



ISSN: 2447-5580

ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

## OS EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA FAMILIAR

### *THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE MANAGEMENT OF PERSONS IN A FAMILY BUSINESS*

Jairo Gustavo de Lima<sup>1\*</sup>; Osmar Vicente Chevez Pozo<sup>2</sup> & Gislaine Fernandes  
Guimarães<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professor UNILAVRAS, Lavras, MG.  
jairogustavodelima@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Sociais. UFRRJ/CPDA, Ano 2002. Professor UFES/CEUNES. São Mateus, ES.  
osmar.pozo@ufes.com

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professor UNILAVRAS, Lavras, MG.  
gislaineguimaraes@unilavras.edu.br

#### ARTIGO INFO.

Recebido em: 29/05/2018

Aprovado em: 18/06/2018

Disponibilizado em: 15/10/2018

#### PALAVRAS-CHAVE:

Cultura Organizacional; Empresa Familiar; Gestão de Pessoas.

#### KEYWORDS:

Organizational Culture; Family Business; People Management.

Copyright © 2018, Lima et al. Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

\*Autor Correspondente: Jairo Gustavo de Lima.

#### RESUMO

A cultura organizacional é patrimônio intangível das empresas, e necessita ser administrada, com ênfase no monitoramento de sua influência nos processos gerenciais, especialmente na administração das pessoas. O estudo se propôs a identificar os efeitos da cultura organizacional na gestão dos recursos humanos de uma empresa familiar. Através da utilização do método quantitativo de pesquisa, aliado a técnica de triangulação: coleta e interpretação de dados primários, secundários e observações de campo, foi possível observar o grau de dissonância.

cognitiva existente entre os sucessores do fundador, a qual se mostrou bastante elevada. Já utilizando o método qualitativo, no intuito de identificar os efeitos gerados pelos elementos culturais à gestão de pessoas, concluiu-se que eles são vários, destacando-se a desmotivação dos colaboradores, clima tenso e conturbado no ambiente de trabalho, alta rotatividade de funcionários, individualismo profissional e baixo desempenho dos colaboradores.

#### ABSTRACT

Organizational culture is intangible corporate assets, and needs to be given, with emphasis on monitoring their influence on management processes, especially in the management of people. The study aimed to identify the effects of organizational culture on human resource management of a family business. By using the quantitative method of research, combined with the technique of triangulation: data collection and interpretation of primary, secondary and field observations, it was possible to observe the degree of cognitive dissonance between the successors of the founder, which proved to be quite high. Already using the qualitative method in order to determine the effects generated by cultural elements to the management of people, it was concluded that they are different, highlighting the motivation of employees, tense and agitated in the work environment, high employee turnover, individualism and low work performance of employees.

Citação (APA): LIMA, J. G., POZO, O. V. C. & GUIMARÃES, G. F. (2018). Os efeitos da cultura organizacional na Gestão de Pessoas em uma empresa familiar. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 4(1): 206-234.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional de uma empresa massifica seus conceitos na mente de seus colaboradores à medida que ela se torna forte e consistente o bastante para influenciar as pessoas a adotá-los como valores autênticos. Quando a cultura é relativamente fraca o que se percebe é a inversão da situação, ou seja, os próprios colaboradores adotam valores aceitos pela maioria e então passam a influenciar as empresas, de modo que as mesmas se tornam suscetíveis a mudanças.

Segundo Pierre (2000), toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores. A palavra “Cultura” tem sua raiz no latim *colere, cultus*, vem como sinônimo de mundividência, porém em sentido lato a cultura referindo ao ser humano expressa o modo como este encara as coisas, o mundo, o sentido da vida.

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado aos demais membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SHEIN, 1997, p. 65).

Nas empresas familiares, a cultura organizacional tem maiores chances de se tornar forte, influenciando seus colaboradores. A presença constante dos proprietários na empresa e a resistência à profissionalização do corpo gerencial propiciam condições ideais para que a cultura se enraíze e seja difundida como verdade incondicional a todos os membros.

Donnelley (1976), um dos pioneiros no estudo das empresas familiares considerava Empresa Familiar àquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

No entanto, Albi (1994), numa definição mais genérica, considera a empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

É importante que a empresa avalie periodicamente a influência de sua cultura nos processos administrativos, principalmente na gestão de seus recursos humanos, já que é possível

identificar casos onde os efeitos gerados se caracterizam como disfuncionais às organizações, ou seja, prejudicam o seu desenvolvimento e interferem na quebra de paradigmas, determinantes ao sucesso destas empresas. Este quadro agrava-se ainda mais quando as atitudes dos gestores diferem de seus comportamentos, o que a psicologia comportamental trata como Dissonância Cognitiva.

Segundo Robbins (2005), a Teoria da Dissonância Cognitiva busca explicar o vínculo existente entre atitudes e comportamentos. Ela é uma inconsistência. A dissonância cognitiva se refere a qualquer incompatibilidade que um indivíduo percebe entre duas ou mais de suas atitudes ou entre sua atitude e seu comportamento.

Muitos efeitos da cultura organizacional podem ser evidenciados no gerenciamento de recursos humanos, que segundo Chiavenato (1998), trata-se de um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, este trabalho se propôs a mapear o modelo de gestão aplicado aos recursos humanos de uma empresa familiar, identificando nele, elementos oriundos de sua cultura organizacional. O estudo visa ainda, fundamentar a origem de tais elementos, além de avaliar seus efeitos no gerenciamento de pessoas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empresas Familiares**

Existem diversos conceitos de empresa familiar levando-se em conta os tipos de empresas, tamanho, estágio no ciclo de vida, entre outras características. Alguns autores caracterizam as empresas familiares de uma forma muito restrita e outros de forma mais ampla. Donnelley (1976), um dos pioneiros no estudo das empresas familiares considerava Empresa Familiar aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Sob tal definição, as empresas familiares seriam poucas, visto que segundo Allred & Allred (1997) dois terços de todas as empresas familiares nunca alcançam a segunda geração e Vidigal (1996), que concluiu que das empresas bem-sucedidas inicialmente, sob a gestão do

seu fundador, apenas 30% sobrevivem à mudança para a segunda geração. Além disso, tal definição não considera como empresa familiar àquela em que a família trabalha e convive com o fundador, nem empresa, nas quais, a família é apenas acionista e delega a administração para terceiros.

No entanto, Albi (1994), numa definição mais genérica, considera a empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

## 2.2 Cultura Organizacional

Segundo Pierre (2000), toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores. A palavra “Cultura” tem sua raiz no latim *colere*, *cultus*, vem como sinônimo de mundividência, porém em sentido lato a cultura referindo ao ser humano expressa o modo como este encara as coisas, o mundo, o sentido da vida.

Entre os inúmeros conceitos existentes na literatura para o termo cultura organizacional, o de Schein (1997, p. 65), se revela o mais rico deles:

“Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado aos demais membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”. (SHEIN, 1997, p. 65).

Duas linhas distintas de pensamento afirmam que a organização tem uma cultura e é uma cultura, ambas merecem atenção e respeito, pois refletem a linha de vários autores, havendo ainda aqueles que declaram que a as organizações são e tem uma cultura, o que representa uma posição mais adequada diante da ambiguidade do tema.

A linha que afirma ter a organização uma cultura, posiciona-se no caráter influenciador das organizações sobre a sociedade, pois as organizações influenciam e são influenciadas pela sociedade visto que sua forma de gestão se modifica ao longo do tempo. A outra linha que afirma que as organizações são uma cultura baseiam-se no fato das organizações serem

formadas por pessoas e em função disso a sua cultura é a soma de todas as pessoas que dela participam.

A cultura organizacional é refletida através do cotidiano de uma organização, forma a “cara” dessa organização e é visível através de todos os ambientes físicos desta organização, buscando com isso, de maneira involuntária, influenciar todos os que da organização participam, sempre objetivando o equilíbrio organizacional, uma vez que as pessoas se moldam à forma da organização e a organização é moldada à forma das pessoas que participam de sua existência, isso faz com que a organização seja e tenha uma cultura.

Em função da movimentação de funcionários entre os cargos da organização, há a possibilidade de ao longo do tempo a cultura organizacional modificar-se e adaptar às novas situações, pois através de uma visão sistêmica o organismo não permanece da mesma forma havendo modificações no ambiente externo.

As instituições são formadas de grupos formais e grupos informais, portanto coexistem em uma mesma organização duas culturas distintas: a cultura formal e a cultura informal. A cultura formal é aquela representada por todos os procedimentos padrões em uma organização e a cultura informal é formada através da criação dos grupos informais. A soma da cultura organizacional formal e informal é a cultura organizacional.

### **2.3 Teoria da Dissonância Cognitiva**

É impossível tratar de um assunto como cultura organizacional sem mencionar seu estreito relacionamento com a psicologia comportamental. As pessoas que constituem uma empresa são as responsáveis pela criação e aceitação dos elementos da cultura organizacional, com isso, as relações profissionais propiciam o surgimento de atitudes e comportamentos, conceitos amplamente discutidos pela Teoria da Dissonância Cognitiva de Leon Festinger (1957).

Segundo Robbins (2005), a Teoria da Dissonância Cognitiva busca explicar o vínculo existente entre atitudes e comportamentos. Ela é uma inconsistência. A dissonância cognitiva se refere a qualquer incompatibilidade que um indivíduo percebe entre duas ou mais de suas atitudes ou entre sua atitude e seu comportamento.

A título de melhor compreensão, o autor define Atitude como afirmações avaliadoras, favoráveis ou desfavoráveis em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um

indivíduo se sente em relação a alguma coisa. O Comportamento, por sua vez, é ação efetivamente praticada por este indivíduo.

A dissonância cognitiva é algo que atinge com frequência os gestores de empresas com forte cultura organizacional, e que se encontram em fase de reestruturação administrativa. Muitas vezes, estes profissionais se veem pressionados a se comportarem contrariando suas atitudes, seja por ordem expressa de seus superiores, ou até mesmo inconscientemente, influenciado por suas origens. Um exemplo disso é o que acontece após a sucessão do fundador de uma empresa familiar. Embora os novos dirigentes façam parte de outra geração e possuam boa capacitação profissional ligada a área do negócio, eles acabam por adotar comportamentos questionáveis quanto a sua eficácia, simplesmente pelo fato de terem tido êxito no passado da organização.

### **3 METODOLOGIA**

Classificado como uma Pesquisa Científica, este trabalho se propôs a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica, a qual é entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas, que norteiam o pesquisador na investigação de um fenômeno. Inclui a escolha do tema, o planejamento da investigação, o desenvolvimento metodológico, a coleta e a tabulação de dados, a análise dos resultados, a elaboração das conclusões e a divulgação de resultados.

A pesquisa científica é definida por Demo (1996) como uma atividade cotidiana, considerando-a como uma atitude, um questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático.

Do ponto de vista de sua natureza, a presente pesquisa se caracterizou por um estudo aplicado, o qual objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, tratou-se de uma mesclagem de pesquisa qualitativa e quantitativa, utilizando-se de observações de campo a título de complementação das ideias. A pesquisa quantitativa abordou todo conteúdo quantificável do estudo, ou seja, tudo aquilo que foi possível mensurar com o auxílio de números

(questionários aplicados aos atuais gestores do negócio), e que posteriormente puderam ser traduzidos em informações passíveis de serem classificadas e analisadas. A pesquisa qualitativa abordou a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, o vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

O levantamento de informações para a pesquisa embasou-se em técnicas de triangulação: coleta e interpretação de dados primários, secundários e observações de campo.

A coleta de dados primários ocorreu da seguinte forma:

Com a observação analítica do modelo gerencial aplicado aos recursos humanos da empresa, tornou-se possível destacar alguns comportamentos gerenciais, tidos evidentemente como frutos da cultura organizacional;

Já evidenciados, estes comportamentos gerenciais foram convertidos em afirmações avaliadoras, as quais, posteriormente, integraram um questionário fechado. Este, por sua vez, foi aplicado aos atuais gestores da empresa, com o objetivo de identificar uma possível dissonância cognitiva;

Depois de identificados os elementos da cultura organizacional presentes na gestão dos recursos humanos, fez-se necessário fundamentar cada um deles, utilizando-se de uma entrevista de aprofundamento com o fundador da empresa. Esta entrevista permitiu ainda, avaliar se a cultura organizacional sofreu alguma alteração depois que o fundador se desligou da gerência;

A tabulação dos dados foi realizada com o auxílio do software SPSS (Statistical Package for the Social Science), sendo os resultados expostos em tabelas com a utilização de medidas estatísticas do tipo frequência absoluta, frequência relativa e percentual acumulado.

A coleta de dados secundários se deu a partir de pesquisas bibliográficas na literatura e em sites especializados. As observações de campo foram realizadas em toda área de abrangência da empresa.

Do ponto de vista de seus objetivos, este estudo foi classificado como Pesquisa Explicativa, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito e a construir hipóteses.



Do ponto de vista de seus procedimentos técnicos (objetos), a pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, que segundo Gil (1991), trata-se de um estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

#### 4 RESULTADOS

Depois de exaustiva observação ao modelo gerencial aplicado aos recursos humanos da empresa analisada, foi possível realizar o mapeamento de suas partes, evidenciando alguns comportamentos gerenciais dos coproprietários que, certamente são embasados em elementos da cultura organizacional. Os quadros 1 a 10 demonstram os resultados da observação:

Quadro 1: Comportamentos dos gestores ligados à necessidade de contratar

Comportamento observado	Tipificação do elemento cultural
Geralmente a necessidade é ignorada ou adiada por longos períodos. Quando a satisfação da necessidade se torna crucial para a empresa, a decisão é tomada sem estudo prévio ou planejamento.	Crença/Mito
Quando surge a necessidade de contratar, a maior preocupação dos proprietários é com o custo desta mão de obra para a empresa, e não necessariamente, o que ela trará de benefícios.	Norma
Normalmente, a contratação se faz necessária para suprir a rotatividade dos colaboradores. Raramente surgem demandas de mão de obra com o objetivo de inovar os setores ou processos da empresa.	Crença/Mito

**Fonte: dados da pesquisa**



Quadro 2: Comportamentos dos gestores ligados ao recrutamento

Comportamento observado	Tipificação do elemento cultural
Se possível for, realizado informalmente e dentro do círculo social dos proprietários.	Crença/Mito
Indicações de terceiros são extremamente relevantes	Crença/Mito
A área geográfica quase sempre é definida antes do recrutamento	Crença/Mito

**Fonte: dados da pesquisa**

Quadro 3: Comportamentos dos gestores ligados à seleção

Comportamento observado	Tipificação do elemento cultural
Forte valorização da experiência, e não das potencialidades do candidato, independentemente do cargo a ser preenchido.	Crença/Mito
A preocupação dos gestores é de selecionar a pessoa certa para a tarefa certa, utilizando-se do empirismo gerencial na escolha do candidato.	Crença/Mito
Indicações de terceiros são extremamente relevantes.	Crença/Mito

**Fonte: dados da pesquisa**

Quadro 4: Comportamentos dos gestores ligados ao monitoramento e coordenação

Comportamento observado	Tipificação do elemento cultural
Para os proprietários, é relevante monitorar os meios que os colaboradores utilizam para desempenhar suas tarefas.	Crença/Mito
É comum utilizar do poder para administrar pessoas. A figura do “chefe” é preservada na organização.	Crença/Rito/Mito
Os colaboradores que erram são repreendidos em público.	Crença/Rito/Mito

**Fonte: dados da pesquisa**

Quadro 5: Comportamentos dos gestores ligados à remuneração

Comportamento observado	Tipificação do elemento cultural
Para os proprietários, remunerar os colaboradores abaixo da média de mercado garante competitividade.	Crença/Norma
Não há empenho por parte dos proprietários em praticar diferenciação salarial como forma de reconhecimento para aqueles colaboradores com maior nível de qualificação.	Crença/Norma
O pagamento de salários é sempre pontual.	Valor

**Fonte: dados da pesquisa**

Quadro 6: Comportamentos dos gestores ligados à concessão de benefícios

Comportamento observado	Tipificação do elemento cultural
Alguns benefícios são concedidos como forma de tornar o emprego mais atraente. O objetivo principal é motivar os funcionários utilizando-se de salários in natura.	Crença/Mito
A concessão dos benefícios não é igualitária, variando conforme o setor de atividade da Fazenda.	Crença/Mito
Os gestores não se preocupam em mensurar qual o impacto motivacional gerado pelos benefícios concedidos.	Crença

**Fonte: dados da pesquisa**

Quadro 7: Comportamentos dos gestores ligados ao relacionamento com os subordinados

Comportamento observado	Tipificação do elemento cultural
Quando o assunto envolve cobrança ou correção dos subordinados, os gestores quase sempre são ásperos, e a conversa tende a ser unilateral.	Crença/Mito
Os colaboradores que erram são repreendidos em público.	Crença/Mito
Há pouca formalidade no relacionamento com os colaboradores.	Crença/Mito

**Fonte: dados da pesquisa**

Quadro 8: Comportamentos dos gestores ligados à gestão participativa

Comportamento observado	Tipificação do elemento cultural
Não há incentivo para que aos colaboradores do chão de fábrica participem com ideias ou sugestões.	Crença/Mito/Norma
As sugestões que partem dos colaboradores de nível tático são aceitas num primeiro momento pelos proprietários, mas muitas vezes, não chegam a ser implantadas, pelo excesso de detalhamento que são discutidas, ou ainda, pela própria resistência em aceitá-las como verdadeiras.	Crença/Valor
Em muitos casos, a confiança depositada nos funcionários ultrapassa os limites de um relacionamento profissional, em outros, há uma excessiva desconfiança por motivos fúteis.	Crença/Valor

**Fonte: dados da pesquisa**

Quadro 9: Comportamentos dos gestores ligados ao desligamento da empresa

Comportamento observado	Tipificação do elemento cultural
O desligamento de funcionários é evitado ao máximo pelos gestores. Há temores que o colaborador não possa ser substituído.	Crença/Mito
Somente em casos extremos acontece o desligamento de um funcionário pouco produtivo, ou que apresenta outro comportamento disfuncional. Muitos erros cometidos pelos colaboradores acabam sendo relevados.	Crença/Mito
Os gestores são resistentes a ideia de recontração.	Crença/Mito

**Fonte: dados da pesquisa**

Quadro 10: Comportamentos dos gestores ligados a alguns aspectos gerais

Comportamento observado	Tipificação do elemento cultural
Os gestores não incentivam o trabalho em equipe, muito menos a competitividade.	Crença/Mito
Uma pequena mudança estrutural que possa afetar a colocação das pessoas é sempre um grande problema para os gestores. Quando acontece, a discussão já se arrastou por dias. Nestes casos o lema é: “Se não está quebrado, não tente consertar”.	Crença/Mito
As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.	Crença/Mito

**Fonte: dados da pesquisa**

Os comportamentos citados no tópico anterior foram convertidos em afirmações avaliadoras (vide apêndice), as quais constituíram um questionário fechado, sendo posteriormente aplicados aos gestores (filhos do fundador). O objetivo desta análise foi o de mensurar a disparidade existente entre comportamentos e atitudes, o que a ciência descreve como Dissonância Cognitiva.

Com relação ao primeiro grupo de afirmações, ou seja, aquelas ligadas à identificação da necessidade de contratar, os resultados são demonstrados nas TABELAS 1,2 e 3:

Tabela 1. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 1

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	2	40,0	40
Não Concordo	3	60,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 2

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	0	0	0
Não Concordo	5	100,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 3

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	2	40,0	40
Não Concordo	3	60,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar a existência de uma elevada dissonância cognitiva quando o assunto se refere ao custo de uma mão de obra em detrimento de seu benefício para a empresa. A diferença é menos acentuada quando a comparação é feita entre comportamentos e atitudes relacionados a falta de planejamento nas contratações e a resistência de utilizar pessoas para inovar processos.

Os resultados obtidos com o segundo grupo de afirmações, relacionadas ao processo de recrutamento, são demonstrados nas TABELAS 4,5 e 6:

Tabela 4. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 4

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	0	0	0
Não Concordo	5	100,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 5

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	3	60,0	60
Não Concordo	2	40,0	40
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 6

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	2	40,0	40
Não Concordo	3	60,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado obtido com a 4ª afirmação avaliadora é preocupante, já que o comportamento de priorizar o recrutamento de pessoas pertencentes ao mesmo círculo social dos proprietários é um dos mais evidentes dentro da empresa, e que, no entanto, foi discordado unanimemente.

O terceiro grupo de afirmações avaliadoras abordou o processo de seleção de pessoas, Os resultados são apresentados nas TABELAS 7, 8 e 9.

Tabela 7. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 7

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	0	0	0
Não Concordo	5	100,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 8

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	2	40,0	40
Não Concordo	3	60,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa



Tabela 9. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 9

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	1	20,0	20
Não Concordo	4	80,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Merece atenção o resultado obtido com a 9ª afirmação, com 80% de discordância.

O quarto grupo de afirmações avaliadoras diz respeito ao processo de monitoramento e coordenação dos colaboradores. Os resultados obtidos são demonstrados nas TABELAS 10, 11 e 12:

Tabela 10. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 10

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	2	40,0	40
Não Concordo	3	60,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 11. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 11

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	1	20,0	20
Não Concordo	4	80,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 12. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 12

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	0	0	0
Não Concordo	5	100,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Algo bastante intrigante pode ser observado nesta pesquisa que busca mensurar a relação A-C (Atitude – Comportamento) dos gestores: Quanto mais evidente e claro um comportamento se faz dentro da organização em estudo, maior é a dissonância que ele apresenta, ou seja, as atitudes dos gestores em relação a estes comportamentos, na maioria das vezes se mostram totalmente contrárias. Neste grupo de afirmações avaliadoras este fenômeno se faz presente.

O quinto grupo abordou a remuneração dos colaboradores. Os resultados são apresentados nas TABELAS 13, 14 e 15:

Tabela 13. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 13

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	0	0	0
Não Concordo	5	100,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 14

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	3	60,0	60
Não Concordo	2	40,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 15

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	5	100,0	0
Não Concordo	0	0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados demonstram total discordância dos gestores com relação a 13ª afirmação, caracterizando elevada dissonância cognitiva, já que o comportamento observado é outro totalmente contrário. A afirmação 14ª se mostra equilibrada quanto ao grau de concordância, enquanto a 15ª não apresenta dissonância.

O sexto grupo de afirmações avaliadoras procurou abordar a concessão de benefícios aos colaboradores. As TABELAS 16, 17 e 18 apresentam os resultados:

Tabela 16. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 16

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	3	60,0	60
Não Concordo	2	40,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 17. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 17

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	4	80,0	80
Não Concordo	1	20,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 18. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 18

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	3	60,0	60
Não Concordo	2	40,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Com exceção da afirmação 17, que apresenta um baixo nível de dissonância cognitiva, as demais deste grupo se mostram relativamente equilibradas.

O sétimo grupo abordou uma importante parte do processo gerencial de pessoas na empresa, trata-se do relacionamento dos gestores com seus subordinados. As TABELAS 19, 20 e 21 elucidam os resultados:

Tabela 19. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 19

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	1	20,0	20
Não Concordo	4	80,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 20. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 20

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	0	0	0
Não Concordo	5	100,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 21. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 21

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	2	40,0	40
Não Concordo	3	60,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Como já mencionado anteriormente, a dissonância cognitiva se mostra mais forte em cima de comportamentos facilmente identificados dentro da organização. Um exemplo disso são os resultados apresentados pelas TABELAS 19 e 20.

Com relação ao oitavo grupo de afirmações avaliadoras, a etapa do processo considerada foi gestão participativa, e os resultados podem ser conferidos nas TABELAS 22, 22 e 24:

Tabela 22. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 22

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	0	0	0
Não Concordo	5	100,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 23. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 23

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	4	80,0	80
Não Concordo	1	20,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 24. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 24.

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	0	0	0
Não Concordo	5	100,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Embora o nível de dissonância cognitiva se mostre alto nas TABELAS 22 e 24, o que a primeira vista pode refletir a ideia que os gestores confiam em seus colaboradores como bons profissionais, a desconfiança um tanto excessiva acaba sendo transparecida na TAB 23.

O penúltimo grupo de afirmações abordou o desligamento dos colaboradores da empresa. As TABELAS 25, 26 e 27 elucidam os resultados obtidos:

Tabela 25. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 25

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	4	80,0	80
Não Concordo	1	20,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 26. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 26

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	5	100,0	100
Não Concordo	0	0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 27. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 27

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	1	20,0	20
Não Concordo	4	80,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados demonstram um nível médio de dissonância cognitiva quando o assunto é o desligamento de um colaborador da empresa. De fato, os gestores são bastante resistentes a esta ideia, principalmente se o funcionário for de difícil substituição. Já na TAB. 27, a dissonância volta a ser predominante.

O décimo grupo de afirmações avaliadoras abordou aspectos gerais do gerenciamento de pessoas. As TABELAS 28, 29 e 30 demonstram os resultados.

Tabela 28. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 28

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	0	0	0
Não Concordo	5	100,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa



Tabela 29. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 29

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	5	100,0	100
Não Concordo	0	0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 30. Concordância/discordância dos gestores em relação à afirmação 30

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Percentual %	% Acumulado
Concordo	1	20,0	20
Não Concordo	4	80,0	100
Total	5	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Neste último grupo, têm-se os dois extremos, ou seja, total dissonância quanto a valorização do individualismo profissional, e ao mesmo tempo, sintonia de atitude e comportamento no que condiz ao temor de perder os colaboradores.

Merecem atenção os dados da TAB. 30 que apontam um resultado diferente da realidade.

Ao relacionar os resultados obtidos com observação e estudo de alguns comportamentos gerenciais da atualidade com informações colhidas através da entrevista de aprofundamento com o fundador da empresa, observa-se, entre outros:

- A falta de planejamento nas ações que envolvem o gerenciamento de pessoas pode ter estreita relação com o modelo de gestão que era adotado pelo fundador. Segundo ele, a necessidade de contratar alguém, por exemplo, não era algo que merecia um planejamento formal. À medida que iam surgindo demandas por mão de obra, as contratações aconteciam naturalmente. *“Sempre respeitei meus funcionários, mas não acho que eles eram o recurso mais importante de minha empresa, algo que necessitava um planejamento minucioso”* diz o fundador;

- O monitoramento e a coordenação das pessoas na empresa sempre foram algo bastante conturbado, e talvez uma das principais causas da alta rotatividade de funcionários. O que ocorre na maioria das vezes é que independentemente do cargo ocupado pelo colaborador, o que se monitora são os tempos e movimentos utilizados para o desempenho da tarefa, e não, os resultados que ele apresenta, o que em algumas circunstâncias seria o mais adequado. A origem deste comportamento pode estar ligada a um mito do fundador da empresa, que afirma *“O funcionário tem que ser supervisionado constantemente. Se você descuida um instante, ele acaba fazendo tudo errado”*. Outro ponto importante a ser observado, é que o fundador quando ainda administrava seu negócio, não possuía funcionários em níveis táticos, portanto, tomou como certo, generalizar a avaliação de desempenho com base no nível operacional.
- Com relação ao comportamento atual de repreender em público os colaboradores que erram, não foi possível identificar nada que pudesse fundamentar tal prática. Talvez o contato do fundador com sua cultura primária (família) e secundária (relacionamento profissional) acabaram moldando sua personalidade fechada e áspera, que por sua vez, foi difundida a alguns dos filhos.
- O relacionamento com os subordinados sempre foi e ainda continua sendo um grande desafio para os gestores da empresa analisada. A asperidade com a qual os funcionários são tratados é um dos principais motivos da alta rotatividade. Muitos deles não aceitam a forma como são tratados e desistem do emprego. Como já mencionado neste trabalho, o fundador procurou espelhar-se no pai para comandar seu negócio, sendo que nesta circunstância, o conservadorismo e principalmente a rigidez herdada, contribuiu para formatar sua forte personalidade;
- A confiança que os proprietários da empresa depositam nos funcionários, muitas vezes extrapola os limites de um relacionamento profissional, em outros casos, o que se observa é uma desconfiança excessiva sem motivo justificado. A origem deste problema pode estar relacionada ao passado da organização, como relata o próprio fundador: *“Sou o tipo de pessoa que confia desconfiando. Durante toda minha vida tive funcionários os quais depositava bastante confiança, no entanto, alguns me retribuíram com traição. Depois de um certo tempo, já não sei mais em quem confiar. A confiança é fruto da amizade”*.
- Quando o fundador ainda gerenciava o negócio, a recontração de alguém que havia se desligado da empresa por qualquer que fosse o motivo não acontecia. Segundo ele, se houve o

desligamento é porque uma das partes não estava satisfeita. É evidente que a recontração se tornou uma proibição dentro da empresa. Uma espécie de norma que até hoje é respeitada;

- Até o momento, ficou evidenciado que existem vários elementos da cultura organizacional, presentes no gerenciamento dos recursos humanos da empresa analisada, no entanto, resta saber qual tipo de influência é exercida por tais elementos, e é justamente isto que o presente tópico visa esclarecer.

Na empresa, o que se observa, infelizmente, é que muitos dos elementos culturais acabam se tornando entraves ao desenvolvimento da empresa. O gerenciamento de pessoas é o processo que mais sofre a influência disfuncional da cultura. Os problemas gerados começam ainda na identificação da necessidade de contratar um colaborador. Nesta etapa, observa-se que a falta de planejamento e a insistência em adiar a contratação, ocasiona perdas de recursos financeiros e materiais, sem contar os conflitos pessoais que são agravados. A preocupação excessiva com o custo da mão de obra em detrimento dos benefícios que ela possa vir gerar, é outro problema, pois ocasiona desgaste, e muitas vezes sérios problemas decorrentes da contratação de pessoas com baixa qualificação profissional. Ainda nesta etapa, observa-se a resistência dos gestores em demandar a contratação de pessoas com intuito de inovar processos dentro da empresa. Quase sempre as contratações visam suprir exclusivamente a rotatividade dos colaboradores.

O recrutamento de pessoas é uma atividade carregada de elementos da cultura organizacional. Neste caso, a influência gerada pelas crenças e mitos acaba criando restrições em excesso, limitando a possibilidade de agregar pessoas com perfis diferenciados. Um exemplo é quando os gestores realizam o recrutamento informalmente, priorizando as indicações de terceiros e delimitando a área de abrangência do recrutamento, com isso, pessoas externas ao círculo social da família, dificilmente são contratadas. Neste contexto, é grande a possibilidade de um talento passar despercebido pela empresa.

No processo de seleção, o empirismo gerencial é um fator crítico. Muitas vezes, o candidato selecionado enquadra-se perfeitamente bem na tarefa a ser desempenhada, mas seus valores e princípios não se alinham aos da empresa. O mito criado pelo fundador, de que a regra para uma boa contratação é encontrar a pessoa certa para o lugar certo, e não a pessoa certa para a empresa certa implica na elevada rotatividade de funcionários e, até hoje é seguida pela maioria dos filhos.

Ainda no processo de seleção, acontece uma prática bastante comum em pequenas empresas; a valorização da experiência profissional dos candidatos em detrimento do potencial que alguns venham a ter. Infelizmente, este comportamento acaba por estreitar ainda mais, a porta de acesso a bons candidatos. A seleção de pessoas sofre ainda a influência de uma crença, que considera a indicação de terceiros, um fator relevante e decisivo no momento de contratar.

A etapa de monitoramento e coordenação dos recursos humanos é uma das atividades que mais sofre a influência dos elementos da cultura organizacional. Para se ter uma ideia, os colaboradores que ocupam cargos táticos dentro da empresa, são avaliados pelos gestores, levando-se em consideração os meios e os tempos utilizados para a conclusão das atividades, e não pelos resultados que apresentam, o que seria mais adequado (Administração por resultados).

O fato de utilizarem o poder para intimidar os funcionários, repreendendo em público aqueles que erram, é um comportamento gerencial facilmente observado na empresa, e que certamente configura-se como agravante para um clima frequentemente tenso e conturbado. Como já mencionado, o fundador detém uma personalidade bastante temperamental, e isto foi transmitido aos filhos. É importante frisar que alguns absorveram mais que outros as características do pai.

Se a “estratégia” dos gestores é pagar um salário abaixo do mercado, faz-se necessário, segundo eles, a concessão de alguns benefícios aos funcionários, como leite e ovos. Este comportamento, praticado tantas vezes no passado da empresa, acabou tornando-se uma crença, com características marcantes de um mito. Na verdade, o que parece ser uma fonte inesgotável de motivação, se mostra contrário a esta percepção, e a prova disso está visivelmente exposta na insatisfação daqueles funcionários que recebem tais benefícios. “*O benefício que recebo da empresa não é significativo o bastante para me segurar no emprego, preferiria ganhar um pouco mais e não receber nada como ajuda*”. Afirma um dos funcionários da empresa.

É no relacionamento com os colaboradores que os elementos da cultura organizacional tornam se mais evidentes, principalmente entre as filhas do fundador. O comportamento do pai, em cobrar ou corrigir os funcionários com asperidade, e quase sempre utilizando um diálogo unilateral, é copiado pelos filhos.

A repreensão em público desgasta a relação do subordinado com seu superior, o que acaba afetando a organização como um todo. Os recursos humanos são essenciais à eficácia da

empresa e, quando desmotivados ou insatisfeitos com seus líderes, acabam por desempenharem com insegurança suas funções e, pior ainda, torna-se limitados a obrigatoriedade da perfeição, o que conseqüentemente os induzem a um baixo rendimento.

A gestão participativa não era praticada pelo fundador da empresa durante o período que se manteve a frente do negócio. Como ainda se observa, não existe incentivo algum para que os colaboradores do chão de fábrica exponham suas ideias ou sugestões. Com certeza, isso contribuiu para distanciar os funcionários da resolução de problemas do cotidiano e, ainda os fazem sentir pouco importantes ao processo, como um todo.

Diante das análises realizadas, é possível constatar que a cultura organizacional da empresa objeto deste estudo sofreu poucas alterações com a transição de poder. Outro importante dado a ser considerado, diz respeito a forte dissonância cognitiva presente entre os administradores do negócio. O estudo revelou que em aproximadamente 63% dos casos, as atitudes dos atuais gestores diferem de seus comportamentos, algo preocupante, diante das conseqüências negativas que isso traz à organização.

## 5 CONCLUSÃO

Diante ao exposto, conclui-se que a cultura organizacional da empresa analisada se mostra fortemente enraizada entre os atuais gestores do negócio. Grande parte dos valores e princípios do fundador continua intacta, mesmo considerando que a empresa passou por uma reestruturação administrativa recentemente.

Analisando alguns comportamentos gerenciais aplicados à gestão de pessoas, pôde-se constatar a presença de vários elementos da cultura organizacional, entre eles: mitos, crenças, ritos e normas. O estudo destes comportamentos revelou ainda, a ocorrência de uma forte dissonância cognitiva, ou seja, as atitudes dos gestores diferem de seus comportamentos, impedindo um alinhamento das ideias estratégicas às ações efetivamente praticadas.

Com a fundamentação dos elementos culturais, presentes na gestão de pessoas, tornou-se possível aprofundar na história da organização, descobrindo a origem de muitos comportamentos gerenciais da atualidade. A conclusão nesta etapa do estudo foi que fatores socioeconômicos, políticos, e principalmente legais, influenciaram fortemente na construção da cultura organizacional.

O estudo deixou evidente que a gestão de pessoas na empresa analisada é fortemente influenciada por elementos culturais. Em todos os comportamentos analisados, a cultura organizacional se fez presente, sendo que, infelizmente, na minoria dos casos, sua influência foi considerada positiva à organização. Em geral, conclui-se que os efeitos disfuncionais da cultura ocorrem em maior número que os funcionais, o que os tornam relevantes à administração dos recursos humanos.

Dentre os vários efeitos gerados pela cultura organizacional na gestão de pessoas da empresa, destacam-se: a forte desmotivação dos colaboradores, alta rotatividade, clima tenso e conturbado no ambiente de trabalho, resistência dos gestores à inovação dos processos, lentidão na tomada de decisões, forte restrição nos processos de recrutamento e seleção, baixo desempenho dos funcionários, excessiva aversão ao erro, acomodação dos colaboradores com suas carreiras profissionais, falta de comprometimento com a empresa, falta de liberdade em dialogar com os superiores, individualismo profissional, resistência dos gestores em aceitar ideias e sugestões de pessoas externas ao grupo familiar, ineficácia operacional por conta de colaboradores pouco produtivos, entre outros.

Em suma, alguns elementos da cultura organizacional da empresa precisam ser discutidos pelos atuais gestores do negócio, envolvendo o questionamento de valores e princípios adotados pelo fundador, que hoje não se mostram eficazes a uma boa administração.

## REFERÊNCIAS

- ALBI, EMÍLIO. *Fiscalidad y Empresa Familiar*. Instituto de la Empresa Familiar. Espanha: 1994.
- ALLRED, ROGER. ALLRED. RUSSELL. *The Family Business: Power Tools For Survival, Success, and Succession*. New York: 1997.
- CHIAVENATO IDALBERTO; *Recursos humanos* (edição compacta); p.126; 1998.
- DEMO, P. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1995.
- DONNELLEY, ROBERT G. *A Empresa Familiar*. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. nº 8, volume 2. São Paulo: Abril – Tec, 1976.
- FESTINGER, L. *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, IL: Row & Peterson 1957.
- GIL, ANTONIO CARLOS. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, J. G., POZO, O. V. C. & GUIMARÃES, G. F. (2018). Os efeitos da cultura organizacional na Gestão de Pessoas em uma empresa familiar

PIERRE, AMAURY LOURENÇO. *Interpretando a Cultura Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, STEPHEN P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005, p. 131 – 155.

SCHEIN, EDGAR H. *Organization Culture and Leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

VIDIGAL, ANTÔNIO CARLOS. *Viva a Empresa Familiar!*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.