura fraca, em contrapartida, é a que não cumpre essa tarefa. (CHIAVENATO, 1999).

Robbins (2005), por sua vez, salienta que a cultura organizacional tem papel de definir fronteiras criando distinções entre uma organização e outra, proporcionar a identidade da organização, facilitar o compromisso dos funcionários com os objetivos da organização e estimular a estabilidade do sistema social. Pode-se entender assim que a cultura desempenha um papel relevante dentro das organizações, pois através dela é que são definidas as diretrizes, os modos e caminhos a ser seguidos pela empresa em busca do sucesso.

2.1.2 Componentes e meios de transmissão da cultura organizacional

Conforme Lacombe (2011), os níveis componentes de uma cultura organizacional podem ser classificados e analisados em três camadas ou pilares: artefatos (símbolos, histórias, heróis, lemas e cerimônias), valores compartilhados (são valores importantes e relevantes que determinam o comportamento dos membros da organização e que justificam suas ações) e pressuposições básicas (crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam).

A cultura organizacional pode ser transmitida aos funcionários de diversas maneiras, nesse sentido Robbins (2005) cita as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem como os principais meios de transmissão. A seguir uma breve caracterização de cada um:

- **Histórias** – são histórias e contos sobre a vida do fundador, sua trajetória dentro da organização, suas lembranças de onde e como tudo começou as dificuldades enfrentadas. São fatos que ocorreram no passado que justificam e dão legitimidade para as atitudes do presente. (ROBBINS, 2005).

- **Rituais e cerimônias** – são sequencias de atividades que se repetem de tempo em tempo para reforçar os valores da organização, fixando na mente dos funcionários as suas metas, objetivos e qual o caminho que deve ser seguido por todos. (ROBBINS, 2005).

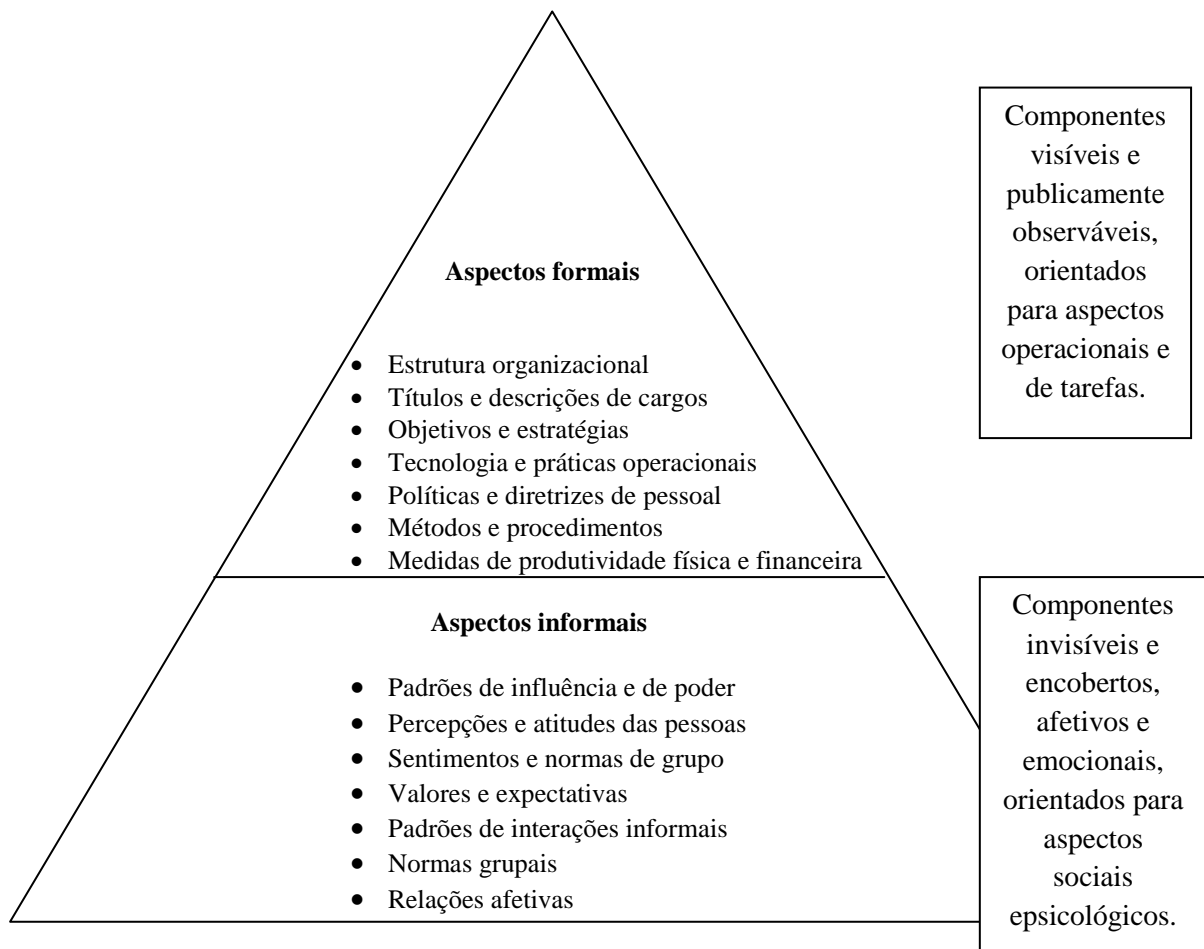
- **Símbolos materiais** – é a aparência da organização. São os arranjos físicos, a estrutura do edifício, o tipo de fardamento para cada funcionário, os arranjos das salas, as ferramentas de trabalho. Tudo isso constitui os símbolos materiais e serve para definir o grau diferença ou igualdade entre os membros da organização. (ROBBINS, 2005).

- **Linguagem** – é a maneira peculiar de como a empresa se comunica entre si, bem como os termos utilizados para descrever seus clientes, fornecedores ou equipamentos. (ROBBINS, 2005).

Todos esses meios de transmissão revelam quais são realmente os valores prezados pela empresa, seu modo de vida e sua filosofia de trabalho. Ou seja, eles revelam qual é a cultura da empresa e o que ela espera de cada membro, levando-os a um comprometimento com os objetivos da organização.

Chiavenato (1999), por sua vez afirma ainda que a cultura é dotada de aspectos formais (como políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, estrutura e tecnologia) e informais (como as percepções, sentimentos, atitudes e valores) de forma análoga a um *iceberg*, conforme mostra a Figura 1:

Figura 1: O iceberg da cultura organizacional.



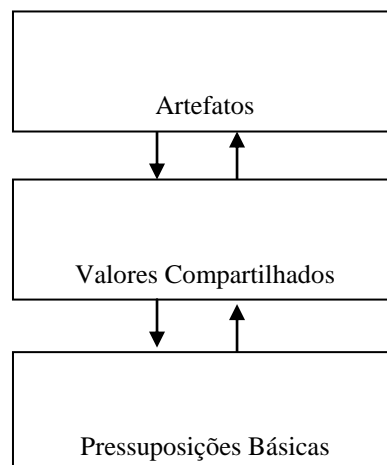
Fonte: adaptado de Chiavenato, 1999, p. 140.

Os aspectos formais que compõem a cultura da empresa representa tudo aquilo que está notório aos nossos olhos. Ou seja, as políticas adotadas pela empresa, sua forma de trabalhar, os arranjos físicos, as ferramentas de trabalho, as metas e objetivos. Enquanto os aspectos informais estão relacionados às coisas subjetivas como os sentimentos e emoções dos membros da organização, tornando-se um aspecto de difícil percepção e compreensão.

2.2 Níveis da Cultura

Como citado anteriormente, existem três níveis diferentes de apresentação do Conceito de Cultura Organizacional, a saber: Artefatos, valores e crenças, conforme Figura 2:

Figura 2: Os três níveis da cultura organizacional.



Fonte: Chiavenato, 1999, p. 141.

Os **artefatos** – constituem o primeiro nível da cultura, refere-se aos elementos mais visíveis da organização. Dentro de uma visão ampla, a cultura é vista como os valores e expectativas comuns, da mesma forma que as histórias, lendas, rituais e cerimônias. Os artefatos visíveis são apenas sintomas da cultura; o que realmente importa são as premissas básicas que estão por trás dessas aparências, ou seja, aquilo que justifica os valores e expectativas. Esses sintomas da cultura representam o primeiro nível de sua visibilidade e se manifestam nos arranjos físicos, na maneira das pessoas se vestirem, no modo de se comunicarem, nas suas emoções, nos produtos ou serviços, nos processos de trabalho, na filosofia, entre outros. Os artefatos são todas as coisas que se pode ver ou ouvir e que pode

indicar qual é a cultura da organização. A missão, as histórias, o slogan, o imobilizado também são exemplos de artefatos (LACOMBE, 2011).

Os **valores compartilhados** – constituem o segundo nível da cultura. É um nível mais profundo do que os artefatos e às vezes de difícil percepção. Esses valores estão relacionados à maneira das pessoas resolverem seus problemas, na capacidade de desempenho no trabalho, corresponde também à lealdade, democracia, riqueza e a capacidade de inovação. Esses valores se manifestam também na estrutura organizacional, nas políticas, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade. Enquanto esses assuntos podem ser debatidos, testados e contestados e se passam em nível consciente, fazem parte deste segundo nível. Se eles tornam inconscientes e automáticos, passam ao terceiro nível (LACOMBE, 2011).

As **crenças ou premissas básicas** – constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto. Elas dizem respeito ao que se pensa sobre a natureza humana, sobre a existência e as relações sobrenaturais. Elas também se referem aos sentimentos, os pensamentos, àquilo que as pessoas acreditam e tem como verdades absolutas e que são difíceis de mudar. Esse nível de cultura constitui-se de elementos invisíveis e de difícil identificação. Geralmente essas crenças são vistas como tabu na organização, pelo fato de haver grande dificuldade de mudança. Alguns autores denominam paradigma a esse conjunto de premissas básicas que se dá origem à cultura (LACOMBE, 2011).

Conforme Chiavenato (2005, p. 165), “A cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, com valores e pressuposições básicas.” Embora exista essa dificuldade, está surgindo nas organizações uma nova forma de adequação da administração através do multiculturalismo, ou seja, um misto de pessoas provenientes de diversas culturas, raças e etnias, que juntas formam uma força de trabalho culturalmente diversificada.

“O multiculturalismo significa a existência de muitos e diferentes elementos e fatores culturais trazidos às organizações por pessoas provavelmente de diferentes culturas e que coexistam e florescem dentro das organizações” (CHIAVENATO, 2005, p. 165).

Essa diversidade cultural pode contribuir tanto para o enriquecimento cultural da organização, como pode causar conflitos dentro da organização. Cabe ao gestor saber gerir esse ambiente onde existe um misto de culturas para que esse multiculturalismo não seja um ponto negativo dentro da organização. Hoje o que está em evidência é o trabalho em equipe, todos participando juntos nos processos da empresa, contudo é necessário conhecer a cultura que está inserida dentro da organização, quais os elementos culturais de cada membro da

organização, para que esse aglomerado de comportamentos, valores e crenças contribuam de forma positiva para o crescimento da empresa como um todo.

2.3 Funções e disfunções da cultura

A cultura contribui com a organização por ser um fator que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos, tornando-os semelhantes nos modos de agir e, diversas vezes, no de pensar, possibilitando, assim, que a empresa consiga estabelecer uma identidade, que poderá torná-la única perante qualquer outra. Para Mamede (2007), a cultura organizacional possui, ainda, a importante função de distinguir uma organização de outras e de seu ambiente, proporcionando uma identidade externa. Ao identificar os fatores predominantes nas organizações e no ambiente no qual está inserida, poderá, a empresa, posicionar-se melhor diante dos concorrentes e obter vantagem competitiva.

Outro aspecto dos valores e crenças que compõem a organização e que tem grande importância é o fato do poder de influenciar o comportamento de todos que fazem parte dela, pois, essas referências simbólicas moldam as ações de seus membros, e por isso são fatores que devem ser cuidadosamente analisados e considerados no momento de estabelecer as diretrizes, missão e estratégias da organização, de maneira que isso venha a contribuir com os objetivos organizacionais (MAMEDE, 2007).

A cultura organizacional é quem determina grande parte dos comportamentos intraorganizacionais como: as relações interpessoais, a comunicação, o processo produtivo, a busca da qualidade, entre outros aspectos comportamentais. Todos esses aspectos comportamentais são definidos pela cultura, portanto, quando a cultura de organização é voltada para o desenvolvimento da empresa com base nas constantes transformações do mercado, onde existe uma incessante busca pela qualidade dos seus serviços, onde há uma participação direta dos seus membros nas definições das estratégias e nas tomadas de decisões, a organização tende a ser mais flexível e menos resistente às mudanças. Dessa forma ela conseguirá manter-se competitiva, e sua adaptação aos novos conceitos que vão surgindo no mercado se torna mais fácil (SROUR, 2005).

No entanto, a cultura pode se tornar uma disfunção na empresa, a partir do momento em que ela é tão forte que dificulta a necessária adaptação às mudanças do mercado ocorridas em função da globalização, pois diante desse cenário dinâmico e competitivo, é

obrigada a inovar e muitas vezes mudar a forma de gerir, o que não é tão fácil, pois como afirma Srour (2005, p.212):

Nessa hora um “choque cultural” acontece. Seu fluxo desorienta os agentes, coloca as atividades do dia-a-dia em compasso de espera, chega a deflagrar agudas resistências, como se fossem fraturas expostas, pondo a nu os padrões culturais que os anos cristalizaram.

Outro aspecto negativo da cultura é o fato de ser colocada como explicação para toda ação, assim como Mamede (2007), afirma, que, por se relacionar os comportamentos com a cultura existente, ignoram-se os fatores políticos, econômicos, tecnológicos e biológicos como explicações aceitáveis. O autor afirma ainda que outra disfunção é por ela causar conflitos dentro da empresa por meio das subculturas que são geradas internamente à organização. Elas estão sempre permeadas pela cultura “geral” da organização, mas podem adquirir características específicas e maneiras diversas de funcionamento na comunicação, autonomia dos funcionários, necessidade de autorização e clima, que constroem valores distintos dos demais e se desenvolvem com velocidade diferente de outros setores da organização, resultando em falta de coordenação interna e impactando nas relações externas.

Para identificar se a cultura está sendo adequada ou não, deve-se analisar o contexto em que a organização está inserida, ou seja, o ambiente em que ela opera, bem como a maneira de como ela pretende fazer em relação as suas decisões estratégicas. Portanto como afirma Robbins (2002), não tem como definir qual cultura é certa ou errada, melhor ou pior. É necessário fazer uma análise de todo o contexto que cerca a organização e definir qual a melhor maneira de conduzir os negócios rumo ao alcance dos objetivos propostos, verificando se a cultura está influenciando de forma positiva ou negativa no processo de gestão.

2.4 Cultura adaptativa

2.4.1 Características de uma cultura adaptativa

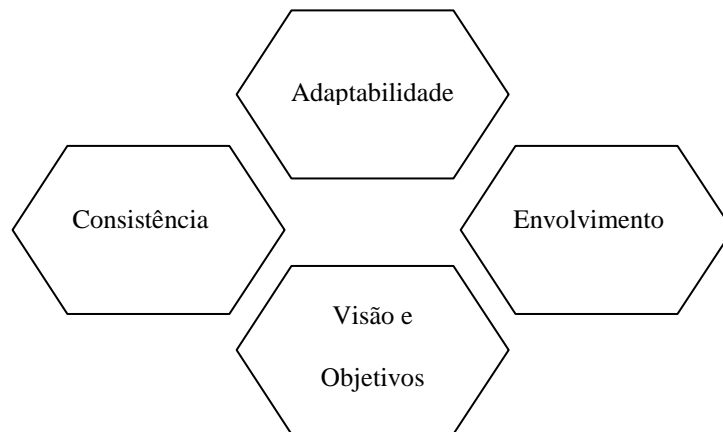
Segundo Chiavenato (1999), certas culturas permitem a adaptação a mudanças e a melhoria do desempenho da organização, enquanto outras não. As primeiras classificam-se como adaptativas e caracterizam-se pela maleabilidade e flexibilidade – geralmente empresas que fazem investimentos em sistemas de informação - e são voltadas para a inovação e a

mudança. As segundas classificam-se como conservadoras e caracterizam-se pela rigidez, dificuldade e resistência à mudança.

Recomenda Chiavenato (2002), que as organizações devem adotar culturas adaptativas, flexíveis, mas também sensitivas para acomodar as diferenças sociais e culturais e, assim obter maior eficiência e eficácia dos seus membros participantes e alcançar a inovação necessária para navegar pelas mudanças e transformações do mundo atual. Diz ainda que a cultura adaptativa se caracteriza por quatro aspectos, a saber: adaptabilidade, consistência, envolvimento, visão e objetivos claros.

- **A adaptabilidade** – refere-se à maneira de como a empresa se adéqua a certas situações, à sua capacidade de resolver os problemas, bem como à sua reação em relação às mudanças que ocorrem no meio ambiente (CHIAVENATO, 2002). A empresa para ser adaptável precisa ser flexível, para inserir novas ideias e novos conhecimentos ela precisa está aberta a aceitação dessas novas ideias que vem do ambiente interno ou externo.
- **Consistência** – é um conjunto de valores e princípios que aglutinam o comportamento dos participantes e cria um senso de identidade coletiva (CHIAVENATO, 2002)
- **Envolvimento** – significa integração entre os participantes, de tal forma que a organização possa obter o compartilhamento e comprometimento de todos os participantes quanto aos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2002).
- **Visão e objetivos claros** – a percepção realista através da capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente e estabelecer objetivos de longo prazo (CHIAVENATO, 2002). Tais características são mostradas na figura 3, a seguir:

Figura 3: Características de culturas bem-sucedidas



Fonte: Chiavenato, 2002, p. 183.

Gallagher (2003) reforça afirmando que para vencer no longo prazo uma empresa precisa manter-se acima de seus concorrentes e ser bastante flexível para reagir às mudanças no mercado. Ressalvando, mais uma vez, a importância da flexibilidade como característica necessária a uma cultura adaptativa.

2.5 Dificuldade da mudança de cultura

Conforme Lacombe (2011), uma das maiores dificuldades que uma organização pode encontrar é mudar sua cultura. Essa mudança se torna mais difícil em culturas fortes, principalmente em empresas onde a cultura deu certo durante muito tempo. Se isso é positivo em situações estáveis, pode ser um problema quando há necessidade de mudança. Portanto para transmitir, reforçar ou mudar a cultura, é preciso uma abordagem ativa e persistente, bem como o apoio da alta administração. Mudar a cultura significa mudar a forma de pensar e agir das pessoas, a mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação.

A cultura de uma empresa não pode ser mudada por meio de um decreto da administração superior ou através de uma votação, porque as pessoas não podem se forçar, mesmo por decisão unânime, mudar seus comportamentos. Quando se quer mudar a cultura de uma organização é preciso mudar o sistema que a gerou e a reforça a partir dos hábitos e das tradições. Além disso, é necessário compreender que a cultura deve ser mudada pelo motivo certo, que a mudança requer envolvimento de todos que a compõe, que é um processo

de longo prazo e que as culturas estão sempre mudando: os valores da sociedade mudam com o tempo e as empresas precisam adaptar sua cultura (LACOMBE, 2011).

Entende-se desta forma que mudar a cultura de uma organização não é uma tarefa simples para os gestores, principalmente quando a cultura vem dando certo há muito tempo. No entanto, a mudança tem que ocorrer no momento certo, quando houver a real necessidade de mudar. Ela deve ser feita de forma gradativa para que todos possam assimilar e compreender a nova filosofia da empresa e quais os novos caminhos a serem trilhados.

2.6 Gerenciando a cultura de uma organização

Gerenciar a cultura de uma organização não constitui tarefa fácil para nenhum administrador. Apesar de difícil Fleury (2010) afirma que é possível gerenciar a cultura de uma empresa para que ela possa estar adequada com as exigências do mercado. Existem sete fatores importantes que tornam difícil a administração da cultura organizacional, conforme Fleury (2010, p. 147), são eles:

1. O problema dos níveis;
2. O problema da infiltração;
3. O problema do implícito;
4. O problema do impresso;
5. O problema do político;
6. O problema da pluralidade;
7. O problema da interdependência.

O problema dos níveis refere-se ao fato da cultura da empresa existir em uma variedade de níveis diferentes. Assim no nível mais profundo que são as crenças e pressupostos básicos a mudança é mais complicada e difícil de acontecer, pois mudar aquilo que as pessoas acreditam e que trazem consigo desde seu nascimento não é tarefa fácil de administrar (FLEURY, 2010).

O problema da infiltração é uma consequência dos diferentes níveis da cultura. A cultura não se refere apenas às pessoas, crenças ou relacionamento, mas também a estrutura da empresa, seus produtos, a missão, as formas de recrutamento, socialização e recompensas (FLEURY, 2010).

O problema do implícito relaciona-se ao fato de que a cultura organizacional muitas vezes é aceita implicitamente, o que é bastante difícil de mudar coisas que são partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas (FLEURY, 2010).

O problema do impresso refere-se às histórias que compõem a organização. E esta tem um grande peso na administração presente e futura de grande parte das organizações, influenciando de forma direta no modo como os gestores conduzem seus negócios (FLEURY, 2010).

O problema político está relacionado à distribuição de poder na empresa. Geralmente esses grupos de poder têm interesse associado às crenças e pressupostos que são relevantes para o desenvolvimento da empresa e dificilmente esses grupos estão dispostos a abandonar tais crenças sem que se apresente um desafio persistente e consistente. (FLEURY, 2010).

O problema da pluralidade refere-se ao número de subculturas existentes dentro da cultura organizacional. Ou seja, é muito difícil administrar uma cultura onde existe uma série de culturas inseridas com diferentes crenças e pressupostos (FLEURY, 2010).

Por fim, “o problema da interdependência enfoca o fato de que a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa” (FLEURY, 2010, p. 148).

Os administradores precisam estar conscientes que a cultura de uma organização tanto pode ser administrada como mudada. Eles devem ter a capacidade para perceber quando a mudança é necessária, além de conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado tão dinâmico e evolutivo (LACOMBE, 2011).

Portanto, apesar de todas essas dificuldades citadas acima, a cultura deve ser vista como uma ferramenta diferenciada e de grande importância para a sobrevivência da empresa. Da mesma forma que existe um planejamento na área financeira ou comercial, é necessário haver uma preocupação em relação à cultura organizacional da empresa, para que esta possa trazer benefícios e não prejuízos.

3 METODOLOGIA

3.1 Conceito de metodologia

De acordo com Andrade (2006, p. 117), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”, ou seja, o modo pelo qual se chegará às informações necessárias a respeito de um determinado assunto.

Desta forma, buscou-se com esse estudo constatar a forma de gestão da Empresa “X”, tanto na pessoa do fundador como a do gerente da filial situada em Picos - PI, suas crenças, o ambiente da empresa, bem como relatos que justifiquem ou expliquem a postura adotada pela empresa diante de um mercado tão exigente e competitivo.

3.2 Tipo da pesquisa

Para realizar a pesquisa foi utilizado das taxonomias sugeridas por Vergara (2005), sendo quanto aos fins pesquisa descritiva, quanto aos meios um estudo de caso e bibliográfica. A pesquisa pode ser também classificada como qualitativa, uma vez que esta é caracterizada em aspectos subjetivos e leva em consideração a forma de pensar dos entrevistados e a compreensão subjetiva do pesquisador.

A estratégia é um estudo de caso que teve uma ênfase descritiva. O método foi descritivo porque se descreveu a organização, seus métodos de trabalho, os relacionamentos entre os membros, como se caracteriza a gestão da empresa e como a cultura da organização interfere na adoção de estratégias, a fim de entender como se forma essa relação, seus pontos críticos e sua contribuição com o desenvolvimento organizacional. Ao mesmo tempo, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para o devido embasamento teórico do trabalho, com investigação em livros e artigos que abordaram assuntos relacionados ao tema.

O delineamento da pesquisa teve como sujeito de pesquisa a Empresa “X”, situada em Picos, o qual “consiste no estudo de profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2006, p.54), isso possibilitou maior precisão na investigação do tema e mostrou-se mais adequado para o objetivo proposto da pesquisa.

3.3 Fontes de dados

Conforme Andrade (2006), as fontes de dados podem ser classificadas em duas maneiras: fontes primárias caracterizadas por textos originais ainda não trabalhados sobre um determinado assunto e fontes secundárias caracterizadas por trabalhos científicos, livros, artigos, teses e outros.

Na pesquisa realizada junto à Empresa “X” foram utilizadas as duas fontes de pesquisa. A secundária, através dos livros e artigos utilizados para analisar e explicar os resultados da pesquisa obtidos por meio de fontes primárias que foram as entrevistas realizadas e as observações feitas.

3.4 Amostragem

A Empresa “X” conta com uma população de 10 funcionários entre gerente, caixa, crediaria e vendedores. Sendo assim, foi feita uma entrevista com o gerente e os principais colaboradores conforme o quadro 1:

Quadro 1 – Sujeitos da pesquisa

Cód.	Sujeito da pesquisa	Função
α	Gerente	Gerente
β	Colaborador 1	Caixa
ω	Colaborador 2	Vendedor

Fonte: Empresa “X”

Tais sujeitos contribuíram para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados, proporcionando informações que revelaram as características principais da cultura que envolve a empresa, o modo de gestão do fundador e do gerente da filial, o nível de autonomia do gerente para tomar certas decisões estratégicas, o relacionamento dos colaboradores, a participação deles nas tomadas de decisões, bem como outras informações importantes para o desenvolvimento da pesquisa em geral.

3.5 Coleta dos dados

A coleta dos dados foi realizada no dia 25 de maio de 2011 por meio de entrevista e através de uma observação como intuito de descrever os principais aspectos da empresa. Uma vez que se pretende explorar pontos importantes e com maior profundidade, a fim de obter um maior volume de informações por meio de perguntas previamente definidas e por outras que por ventura venham a surgir espontaneamente ao longo da entrevista. Todo conteúdo foi gravado, mediante autorização dos entrevistados e posteriormente transcrito.

A entrevista é composta de 10 perguntas previamente elaboradas e outros questionamentos que surgiram no decorrer da entrevista. Optou-se pela entrevista por ser este um meio de maior abertura do diálogo entre os entrevistados (gerente da filial e dois colaboradores) e o pesquisador, proporcionando dessa forma maior possibilidade de obtenção de informações, uma vez que quanto maior o volume de dados obtidos, maior será a probabilidade de alcance dos objetivos de pesquisa desejados.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita através da transcrição do relato gravado, sendo extraído das transcrições trechos que revelaram elementos culturais da empresa, bem como a cultura do fundador e sua influência na gestão da filial de Picos.

Inicialmente foi identificado o perfil da empresa e sua funcionalidade, logo em seguida foi feita a descrição das características culturais da Empresa “X”, sua forma de gestão, tanto na pessoa do fundador como a do gerente da filial de Picos – PI e como a cultura da empresa atrapalha ou contribui para o crescimento da mesma.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com as observações e entrevistas feitas junto a Empresa “X”, pode-se perceber alguns elementos que compõem a cultura organizacional da empresa, bem como a influência da cultura do gestor principal em relação à gestão da filial de Picos.

4.1 Histórico e perfil da empresa

A empresa surgiu no ano de 1985, com a compra de uma pequena loja na cidade de Oeiras – PI que na época estava em processo de falência. Foi a partir daí que o empresário fundador da empresa viu a oportunidade de montar um bom negócio, então comprou essa pequena loja e a transformou em uma grande rede de lojas do Piauí. Com o passar dos anos a empresa foi crescendo e hoje já chega à quase 20 filiais divididas entre Piauí e Maranhão com sua sede na capital Teresina.

Ela atua no mercado picoense há quase vinte anos, e sua política interna continua praticamente a mesma coisa desde o início do seu surgimento. “Todas as decisões são centralizadas na matriz não havendo autonomia por parte dos gestores das filiais” (COLABORADOR 2). A empresa é de característica familiar onde seus principais gestores são os filhos e o dono, possui uma cultura organizacional bastante arraigada em princípios que trazem consigo desde sua fundação. “Ela procura manter as mesmas estratégias, o mesmo modelo como era há vinte anos atrás” (COLABORADOR 1). Apesar de algumas mudanças externas a loja continua ainda do mesmo jeito como era quando chegou à cidade de Picos, havendo poucas mudanças em relação ao que se vê atualmente no mercado.

Para manter-se competitiva a empresa adota como estratégias o preço baixo e uma maior opção de produtos ofertados aos clientes, além de facilidade na forma de pagamento (GERENTE). Desta forma ela tem conseguido manter-se “viva” até os dias de hoje. Em contrapartida, a empresa possui deficiência em alguns aspectos como infraestrutura. Seu espaço interno não proporciona nenhum conforto tanto para os clientes quanto para os funcionários, as ferramentas de trabalho como computadores são bastante antigos e seu investimento em novas tecnologias é praticamente zero. “A empresa não busca adequar-se aos padrões atuais de mercado simplesmente pelo fato da geração de custos” (COLABORADOR 2). Ou seja, quando há a necessidade de mudança e esta requer algum investimento financeiro,

o fundador mostra-se resistente para tal. Segundo Srour (2005), não basta apenas investir em novos equipamentos, é necessário também uma mudança nos padrões culturais para que se possa chegar a resultados de longo alcance.

A empresa não possui um plano de carreira para seus funcionários. Alguns funcionários que está há quase 20 anos na empresa continuam exercendo as mesmas funções sem expectativas de crescimento profissional. Sua gestão é baseada no autoritarismo, onde os funcionários muitas das vezes são obrigados a acatar certas imposições para não perderem seus empregos.

4.2 Categorias para a análise das entrevistas

Por meio da pesquisa de campo foi possível perceber algumas características que compõe a cultura organizacional da Empresa “X”. Através da observação e das entrevistas, obteve-se as seguintes categorias contidas no quadro 2:

Quadro 2 – Categorias para a análise das entrevistas

Categoria	Descrição sumária da entrevista
Características da cultura organizacional da empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não tem missão. ➤ Existe um multiculturalismo. ➤ Bom relacionamento entre os funcionários. ➤ Não possui regras pré-definidas de trabalho. ➤ Não possui um uniforme padrão.
Características e influência da cultura do fundador na gestão da filial de Picos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura conservadora. ➤ Resistência à mudanças e pouca flexibilidade. ➤ Pequena abertura para sugestões e opiniões. ➤ Limitação do gerente nas tomadas de decisões.
Contribuições e desfavorecimentos da cultura da empresa no desenvolvimento da filial de Picos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribui no sentido do relacionamento interpessoal. ➤ Estabelecimento de uma identidade. ➤ Atrapalha o desempenho da empresa. ➤ É desfavorável por conta da resistência, interferindo no resultado final esperado.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos resultados se deu a partir das categorias identificadas, onde buscou-se detalhar cada categoria apresentada sucintamente no quadro 2, corroborando o resultado da pesquisa com o referencial teórico.

4.3 Características da cultura organizacional da empresa

Conforme os objetivos da pesquisa e o que foi proposto no decorrer deste trabalho, foram identificadas algumas características básicas da cultura organizacional da Empresa “X”, como também a cultura do fundador e a sua influência no desempenho da mesma.

Em entrevista realizada com o gestor da filial e alguns colaboradores, e também através de algumas observações, pode-se identificar de princípio alguns aspectos e elementos que compõem a cultura da empresa. Dentre os aspectos observados identifiquei-se que a empresa não possui uma missão definida, como afirma o Colaborador 1 (2011), “a empresa ate o momento não dispõe de missão, ela foca apenas o lucro máximo”. Portanto torna-se difícil estabelecer os objetivos da organização, pois como afirma Chiavenato (2005), é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. Embora a empresa não tenha uma missão definida, ela possui uma visão de futuro bastante clara, onde seu principal foco é se expandir por toda região Nordeste como citado pelo entrevistado:

A empresa hoje tem uma visão de crescer a nível de Nordeste. A meta dela para os próximos anos é chegar a ter uma loja em cada estado do Nordeste. A visão da empresa hoje é essa, mas ele anda com os pés no chão. Primeiro Piauí, depois Maranhão e assim sucessivamente. Esse é o foco da empresa (GERENTE, 2011).

Deste modo, entende-se que mesmo sem um objetivo pré-definido/prescrito, sua ideia de crescimento expansão por todo Nordeste é bastante forte, se tornando assim uma meta a ser alcançada.

Através de observações feitas junto à empresa e de conversas com os colaboradores, pode-se identificar que a mesma possui elementos culturais bastantes diversificados. Existe um multiculturalismo bastante considerável em relação à crença, raça, opção sexual, entre outros aspectos. A loja possui funcionários evangélicos, católicos, ateus, homossexuais, brancos, negros, possui uma verdadeira diversidade cultural. Mas apesar dessa diversidade cultural a relação entre os colaboradores da empresa é bastante amigável e de

respeito mútuo, onde cada um respeita o espaço do outro, suas ideias e seu modo de vida. Pois de acordo com Chiavenato (2005), esse misto de pessoas de diferentes crenças, raças e etnias, juntas formam uma força de trabalho culturalmente diversificada, enriquecendo ainda mais a cultura da empresa.

Com relação ao nível de relacionamento entre patrão e empregado da filial de Picos, percebe-se que existe um nível de interação consideravelmente bom entre o gerente e os funcionários, tornando a convivência muito mais saudável. Segundo o Gerente (2011), “o relacionamento entre eles é de amizade e respeito.” Já em relação ao proprietário da empresa, o contato dele com os funcionários é mais restrito, “quase não acontece, ele prefere conversar apenas com o gestor da filial.”(COLABORADOR 2, 2011).

Quanto às políticas adotadas em relação aos funcionários no que diz respeito à liberdade que eles têm para dar sugestões ou opiniões em relação às decisões estratégicas da empresa, verificou-se que existe uma liberdade, uma democracia nas decisões estratégicas da filial de Picos. Conforme o gestor da filial, sua maneira de gerenciar é a mais democrática possível, buscando sempre a opinião de seus liderados para resolver da melhor maneira possível os problemas que surgem dentro da empresa a qual é responsável. Os funcionários dão suas sugestões e ideias para um melhoramento no desempenho da empresa. Conforme relato do Gerente (2011) [...] “essa figura antiga do chefe, da imposição, não existe dentro da minha gestão”.

O gestor da filial busca interagir bastante com seus funcionários, ajudando-os sempre na medida do possível. Conforme relato do mesmo, ele procura trabalhar sem pressão em relação aos seus funcionários, pois desta forma ele acredita que o funcionário produz mais quando se sente mais a vontade para desempenhar suas tarefas. Mas quando é necessário ele chama a atenção dos seus para que o rendimento no trabalho não diminua. Esse aspecto cultural da empresa favorece o desenvolvimento da mesma, pois de acordo com Mamede (2007), uma empresa que visa uma incessante busca pela qualidade de seus serviços, buscando a participação de seus membros nas definições estratégicas e nas tomadas de decisões, tende a ser mais flexível e menos resistentes às mudanças.

Das muitas características culturais existente na empresa, pôde-se observar que a mesma não possui regras definidas sobre a conduta dentro do ambiente de trabalho, deixando de certo modo que o bom senso se encarregue dessa tarefa de definir a maneira de como cada um deve se comportar dentro desse ambiente. Chiavenato (2005), afirma que a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização. Ou seja, apesar de não existir uma regra de conduta formal ou

escrita para regulamentar o comportamento dos seus funcionários, a cultura tem esse papel importante de orientar o modo como cada pessoa deve se comportar dentro da organização no dia-a-dia para o alcance dos objetivos.

A Empresa “X” não possui também um padrão de uniforme, deixando a critério do funcionário a adoção de um uniforme padronizado ou não. Observou-se que os vendedores mais antigos, acima de 10 anos, adotam um padrão de uniforme diferente dos demais. Pelo fato da empresa não exigir um padrão de vestimentas, cada um tem a liberdade de escolher seu uniforme ou se preferir, nem utilizar uniforme. Tanto nesse aspecto como também em outros a empresa mostra um relaxamento deixando uma má impressão para quem busca seus produtos ou serviços.

O que pôde ser verificado também foi a relação existente entre os funcionários dos diferentes setores. Segundo o gerente, a relação entre os funcionários é muito boa.

Eu acho boa até demais. Acho que até exagera um pouco. Eles não podem perder o foco que a empresa tem que é o próprio crescimento da empresa. E às vezes por conta dessa relação ser boa demais, o foco acaba se perdendo. Esse relacionamento é bom até demais, é preciso até podar um pouco mais isso aí (GERENTE, 2011).

Os funcionários não trabalham por meta estabelecida, mas a cobrança por resultados é intensa, devido o principal foco da empresa que é de se expandir por todo o Nordeste. Quando algum funcionário não está trazendo os resultados esperados, a empresa busca substituir esse funcionário para que seu objetivo seja alcançado. Isso às vezes gera um clima de competitividade dentro da organização, mas apesar de ambiente o clima entre os eles é muito bom. “Apesar da competitividade, o clima entre os funcionários é muito amistoso” (COLABORADOR 2, 2011). Esse clima favorece a empresa no sentido de unir todos em busca dos objetivos propostos, tornando-os singular no modo de agir, possibilitando, assim, que a empresa estabeleça uma identidade que a torne única perante as demais (MAMEDE 2007).

De acordo com a literatura os componentes da cultura se classificam em três níveis. Essas características da empresa citadas acima constituem o primeiro e segundo nível da cultura conhecidos como artefatos e valores compartilhados. Como citado por Lacombe (2005), os artefatos são todas as coisas que se pode ver, ouvir ou sentir, são os modos de como as pessoas se vestem, conversam e se comportam. Essas características revelam a cultura da empresa em primeiro momento. Enquanto os valores compartilhados correspondem à valores como lealdade, amizade, democracia, entre outros. O terceiro nível da cultura é um

nível mais profundo e de difícil percepção. São coisas invisíveis ligadas ao subconsciente, o que torna difícil a identificação e compreensão da cultura nesse nível.

4.4 Características e influência da cultura do fundador na gestão da filial de Picos

Com base no referencial teórico, entende-se que dentro de uma organização existem várias culturas, mas uma sempre tende a ser mais forte em relação às outras, e geralmente a que prevalece é a cultura do gestor principal. E de acordo com os entrevistados, pôde-se identificar que o gestor principal (fundador) possui uma cultura conservadora bastante impregnada, tornando difícil a implantação de um novo ambiente, ou seja, um ambiente com uma nova filosofia de trabalho, com ferramentas que possam dar melhores condições na execução das tarefas e muito mais. Embora que, em alguns momentos ele (fundador) tente buscar novas formas de conduzir os negócios, mas sua principal característica é o conservadorismo, o que torna difícil uma mudança na gestão da empresa. “Ele tenta ser mais flexível e aberto às novas ideias, mas isso não significa que ele vai acatar essas ideias, devido sua cultura estar bastante arraigada” (GERENTE, 2011).

Esse comportamento de querer implantar novas formas de administrar só existe na medida em que essas mudanças não causam um impacto profundo na maneira como ele (fundador) tem trabalhado até hoje. Culturas com essas características conservadoras são muito resistentes à mudanças e às vezes acabam sendo prejudiciais no desempenho empresa.

Quando perguntado sobre a liberdade dos funcionários em expressar suas opiniões e sugestões em relação às decisões estratégicas da filial de Picos, verificou-se que “a abertura dada às sugestões é muito pequena. Opiniões, sugestões e críticas podem até ser externadas, mas dificilmente serão acatadas, principalmente se custar alguma despesa para empresa.” (COLABORADOR 1, 2011). De acordo ainda com o que foi observado na literatura, existem as culturas adaptativas que se caracterizam pela maleabilidade e flexibilidade em relação às mudanças e inovações. E também existem as culturas conservadoras, caracterizadas pela rigidez e resistência às mudanças (CHIAVENATO, 1999). Neste caso, pode-se perceber a que a cultura do gestor está voltada mais para uma cultura conservadora.

Em relação à influência da cultura do gestor principal na gerência de Picos, e seu nível de liberdade em relação às tomadas de decisões e determinações das estratégias da filial, percebe-se que apesar das ideias que surgem e da vontade de colocá-las em prática, o gerente está muito limitado pela cultura ainda conservadora do gestor principal (fundador). Conforme

o Colaborador 1 (2011), “o gerente da Empresa ‘X’ não tem o poder de tomar decisões sem o aval do proprietário.” Ou seja, as vezes surgem ideias como oferecer brindes aos clientes, melhorar o ambiente interno no intuito de proporcionar mais conforto para todos, fazer uma promoção, distribuir prêmios para os funcionários que conseguirem alcançar as metas estabelecidas e entre outras ideias, mas tudo isso depende do aval do proprietário que dificilmente acata essas ideias. Pois como afirma o Colaborador 2 (2011), “[...] a autonomia do gerente é quase nula. Por conta da influência do gestor principal, o gerente fica muito limitado para colocar suas ideias em prática.” Percebe-se assim que o gerente sofre uma influencia muito grande em relação as tomadas de decisões, não tendo quase nenhuma autonomia, pois as decisões são centralizadas na direção geral da empresa, ou seja, no fundador.

Com base no referencial teórico é perceptível que a cultura do fundador está em desacordo com o que é vivenciado no mercado. O mundo se encontra cada vez mais globalizado exigindo das empresas certa flexibilidade em relação à mudança de comportamento. Muitas transformações estão acontecendo e quem não acompanhar as tendências do mercado, vai se tornar cada vez menos competitivo. Desta forma, quando foi perguntado se houve uma mudança nas decisões estratégicas da empresa por influência das mudanças externas à organização, verificou-se que o gestor principal tem observado a concorrência e as estratégias adotadas por elas. Existe uma preocupação por parte dele (fundador) em não deixar de ser competitivo, mas apesar de tudo isso ainda não dá para perceber uma mudança no ambiente interno da empresa. Conforme o gerente:

Uma das mudanças que a gente tem percebido é na questão de parar para ouvir. Ele faz um estudo da concorrência e analisa a possibilidade de implantar as mesmas ações e decisões que a empresa “X” ou “Y” adota. E isso eu considero uma das melhores mudanças dentro da empresa. Uma mudança na estrutura física da empresa ainda não é perceptível, mas eu considero um grande passo essa questão de parar para avaliar o concorrente (GERENTE, 2011).

Por conta do objetivo dele (gestor principal) que é crescer em nível de Nordeste, ele precisa está flexível às mudanças e está aberto às novas ideias para que assim possa manter sua empresa competitiva no mercado (GERENTE, 2011). Pois como afirma Gallagher (2003), uma empresa para manter-se competitiva por longo prazo, ela precisa estar à frente de seus concorrentes e ser bastante flexível para reagir às mudanças no mercado.

Toda cultura conservadora tende a ser resistente às mudanças. Embora haja certa flexibilidade em alguns momentos, mas sua principal característica é o conservadorismo. Ele

(fundador) procura manter-se da mesma maneira como vem trabalhando há anos, com algumas pequenas mudanças em relação ao modo e pensar e na forma de conduzir seus negócios. (COLABORADOR 2, 2011).

Percebe-se que essa resistência existente por parte do gestor principal se dá simplesmente pelo fato de que acertando ou errando nas suas decisões, a empresa está crescendo. E por isso mesmo ele ainda mantém uma cultura conservadora na medida do possível.

De certa forma, acertando ou errando a empresa dele está dando certo. Então o medo de mudar consiste em perder o que já foi conquistado. Ele já conquistou muita coisa pensando da forma como ele pensa, com a cultura dele, com jeito de administrar. Então apesar dele querer ganhar, ele ainda se mostra um pouco resistente em relação a mudanças no modo de trabalhar da empresa (GERENTE, 2011).

Como citado por Lacombe (2011), uma cultura forte que deu certo por muito tempo é difícil de mudar quando existe a necessidade de mudança. Mas embora a empresa esteja dando certo, é necessário haver uma preocupação por parte do gestor principal em se atualizar e procurar adequar sua forma de gerenciar ao modelo atual de administração que propõe às organizações culturas adaptativas, flexíveis e maior participação dos membros para alcançar a inovação necessária para navegar pelas transformações do mundo atual.

4.5 Contribuições e desfavorecimentos da cultura da empresa no desenvolvimento da filial de Picos.

Como foi visto anteriormente, a cultura tem suas funções e disfunções e que não existe cultura certa ou errada. O que é preciso fazer é uma análise da cultura vivenciada pela empresa e o contexto que a empresa está inserida e verificar se esta está contribuindo ou atrapalhando.

No que diz a respeito a esse quesito, percebe-se que a cultura da empresa é baseada numa cultura conservadora resistente à mudanças e que às vezes entra em desacordo com o que é exigido pelo mercado. Quando perguntado ao gerente sobre até que ponto a cultura da empresa atrapalha ou contribui para o bom andamento da mesma, verificou-se que a mesma contribui no sentido do relacionamento interpessoal dos membros da organização unindo-os na busca dos mesmos objetivos, na sua maneira de pensar e contribuindo também no estabelecimento de uma identidade. E atrapalha no sentido de que essa cultura por ser

bastante arraigada às vezes impossibilita a empresa de ter um maior e melhor desempenho e mudanças tanto nos aspectos físicos quanto nos aspectos administrativos (GERENTE, 2011).

De acordo com os entrevistados a cultura da empresa torna-se desfavorável por conta dessa resistência e dificuldade de adaptação às mudanças do mercado ocorridas em função da globalização. Conforme o Colaborador 1 (2011).

A cultura da empresa segue atrasada e não se adequa as transformações que estão acontecendo a todo o momento no mundo. A falta de uma direção com hierarquia que descentralize o poder de decisão, a inexistência de um plano de carreira para seus funcionários, entre outras inadequações interferem no resultado final esperado pela empresa.

Todos esses aspectos interferem no resultado final da empresa, influenciando de forma direta no desenvolvimento da mesma. Ou seja, o mercado dita as regras e as empresas precisam adequar sua cultura de acordo com o que é exigido, caso contrário ela não conseguirá atingir os objetivos esperados.

5 CONCLUSÃO

Com base no trabalho é perceptível que o surgimento da empresa se deu partir da ideia do fundador que foi moldando-a conforme a sua imagem e semelhança. Ele procura transmitir para a empresa suas mensagens, ou seja, suas ideias, suas crenças, valores, experiência de vida e de negócio. Mas é necessário estar atento para que a cultura se torne uma ferramenta positiva dentro da organização e não uma disfunção.

As hipóteses lançadas que guiaram este trabalho foram de que a cultura organizacional tinha grande influência nas decisões estratégicas da empresa, que a cultura do fundador interferia de forma direta na maneira como o gerente conduzia os negócios da empresa e que o fundador era muito resistente à mudanças, desfavorecendo o crescimento da mesma. E com base nos resultados deste trabalho confirmaram-se todas elas. Pelo fato da cultura da empresa possuir características conservadoras, as decisões estratégicas, as políticas de inovação, toda ação do gerente no que diz a respeito de mudança na forma de trabalhar da empresa é limitada pela cultura do fundador.

O objetivo geral do trabalho era analisar a influência da cultura organizacional no processo de gestão, e de acordo com os dados obtidos na pesquisa foi comprovado que a cultura organizacional tem forte influência no comportamento dos colaboradores, nas suas ações e reações, podendo comprometer seriamente o sucesso da organização, principalmente porque uma das características mais forte da cultura é a resistência às mudanças e estas quase sempre se fazem necessárias para o desenvolvimento da organização nesta nova era.

Conforme a literatura apresentada neste trabalho observou-se que a cultura interfere diretamente no modo como os gestores conduzem seus negócios, e que as empresas precisam buscar culturas adaptativas que possam proporcionar certa flexibilidade em relação às essas mudanças que ocorrem no mercado. Pôde-se ver também que quando a cultura de uma empresa é fundamentada na cultura de apenas um membro da organização, geralmente a do fundador, e este se mostra bastante conservador, podem surgir dificuldades em relação às definições de novas estratégias, implantação de novas ideias, e outras ações inovadoras oriundas dos membros de menores escalões que possam causar mudanças no ambiente organizacional. Enquanto o gerente da filial busca administrar de uma forma mais condizente com o que é exigido pelo mercado, o fundador tenta manter-se como sempre foi desde que iniciou sua empresa. Embora em alguns momentos ele se preocupe em mudar, mas ainda é

pouco em relação aos padrões do mercado e principalmente para uma empresa que tem o objetivo de ter uma filial em cada estado do Nordeste.

Na pesquisa realizada neste trabalho constatou-se que empresa estudada está de acordo com a literatura no sentido de que a cultura da empresa por ser muito forte, torna-se difícil de mudar nos aspectos mais profundos como as preposições básicas. E está em desacordo com que é sugerido na literatura no sentido da empresa buscar uma cultura com maior flexibilidade e uma maleabilidade para se adequar as exigências do mercado. Devido uma cultura já arraigada do fundador, observou-se que há uma diferença considerável entre a cultura organizacional da empresa e o que é exigido pelo mercado atual.

Pode-se afirmar que a empresa é um ambiente sociocultural, e a partir do momento que se decide implantar uma cultura dentro de uma organização é necessário estar atento para os valores da sociedade, bem como tudo aquilo está em volta da organização. Ou seja, o gestor (fundador) deve ter a percepção das mudanças que vão ocorrendo e buscar adaptar-se a essas mudanças de forma que sua empresa não deixe de ser competitiva.

Diante desse contexto entende-se por que a cultura organizacional vem sendo objeto de estudo desde algumas décadas, e que esta realmente possui um poder significativo que interfere diretamente nas ações e reações da empresa. No caso da empresa analisada isto não chega a ser um obstáculo para o funcionamento, mas pode deixar de contribuir para o seu crescimento.

Sendo assim, espera-se que este trabalho possa servir de fundamentação para pesquisas posteriores com um maior aprofundamento sobre o assunto. Devido sua imensa complexidade não foi possível chegar a um maior detalhamento das muitas características que envolvem a cultura organizacional, mas através do que foi exposto é possível entender como esta tem papel importante dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Atlas, 2006.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas.** Rio de Janeiro: Jorge Zabar. 2002.

CHIAVENATO, I. **TGA**, vol. 2. 6. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Gestão de pessoas.** 2.ed.rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005

_____. **Recursos humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações.** (et al.). - 2.ed. – 14. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

GALLAGHER, Richard S. **Os segredos da pesquisa empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo,

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAMEDE, Shirley. **Gerente empreendedor:** a influência da cultura organizacional no seu processo de qualificação e na sua atuação profissional. Minas Gerais. 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** – 1. ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, J. S. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas.** São Paulo, 2008.

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: 2005.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE

Entrevista

1. Qual a influencia da cultura do gestor principal nas decisões estratégicas da loja (Picos)?

2. Você tem liberdade para tomar algumas decisões, existe uma democracia em relação às tomadas decisões da loja (Picos)?

3. Qual a missão e visão da empresa?

4. Como é a relação patrão e empregado da loja (Picos)?

5. Como você avalia a relação dos colaboradores entre si?

6. Em relação às políticas adotadas em relação aos funcionários da empresa. Até que ponto os funcionários tem liberdade para dar suas sugestões ou opiniões em relação às decisões estratégicas da empresa?

7. Até que ponto a cultura existente na empresa contribui para o bom andamento da mesma? E até que ponto atrapalha?

8. Sabemos que o mercado tem tendências e vive em constantes transformações. Você tem percebido mudanças nas decisões estratégicas da empresa por influencia dessas mudanças externas à organização?

9. Se há resistência a mudanças, a que se deve essa resistência?

10. A empresa possui estratégias definidas?
