



CULTURA ORGANIZACIONAL E TRAÇOS CULTURAIS: Um estudo nas indústrias de médio porte da cidade de Sousa-PB

Mayara Muniz Oliveira¹

Mary Luce Melquídes Meira²

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

RESUMO

A cultura organizacional é de grande importância para a gestão das empresas, pois os objetivos e estratégias por elas adotados estão relacionados diretamente com o comportamento dos funcionários, que são influenciados, assim como todas as pessoas, pelos elementos culturais. O objetivo deste estudo foi identificar como são percebidos os traços culturais organizacionais nas empresas do setor industrial da cidade de Sousa- PB, na perspectiva de seus líderes. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, bibliográfica, de campo, do tipo exploratória e descritiva, nas empresas de médio porte do setor industrial da cidade de Sousa-PB. Os dados analisados mostram que as empresas apresentam semelhanças em vários traços culturais, como observados na contratação da mão de obra, na tomada de decisão e na visão voltada para o futuro. Conclui-se que elas possuem cultura de colaboração e visão de crescimento, estando sempre em processo de melhorias. Os traços marcados pela ênfase no futuro e pela impessoalidade, aliados às semelhanças dos traços culturais entre as empresas, afirmam que a cultura das indústrias de médio porte da cidade de Sousa-PB está fortemente influenciada por aspectos da cultura organizacional.

Palavras chave: Cultura Organizacional. Indústrias. Traços Culturais.

ABSTRACT

Organizational culture is very important to organizational management, as the objectives and strategies adopted by companies are directly related to employee behavior and people are influenced by cultural elements. The aim of this study was to identify how they are perceived organizational cultural traits in industrial companies of the city of Sousa- PB in view of their leaders. A qualitative research was developed, literature, field, the exploratory, descriptive and was developed in medium-sized companies in the industrial sector of the city of Sousa-PB. The data analyzed show that companies have similarities in various cultural traits, as observed in the hiring of labor, decision-making and a view toward the future. It follows that

¹ Administradora pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

² Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

they have a collaborative culture and growth view, always in process improvements. The traces marked by emphasis on the future and the impersonality allies the similarities of cultural traits between companies, say the culture industries medium-sized city of Sousa-PB, it is strongly influenced by aspects of organizational culture.

Keywords: *Organization culture. Industry. Cultural traits.*

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A cultura organizacional é de grande importância para a gestão das empresas, pois os objetivos e estratégias por elas adotados estão relacionados diretamente com o comportamento dos funcionários que é influenciado pelos elementos culturais, que direcionam e provêm ordem e estrutura para o desenvolvimento das atividades empreendidas na empresa.

Neste trabalho apresenta-se um estudo sobre as relações entre cultura organizacional e traços culturais dentro das indústrias de médio porte da cidade de Sousa-PB. Para tal, procurou-se apreender a cultura dos líderes-proprietários, presentes no cotidiano administrativo e nas perspectivas estratégicas das empresas, sendo feita uma relação entre os traços culturais relacionados às expectativas de ênfase no presente ou ênfase no futuro e de personalidade e impessoalidade, na visão dos líderes-proprietários.

Frente a esse contexto, a problemática central deste estudo está construída sobre a seguinte questão norteadora: como são percebidos os traços culturais organizacionais nas empresas do setor industrial da cidade de Sousa- PB, na perspectiva de seus líderes?

Este estudo torna-se relevante, por ser a cultura organizacional um dos pilares construídos internamente, contribuindo para o desenvolvimento da organização e podendo ser determinante para o seu sucesso. Esta pesquisa procura identificar quais os traços culturais presentes no setor industrial da cidade de Sousa – PB.

A escolha do setor justifica-se pelos dados obtidos junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que mostra crescimento significativo no setor industrial na cidade de Sousa, nos últimos anos, frente aos demais setores (agropecuária e serviços), que pode ser comprovado pela contribuição do setor no Produto Interno Bruto (PIB) do município que, entre os anos de 2009 e 2011, teve média de contribuição de 22, 96%. Portanto, esse crescimento foi determinante para a escolha do setor industrial como escopo do estudo. O crescimento do setor industrial na cidade em estudo pode ser confirmado a partir de dados coletados junto ao FIEPB (Cadastro Industrial das Empresas da Paraíba), que aponta aumento no número de empresas ativas. A escolha das empresas pesquisadas se justifica por ser o setor industrial aquele que apresenta maior número de funcionários e por possuir

estrutura formal, acreditando-se que, dessa forma, seja possível identificar com mais clareza os traços culturais dos líderes-proprietários das empresas aqui analisadas.

O objetivo geral do trabalho foi, portanto, identificar como são percebidos os traços culturais organizacionais nas empresas do setor industrial da cidade de Sousa- PB, na perspectiva de seus líderes. Para tanto, a problemática e o objetivo geral são especificados a partir dos seguintes propósitos: (1) Identificar os traços culturais das empresas; (2) Identificar as diferenças e semelhanças nos traços culturais entre as empresas; (3) Examinar a relação entre as atividades das empresas e os seus traços culturais.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, no referencial teórico é abordado o conceito de organização; em seguida é definido o conceito geral de cultura e de cultura organizacional; posteriormente, é descrita a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados, assim como os principais resultados obtidos; finalmente, as conclusões da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES

Segundo Maximiano (1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma só pessoa. Ainda, segundo o autor, uma organização é o resultado da combinação de elementos, como pessoas, máquinas, equipamentos e recursos financeiros, orientados a um objetivo comum. E a qualidade esperada é o resultado de um trabalho de organização.

Todos nós passamos a vida em diversas organizações, como cita Schein (1972) – escolas, clubes, grupos comunitários, empresas e grupos de negócios, repartições governamentais, hospitais, partidos políticos e igrejas. O mesmo autor diz ser importante reconhecer que a própria ideia de organizar fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades e desejos. Os indivíduos, ressalta, verificam que lhes faltam a capacidade, a força, o tempo ou a resistência para a satisfação de suas necessidades básicas de alimento, abrigo e segurança, porém, a organização maior, que é a sociedade, torna possível, através da coordenação das atividades de muitos indivíduos, o atendimento das necessidades de todos os seus membros.

Sobre organizações, o autor supracitado diz que é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum,

explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. Nas sociedades contemporâneas, como cita Gómez e Rivas (1989), quase toda a nossa vida se desenvolve no seio de organizações de variados tipos, pois de fato, um dos fenômenos mais característicos a que a humanidade tem assistido desde a descoberta da máquina a vapor é o notável aumento – em número, tamanho e complexidade – das estruturas organizacionais.

As organizações, para Parsons (1960), são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos, e caracterizam-se por divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, presença de um ou mais centros de poder e substituição do pessoal, ou seja, pessoas pouco satisfeitas podem ser demitidas e designadas outras para a realização das mesmas tarefas.

De acordo com Marchiori (2009), uma organização também é um agrupamento social, e, como tal, tem como característica principal promover a interação humana, portanto, torna-se dotada de cultura.

2.2 CULTURA

Cultura trata-se de um conceito originário da Antropologia e discutido por esta ciência completamente. Laraia (2003) lembra, ao abordar as primeiras discussões sobre a diversidade cultural da espécie humana, que Confúcio já teria afirmado, quatro séculos antes de Cristo, que os homens possuem a mesma natureza, mas a diversidade de seus hábitos os mantém separados.

Na visão humanística clássica, como refere Cuesta (2000), a noção de cultura significa o cultivo do espírito e da inteligência: a educação, o aperfeiçoamento de faculdades humanas, o cultivo de recursos intelectuais e morais dos indivíduos e dos grupos humanos.

A palavra cultura vem do latim *colere*, que significa cultivar, criar, tomar conta e cuidar. Para Motta (1997), a cultura designa, classifica, corrige, liga e organiza. Ela, segundo o mesmo autor, desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos diferentes e influencia as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada grupo social.

De acordo com Santos (2006), as várias maneiras de entender o que é cultura derivam de um conjunto comum de preocupações que são localizadas em duas concepções básicas: a primeira, que se preocupa com todos os aspectos da realidade social, e a segunda, quando

se refere mais especificamente ao conhecimento, às ideias e crenças, bem como às maneiras como eles existem na vida social.

Culturas são criações comunicativas, que emergem e são sustentadas pelos atos comunicacionais das pessoas em uma organização (CONRAD, POOLE; 1998). Reforçam os autores mencionados que a cultura é desvendada como padrões de conduta criados, desenvolvidos e praticados por um determinado agrupamento social e que passa a ter valor para esse grupo em função da uniformidade de pensamento e ação.

A cultura se define, segundo Marchiori e Vilaca (2011), a partir de um processo de aprendizagem pelo qual passam seus membros. Para Guimarães e Squirra (2007, p.51) “os estudos culturais permitiram a compreensão da organização como um sistema de significado compartilhado, e, portanto, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, por meio da interação entre seus membros e entre si mesma e o seu ambiente”.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas, a cultura organizacional tem sido objeto de diversas pesquisas. Afirmam Ferreira, Assmar e Santos (2002) que várias abordagens teóricas e metodológicas têm sido empregadas, tornando esse campo do conhecimento vasto e promissor na aplicação de pesquisas empíricas. Acrescentam ainda que algumas dessas abordagens procuram fazer uma ligação entre as gestões das organizações, investigando de que maneira os aspectos da cultura organizacional das empresas influenciam sua gestão, seus modelos de decisão e até mesmo, seus indicadores de desempenho.

Para falar de cultura organizacional é importante lembrar alguns conceitos sobre cultura.

A cultura pode ser conceituada como maneira de pensar, sentir e reagir de forma padronizada, adquirida e transmitida principalmente por meio de símbolos (KROEBER, KLUCKHOLN; 1952). Também pode ser entendida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo humano de outro (HOFSTEDE, 1984).

Os autores citados colocam a cultura como algo próprio de um grupo de pessoas, desenvolvido dentro de um grupo humano. Com isso, observam Klann e Machado (2011), pode-se inferir que, dentro de uma organização empresarial, também haverá a formação de culturas diversas, inerentes a cada grupo de pessoas dentro dessa organização.

Para Leavitt (1986), a cultura organizacional é um conjunto, frequentemente inconsciente e implícito nas ações, crenças, tradições, valores, costumes, expectativas e hábitos, amplamente compartilhado, caracterizando um grupo particular de pessoas. A discussão em torno da cultura organizacional, diz Freitas (1991), vem seguindo uma base de conceitos

fornecida pela Antropologia Cultural, abarcando as diversas correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de um mesmo fenômeno.

A cultura organizacional é um modelo com pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (FREITAS, 1991). Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

De acordo com o autor supracitado, a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças que eles provocam no comportamento são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e mais facilmente identificável. Os elementos mais frequentemente citados são:

a) Valores: definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso. Em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc.

b) Crenças e pressupostos: geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, tal visão de mundo passa a ser considerada válida.

c) Ritos, rituais e cerimônias: são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos Departamentos de Recursos Humanos, como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão etc.

d) Estórias e mitos: enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém, sem sustentação nos fatos. Ambos os elementos preenchem funções específicas tais, como mapas, símbolos, *scripts* etc.

e) Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido. A literatura consultada não dá maior atenção ao assunto, preferindo deter-se em casos de tragédias organizacionais e sugerindo formas de se lidar com elas.

f) Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum que organizações chamadas culturas fortes exibam os seus heróis natos, como Tom Watson, da IBM; John Rockefeller, da Standard Oil; Henry Ford, da Ford.

g) Normas: regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritos ou não.

h) Processo de comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc. Ele desenvolve funções importantes, como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Concluem Klain e Machado (2011) após as diversas conceituações sobre cultura e cultura organizacional, que um grupo de indivíduos, ainda que inconscientemente, produz determinados modos de pensar e agir coletivos, que são “copiados”, com o passar do tempo, por outros membros desse mesmo grupo. Esses modos de pensar e agir podem influenciar a maneira como uma organização empresarial é gerida, afetando o relacionamento entre empregador e empregados, consumidor e cliente, entre outros.

3. METODOLOGIA

O alvo desta pesquisa foram empresas de médio porte do setor industrial da cidade de Sousa-PB. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), são denominadas de médio porte todas aquelas que possuem de 100 a 499 funcionários. Para tanto, foi realizado um levantamento no cadastrado do Sistema de Federação das Indústrias na Paraíba (FIEPB), no qual consta classificação em diversos segmentos, como indústrias de alimentos, fabricantes de produtos químicos, metais, móveis etc., totalizando 121 empresas, dentre as quais apenas quatro utilizam 100 ou mais funcionários em suas atividades (informação obtida junto às próprias empresas). Como uma das quatro empresas optou por não participar da pesquisa, foram examinados apenas os depoimentos de gestores e funcionários de três empresas. Outras informações, como endereço, nome do gestor, principal atividade e se a empresa estava em pleno funcionamento, foram coletadas junto a instituições públicas responsáveis pelo setor, como o FIEPB-SESI, IBGE, Receita Federal, para encontrar os dados necessários para complementação das informações.

A pesquisa teve como sujeitos os líderes-proprietários das empresas, mas também foram coletados dados com outros funcionários que ocupam cargos, como supervisor, técnico e engenheiro de alimentos e gerentes.

Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. Exploratória, pois foi realizada em uma área, com poucos estudos realizados, principalmente sobre cultura organizacional. Descritiva, porque definiu aspectos da cultura organizacional das empresas do setor industrial da cidade de Sousa, PB.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. De acordo com Vergara (2005), a pesquisa bibliográfica é o estudo que tem, como base, livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material que seja acessível ao público. Para isso foram usados como referências autores como Schein, Maximiano, Rivas, Parsons, Marchini, Motta e Leavitt, dentre outros. De campo, pois foi realizado um estudo empírico, com dados coletados por meio de entrevistas aplicadas pessoalmente com os principais gestores das empresas em estudo.

Para a coleta dos dados optou-se por entrevista estruturada, na qual o instrumento utilizado foi desenvolvido por Carvalho (2004), baseado no instrumento de Schneider (1996). O questionário de Carvalho, com algumas adaptações, porém mantendo as mesmas dimensões, teve como objetivo identificar os traços culturais relacionados às dimensões de ênfase no presente ou ênfase no futuro, e de pessoalidade ou impessoalidade, na percepção dos líderes das empresas.

Os dados foram tratados de forma qualitativa, uma vez que foram coletados nas empresas e os resultados construídos por meio de análise dos dados. A pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa, assim justificando-se a escolha do método. Quanto à análise dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, que se baseia na dedução, respeitando critérios específicos dos dados. A partir das questões definidas inicialmente, as entrevistas foram analisadas, buscando sua melhor compreensão.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão evidenciados os resultados da pesquisa realizada junto aos gestores das indústrias de médio porte da cidade de Sousa-PB. Foram obtidos três pontos de vista de empresas do setor pesquisado. A entrevista foi composta por 31 assertivas, procurando traçar primeiramente o perfil das empresas, em seguida o perfil dos entrevistados e, por fim, na terceira parte da entrevista, os aspectos culturais das empresas.

Foi identificado na pesquisa que as empresas estudadas têm como matéria-prima principal o leite, responsável pela fabricação de produtos, como sorvete, picolés, bebidas lácteas, queijos, iogurtes, entre outros. Essas empresas estão no mercado há mais de 20 anos e, quanto à venda de seus produtos, um dos gestores afirma que em sua empresa a maior parte dos produtos é exportada para outros estados, como Ceará, Pernambuco, Rio grande do Norte e Rio de Janeiro; as demais empresas também exportam, porém, a maior parte da sua produção é distribuída na Paraíba, o que comprova que todas as empresas pesquisadas estão consolidadas no mercado em que estão inseridas.

Quadro 1: Perfil dos gestores

Empresa	Tempo no mercado	Quantidade de funcionários	Cargo	Idade do gestor	Tempo de trabalho na empresa	Data da entrevista
1	Mais de 20 anos	Mais de 500	Gerente de produção	34 anos	10 anos	Maio de 2014
2	Mais de 20 anos	Mais de 100	Gerente administrativo	31 anos	4 anos	Junho de 2014
3	Mais de 10 anos	Mais de 100	Proprietário da empresa	47 anos	Fundou a empresa	Junho de 2014

Fonte: Elaboração própria (2016).

O Quadro 1 mostra o perfil dos respondentes, com informações como o cargo que o gestor ocupa, idade e tempo de trabalho no mercado e na empresa. Quanto aos entrevistados, todos são do sexo masculino, com idade entre 30 e 35 anos e trabalham na empresa há 8, 9 ou 10 anos. Quanto à escolaridade, todos os entrevistados têm nível superior completo na área de Administração, Direito e Engenharia, e ocupam cargos como supervisor de produção e gerente administrativo.

4.1 DIMENSÃO ÊNFASE NO PRESENTE OU ÊNFASE NO FUTURO

As quatro dimensões culturais analisadas foram obtidas através da interpretação das perguntas da entrevista, que procurou interpretar as respostas dos entrevistados de forma a compreender e respeitar a colocação dos gestores participantes da pesquisa.

Para identificar os traços culturais relacionados às dimensões ênfase no presente ou no futuro, os entrevistados foram questionados se sua empresa contrata funcionários inexperientes. Em resposta, todas as empresas responderam que sim, mas para alguns cargos, os funcionários são contratados e treinados mesmo sem experiência profissional: *“Às vezes a gente contrata mesmo sem experiência e ensina aqui na empresa” (Gestor 1);*

“Se for para contratar profissional sai muito caro e nunca temos condições pra isso” (Gestor 3). Os gestores justificam essa decisão argumentando que pessoas inexperientes significam mão de obra barata e como a empresa capacita os funcionários proporcionando-lhes formação, na maioria dos casos elas se tornam funcionários fiéis, diminuindo a rotatividade e, conseqüentemente, despesas e custos. Essa característica das indústrias mostra que em determinados cargos contratam por ter visão no futuro.

Porém, para contratação de funcionários em outros cargos, a dimensão presente foi encontrada, pois os gestores afirmaram que para alguns cargos são levados em conta fatores, como indicação, conhecimentos técnicos e possibilidade de crescimento do funcionário na empresa. Os entrevistados acreditam que o sucesso da empresa está relacionado à contratação e capacitação da mão de obra, porque acreditam que o crescimento empresarial está ligado a um conjunto de fatores que inclui matéria-prima de qualidade e equipamentos sofisticados, assim como funcionários qualificados.

Com relação à supervisão dos funcionários, as empresas afirmam que os funcionários não precisam ser pressionados para que possam garantir rendimento, mas, ao contrário, quando pressionados, a produtividade diminui, apenas o que ocorre em determinados momentos é o controle e supervisão pelo responsável do setor, o que ocorre com maior frequência no setor de produção e apenas uma empresa afirmou ocorrer nos setores administrativos: *Pelo menos no administrativo tem que ter supervisão, senão, as ‘coisas’ na empresa não funcionam como deve ser” (Gestor 2).*

Quando questionados sobre se na tomada de decisão a empresa teme perder o que já alcançou ou procura aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, todos os gestores responderam que aproveitam as oportunidades que o mercado oferece e que sempre são bem aproveitadas, nas palavras do Gestor 1 da Empresa 1, que declara: *“Sempre temos a visão do crescimento e as oportunidades são bem aproveitadas, isso é notório com o crescimento que tivemos nos últimos anos”.*

Porém, para a inovação em negócios, depende dos riscos que as empresas correm, pois quando são altos os riscos, as empresas procuram aproveitar as oportunidades viáveis que proporcionem retorno. Ainda quanto à inovação, o Gestor 2 da Empresa 2 afirma que *“Alguns dos valores da empresa são melhorias contínuas e inovação constante, seja em equipamentos, em produtos ou até mesmo em pessoas”.*

Os gestores das empresas em estudo consideram a inovação de produtos e a manutenção de padrões de qualidade fundamentais para o desenvolvimento e um futuro concreto, e acreditam que inovação e qualidade devem estar ligadas.

Para a tomada de decisão, as Empresas 1 e 3 afirmaram levar em conta as pessoas e as informações, pois precisam ter uma visão ampla de todos os pontos para que a decisão seja tomada com consciência e sem dúvidas. A Empresa 2 afirma que depende da decisão a ser tomada, mas o que prevalece são as informações.

Ainda foram questionados sobre como a empresa vê seus clientes, e os entrevistados afirmaram que os clientes são peça fundamental e são tratados de forma especial, pois são corresponsáveis pelo crescimento da empresa. Para os gestores, a satisfação dos clientes e o avanço da organização devem acontecer juntos, pois um é o resultado do outro.

Os dados analisados até o momento mostram que as empresas apresentam semelhanças em vários traços culturais, como observado na contratação da mão de obra, na tomada de decisão e na visão, ênfase voltada para o futuro. Acredita-se que um fator que pode influenciar para essa semelhança seja o ambiente em que estão inseridas, pois são da mesma cidade, utilizam o mesmo processo de fabricação, todas têm como matéria-prima principal o leite e duas fabricam os mesmos produtos.

4.2 DIMENSÃO PESSOALIDADE OU IMPESSOALIDADE

As perguntas relacionadas à dimensão pessoalidade e impessoalidade, segundo a resposta dos gestores das empresas em estudo, foram analisadas com as mesmas características de análise das questões relacionadas à dimensão ênfase no presente e futuro.

Nas questões relacionadas à pessoalidade e impessoalidade, os gestores foram questionados se em sua organização os funcionários trabalham em equipe ou individualmente. Os respondentes colocaram que em todas as atividades dos setores administrativos ou de produção ocorre o trabalho em equipe, pois acreditam que para ter um setor organizado é necessária a colaboração de todos os envolvidos. Para os gestores, os funcionários têm maior rendimento com o trabalho em equipe: “*Sempre trabalhamos em equipe*” (Gestor 1); [...] “*em equipe*” (Gestor 2); [...] *sempre em equipe [...] não tem como trabalhar sozinho, não, somos uma equipe* (Gestor 3). As empresas priorizam o trabalho em equipe, pois acreditam que dessa forma seus funcionários se sentem mais motivados e conseguem realizar as tarefas com maior agilidade e rapidez.

O que já pode ser observado é que nas empresas a impessoalidade é um forte traço cultural presente nas atividades desenvolvidas pelos funcionários e que as empresas não priorizam o trabalho individual.

Os gestores ainda afirmaram que a forma que os funcionários são liderados não depende do cargo que ocupam. Quando questionados se a afinidade que os gerentes e proprietários têm

com os subordinados influencia na liderança, mais um traço de impessoalidade foi encontrado, pois em todos os casos os gestores responderam que sim, que a empresa procura criar uma relação de parceria entre líderes e liderados, buscando o melhor desempenho de todos, e, como eles recebem um tratamento diferenciado, isso gera um melhor rendimento e a resposta por parte dos funcionários é mais positiva, fazendo com que se sintam mais à vontade e familiarizados com a empresa para desenvolver o seu trabalho e apresentar suas ideias.

Quanto à comunicação entre os gestores e subordinados nas empresas, existe a comunicação direta e objetiva, tendo todos os colaboradores liberdade para se expressar e acesso a qualquer setor. Os entrevistados acreditam que suas empresas têm uma boa comunicação com todos os envolvidos, pois não existe intermediários, e os líderes, sempre que precisam, falam com seus liderados.

Dentro desse contexto, foi questionado como as empresas reagem diante dos conflitos com ou entre os empregados e se existe regras da organização para gerenciar conflitos. Duas das empresas afirmaram a existência de regras e que em casos de conflitos os funcionários são chamados ao setor de Recursos Humanos e são suspensos, e, caso volte a ocorrer, são demitidos. Em outra, não existe regras para gerenciar conflitos, pois a empresa acredita que, por ser uma equipe, o que deve prevalecer é o diálogo.

Quanto às regras e normas de trabalho para controle do ambiente interno, verificou-se que elas existem, porém, não foram encontrados manuais. Os gestores citaram que, manter a ética, companheirismo, responsabilidade, comprometimento e assiduidade, é fator importante para um bom desempenho dos funcionários na organização (Gestores 1, 2 e 3).

Os gestores foram questionados sobre como a empresa lida com os erros dos funcionários e se adotam algum tipo de punição. Duas das empresas (empresas dos Gestores 1 e 2) afirmam não existir punição, e os gestores afirmam que quando isso ocorre os funcionários são advertidos e treinados para não mais ocorrer e que a empresa nunca demitiu funcionários por erros no trabalho. Na outra (empresa do Gestor 3), quando ocorrem erros, os funcionários são advertidos, e, se persistir o erro, existe punição, porém o gestor entrevistado não especificou como ocorrem as punições.

Para identificar as características do ambiente interno das organizações, foi questionado aos gestores como é o ambiente organizacional, de acordo com a visão deles. Para o Gestor 1, é um ambiente tranquilo e saudável, sem pressão, porém sem deixar de ter a cobrança pelo bom desempenho. Para o Gestor 2, o ambiente é favorável para a motivação, pois a empresa oferece oportunidade de crescimento e isso gera muita competitividade provocando conflitos organizacionais. O Gestor 3 classifica o ambiente de sua empresa

como um ambiente que possui boas instalações, existindo colaboração da empresa com os funcionários e incentivos ao crescimento.

Ainda foi pesquisado como as empresas controlam o rendimento dos funcionários e se existe recompensa para o seu desenvolvimento, sendo identificado que, em sua maioria, elas recompensam os funcionários pelo seu desempenho e eles recebem promoção de cargos e aumentos salariais. Em apenas uma empresa (empresa do Gestor 3) não existe recompensa, mas o rendimento é controlado pelos responsáveis pelos setores, o que ocorre com frequência no setor de produção.

Quando questionados sobre a remuneração dos funcionários, um gestor afirmou não existir remuneração, considerando o desempenho dos funcionários. As demais empresas afirmam que em algumas áreas, como no setor de vendas, existe recompensa para desempenho; em outras, como na produção, o salário é fixo e que, em alguns casos, essas recompensas podem ser individuais ou em equipe.

Nesse sentido, foi questionado se a empresa adota alguma medida para valorizar ou integrar os funcionários: uma empresa afirma não ter práticas concretas para tal e as demais empresas afirmam que sim, que proporcionam bônus no salário à equipe que se destaca mensalmente e, em alguns casos, dia de folga. No setor de vendas, isso ocorre com maior frequência e para a integração dos funcionários ocorrem treinamentos sempre com atividades em grupo.

E, por fim, foi questionado aos gestores qual o papel fundamental do empregado e todos responderam que é essencial ajudar e proporcionar crescimento para a empresa. O Gestor 1 ainda coloca que ser um colaborador com diferencial ajuda no crescimento múltiplo da empresa, pois a organização vive em crescimento sólido com colaboradores comprometidos que veem um futuro de constante crescimento.

Frente aos dados analisados, podemos observar que a impessoalidade tem destaque nos traços culturais da empresa, que os funcionários desenvolvem seus trabalhos em equipe e a organização proporciona vantagens para a realização dessa forma de trabalho adequando às vantagens e incentivos às equipes de trabalho. Para os gestores, o trabalho em equipe melhora o desempenho dos funcionários, assim como aumenta a produtividade e rendimento organizacionais.

Também foi pesquisado como as empresas controlam o rendimento dos funcionários e se existe recompensa para o desenvolvimento deles, sendo identificado que em sua maioria as empresas recompensam os funcionários pelo seu desempenho e eles recebem promoção de cargos e aumentos salariais. Em apenas uma empresa não existe recompensa, mas o

rendimento é controlado pelos responsáveis dos setores, ocorrendo com frequência no setor de produção.

Quando questionados sobre a remuneração dos funcionários, o Gestor 3 afirmou “*não existir remuneração considerando o desempenho dos funcionários*”. As demais empresas (Gestores 1 e 2) afirmam que em algumas áreas, como no setor de vendas, existe recompensa para desempenho; em outras, como na produção, o salário é fixo e que em alguns casos essas recompensas podem ser individuais ou em equipe.

Nesse sentido, foi questionado se a empresa adota alguma medida para valorizar ou integrar os funcionários. O Gestor 3 afirma “*não, não temos práticas concretas para realização de valores dos funcionários*”. As demais empresas (Gestores 1 e 3) afirmam que sim, acrescentam bônus ao salário da equipe que se destaca mensalmente e, em alguns casos dia de folga, sendo que no setor de vendas ocorre com maior frequência, para a integração dos funcionários, com treinamentos através de atividades em grupo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo identificar os traços da cultura organizacional das indústrias de médio porte da cidade de Sousa-PB, segundo as dimensões de ênfase, ou na realidade do presente ou nas oportunidades do futuro, e de pessoalidade ou impessoalidade, na visão de seus líderes.

O primeiro objetivo específico desse estudo foi identificar a quais dimensões estão relacionados os traços culturais das empresas em estudo. Os resultados indicam que as empresas apresentam uma cultura de colaboração em que os traços de ênfase no futuro e de impessoalidade são apresentados com intensidade. Os gestores afirmam que as empresas têm visão de crescimento e estão sempre em processo de melhorias contínuas, e, ainda, que as atividades são desenvolvidas em equipe e que essa prática tem apoio da empresa como incentivos e recompensas em grupo.

Posteriormente, a pesquisa buscou identificar as diferenças e semelhanças nos traços culturais dentro das empresas, e verificou uma forte homogeneidade nos traços culturais entre elas. Como semelhança, foi comprovado que apresentam traços culturais similares com os de outras empresas, sendo possível citar a contratação de mão de obra sem experiência e sem conhecimentos técnicos, apenas para cargos que necessitem prévio conhecimento é que as experiências e formação são levadas em consideração; as empresas ainda consideram a indicação de terceiros ou de outras empresas como um fator determinante na escolha dos funcionários.

As diferenças encontradas estão relacionadas às regras para gerenciar conflitos, existindo regras em duas empresas, mas na outra, não. E, ainda, com relação à tomada de decisão, na maioria das empresas prevalecem as pessoas envolvidas e as informações, mas, em outra organização, o que tem maior importância são as informações. Sobre o controle dos rendimentos dos funcionários, foi observado que as empresas em sua maioria proporcionam recompensas ou remuneração por desempenho; em apenas uma empresa não existe recompensa. Os incentivos também diferem por empresa, em algumas os gestores afirmam proporcionar bônus no salário e outros benefícios para valorizar e motivar funcionários.

Ainda foram encontradas outras características, como a falta de supervisão dos funcionários, embora eles não trabalhem sob pressão, para que o rendimento não venha a ser desfavorável.

Outro objetivo exposto neste estudo foi examinar a relação de atividades com traços culturais, não sendo encontrada relação entre a atividade desenvolvida pelas empresas e a cultura nelas existentes, porém chamamos a atenção para as semelhanças entre traços culturais existentes entre as organizações, acreditando que a atividade desenvolvida seja fator responsável pela relação dos traços.

Diante do exposto, observa-se que os objetivos propostos inicialmente para este estudo foram alcançados, assim como foi respondida à questão de pesquisa, quando identificados os traços culturais entre os objetivos específicos.

Portanto, é possível concluir que os traços marcados pela ênfase no futuro e pela impessoalidade, aliados às semelhanças dos traços culturais entre as empresas permitem afirmar que a cultura das indústrias de médio porte da cidade de Sousa-PB está fortemente influenciada por aspectos da cultura regional.

REFERÊNCIAS

CONRAD, C.; POOLE, M.S. *Strategic organizational communication: In tothetwenty-firstcentury*. 4. ed. Fort Worth: HarcourtBraceCollege, 1998.

CUESTA, M. Sanchez. Cultura. In: VILLA, Mariano M. (dir) *Dicionário de pensamento contemporâneo*. São Paulo: Paulus, 2000, 174-176.

FIEPB - *Sistema de Federação das Indústrias na Paraíba*. Cadastro Industrial - Paraíba. Disponível em:

http://www.fiepb.com.br/industria/pesquisa.php?pageNum_consulta_cadastro=2&totalRows_consulta_cadastro=121&empresa=&cidade=SOUSA&atividade=&produto=&materiaprima=

[&classificador=RAZAOSOCIAL&dados=on&Submit=Enviar+Consulta](#)>. Acesso em: 19 jun. 2014.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresa*. vol. 31. n. 3. São Paulo July/Sept 1991.

GUIMARÃES, A.S. & SQUIRRA, S. C. DE M. Comunicação Organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. *Revista FAMECOS*, 2007, n. 33, p, 46-52.

GOMEZ, Felipe; RIVAS Pallete. *Estruturas Organizativas e Informação na Empresa*. Lisboa, Editorial Domingos Barreira, 1989.

IBGE. *Perfil de Sousa-Paraíba*. IBGE - Cidades. Disponível em:<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=251620&search=paraiba|sousa>>. Acesso em: 29 jun. 2014.

KLAN, Roberto Carlos; MACHADO, Denise Del Prá Neto. Impacto da Cultura Organizacional no uso dos controles gerenciais de empresas metalúrgicas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, vol. 5 n. 12, p. 90-108, 2011.

KROEBEL, A. L.; KLUCHHOLN, C. *Culture: a critical review of concept sand definitions*. New York: Vintage Books, 1952.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*, 16. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

LEAVITT, Harold J. *Corporate pathfinders*. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1986.

MARCHIORI, Marlene.; VILACA, Wilma.. *Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temos Imbricados ou Desarticulados? V ABRAPCORP Redes Sociais, Comunicação, Organizações*, 2011.

MARCHIORI, Marlene. *A Comunicação como lugar e processo para a humanização das organizações nas atuais relações de trabalho*. São Paulo: ABRAPCORP, Abril de 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 3. ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MOTTA, F.C.P (Coord.), et. Al. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PARSONS, T. *Structure and Process in Modern Societies*. vol 5. n. 4, p. 17, 1960.

SANTOS, José Luiz dos. *O que é cultura*. São Paulo, Editora Brasiliense, 2006.

SCHEIN, E. M. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

ETZIONI A. *Organizações Modernas*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1972.

SCHEIN, E. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". *Sloan Management Review*, Winter, 1991.

SEBRAE- *Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 19 jun.2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2005.