

Reuna

CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF POLICIES AND PRACTICES IN HUMAN RESOURCES

Elaine Aparecida Regiani de Campos

Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil.

Endereço: Rua Padre Salvador Renna, 875, Santa Cruz, CEP 85015-430 - Guarapuava, PR - Brasil

Fone: (42) 36211066

Email: adm_ellaregiani@live.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9268806665635701>

Silvio Roberto Stefano

Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil.

Endereço: Rua Padre Salvador Renna, 875, Santa Cruz, CEP 85015-430 - Guarapuava, PR - Brasil

Fone: (42) 36211066

Email: professor-silvio@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0852434853164544>

Sandra Mara de Andrade

Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil.

Endereço: Rua Padre Salvador Renna, 875, Santa Cruz, CEP 85015-430 - Guarapuava, PR - Brasil

Fone: (42) 36211066

Email: prof.sandraandrade@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0672208569451498>

Submissão: 24 Fev. 2014, **Aceitação:** 10 Mar.2015, **Publicação:** 30 Set. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/599>

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar se a cultura das empresas de outros estados, que se instalaram no interior do Estado do Paraná, influenciou nas políticas e práticas de gestão de pessoas. O estudo amparou-se pelo método qualitativo, utilizando-se como amostra duas empresas de setores distintos. Os resultados demonstram que as empresas analisadas possuem traços dos quatro tipos de cultura: cultura Clã ou Grupal, Hierarquia, Mercado ou Racional, *Adhocracia*, ou Inovadora. As empresas buscam unir e trabalhar sob todas as esferas quer seja trabalho em equipe, obediência de regras, inovação, e busca por resultados. No quesito políticas e práticas de gestão de pessoas as empresas costumam utilizar as mesmas políticas e práticas que utilizam nas suas matrizes, porém com alguns ajustes. Percebe-se uma tendência forte de as empresas padronizarem as práticas de recrutamento, seleção e treinamento e desenvolvimento, utilizadas no estado de origem e adotar estas na filial instalada no Estado do Paraná.

Palavras chave: Cultura Organizacional; Políticas de Gestão de Pessoas; Práticas de Gestão de Pessoas; Comportamento Organizacional; Clima Organizacional.

REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.20, n.3, p65-82, Jul. - Set. 2015 - ISSN 2179-8834

Abstract

The objective of this paper was to analyze the culture of companies from other states, who settled in Paraná State, influenced policy and practice of people management. The study used a qualitative method, using as sample two companies of different sectors. The results show that companies analyzed have traces of the four culture types: Clan culture or in Groups, Hierarchy, or Rational Market, Adhocracy or Innovative. Companies seek to unite and work in all spheres whether teamwork, obedience to rules, innovation, and search for results. On the issue of policies and practices of people management companies often use the same policies and practices they use in their arrays, but with some adjustments. It also indicated a strong tendency of companies to standardize the practices of recruitment, selection and training, development used in the state of origin and adopt these installed at the branch in the Paraná State.

Key Words: Organizational Culture; Policies for Managing People; Human Resource Practices; Organizational Behavior; Organizational Climate.

1. Introdução

A cultura das empresas pode ser considerada como o principal pilar dentro da organização e largamente nota-se sua importância para o ambiente organizacional. Wood Jr (1995, p.32) afirma que: “a cultura organizacional vem se tornando de suma importância pela conexão que faz com o desempenho organizacional”. Sendo esta regida pelos valores, crenças e tradições que a empresa possui. Nesse aspecto Lacombe (2011) argumenta que os gestores utilizam a cultura para assim, definir as políticas e as práticas de gestão de pessoas que a empresa adota. O mesmo autor considera ainda que a cultura possa ser utilizada para alcançar seus objetivos e suas metas.

Organizações conceituadas no mercado competitivo possuem uma base cultural forte que se materializa na sua estratégia diante do mercado competitivo. Lacombe (2011) aponta que empresas que já estão a um bom tempo no mercado podem ter desenvolvido culturas muito fortes. Nessa mesma perspectiva, Robbins (2005) afirma que, em empresas com culturas fortes, os valores essenciais da organização são intensamente essenciais. O autor conclui que nesse sentido é importante destacar que a empresa terá um índice de rotatividade menor e as pessoas mais comprometidas.

Alguns estudos colaboram com a frente de pesquisa direcionada a temática cultura organizacional, por exemplo: a influência dos fundadores da empresa no processo de formação da cultura organizacional (PAULA; MURITIBA, 2014); participação das pessoas nos processos decisórios assim como na formação cultural (ZAPPANI *et al.*, 2009); impacto da cultura organizacional no que se refere a melhorias nos controles gerenciais (KLANN; MACHADO, 2011).

Com base nos estudos supracitados, e considerando-se a situação atual do município em estudo, em que novas empresas estão aos poucos se instalando na região, considerou-se a seguinte questão: A cultura das empresas entrantes no

município do interior do Paraná influenciou nas políticas e práticas de gestão de pessoas, sofrendo adaptações culturais?

Nesse aspecto cabe citar que alguns fatores são considerados propulsores para que empresas conceituadas em outros estados de origem se instalem na região como: crescimento da região, estado com uma economia consolidada apoio do governo do estado e participação da administração municipal, dando abertura a novas indústrias e comércio em geral. O que remete em geração de emprego na cidade, bem como o cruzamento cultural de outros estados na cultura local existente. O objetivo principal desse artigo é analisar se a cultura das empresas de outros estados, que se instalaram no interior do Estado do Paraná, influenciou nas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Diante do exposto, torna-se oportuno estudar as características culturais das empresas de outros estados, bem como as políticas e práticas de gestão de pessoas que as mesmas adotam, uma vez que as empresas quando instalam suas filiais em outras cidades ou regiões, levam consigo suas crenças, ideologias, e se utilizam da mão de obra local para compor sua equipe funcional. Para isso foram analisadas duas empresas privadas em setores diferentes, sendo uma no setor industrial, e a segunda no setor de produtos fármacos.

Este trabalho se divide e está distribuído em cinco fases: a 1ª fase a introdução, a 2ª fase referencial teórico dando direção ao assunto gestão da cultura organizacional, a 3ª fase os aspectos metodológicos, a 4ª fase apresentação e discussão dos resultados e finalmente, na 5ª e última fase a análise conclusiva do trabalho.

2. Quadro teórico

2.1 Cultura Organizacional

Organizações conceituadas no mercado em sua grande maioria trabalham sob influência dos costumes, das tradições, das crenças de seus fundadores, e esse modo com que ela atua é chamado de cultura. Marras (2009) cita que toda organização possui uma cultura própria e única que a identifica e que forma o conjunto que destaca seus costumes, suas crenças e seus valores. O autor afirma que é pela cultura que a empresa fixa sua marca, seu perfil e também orienta e/ou controla comportamento daqueles que a fazem parte do todo da organização.

Schein (2001) avalia que a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de descobertas que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem e que pode ser utilizado para lidar com problemas e, por funcionarem bem o suficiente, são considerados válidos. Assim são ensinados aos demais membros, como a maneira correta para de pensar e agir.

Partindo desse pressuposto, Schein (2009) explica que, costumeiramente, o fundador esclarece para a sua equipe as visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais de como a empresa deve agir ante as situações, bem como

sua postura ante as adversidades. Tendo essa clara missão do fundador na disseminação da cultura aos colaboradores, Srour (2009) avalia que a cultura organizacional traduz o que é intrínseco à identidade da organização e é constituída ao longo do tempo servindo como prática a ser seguida e ainda o que diferencia entre as demais organizações.

Os estudos elaborados por Barbosa (2002) evidenciam três períodos evolutivos, dos quais se observa uma conceituação sendo esta adequada a época e ao seu grau de importância para as organizações. Primeiro período: a cultura organizacional é tida como um instrumento capaz de alavancar melhorias para a mesma através da valorização de processos humanizados, ou seja, as pessoas. Segundo período: evidenciou um momento de competitividade acirrada entre as empresas norte-americana e europeia. Stefano (2011) analisa que a cultura foi vista como uma variável em que tinha por objetivo a manipulação das pessoas, tomando por princípio que esta seria uma das dimensões que influenciava no desempenho organizacional.

No Terceiro período, de acordo com Barbosa (2002), o foco era a busca por transformar o conceito de cultura em função daquilo que era de suma importância para a organização. Considera-se que nesse período a cultura organizacional não foi mais referenciada como um instrumento, mas como um ativo estratégico. Então as adaptações foram eficazes no sentido de que a cada novo contexto compreende focalizar as pessoas como participantes ativas no processo de abertura a criatividade e ampliando a possibilidade de inovar a partir da compreensão do papel da cultura nas organizações. O quadro 1 a seguir apresenta os três períodos inicialmente propostos por Barbosa (2002).

Quadro 1 - Evolução do conceito de Cultura Organizacional

PERÍODO	CONCEITUAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Do início da década de 1960 até o final da década de 1970	Ligação do conceito com o desenvolvimento organizacional; Concepção do que são valores; cultura como instrumento de melhoria para as organizações; Pouco interesse em tratar cultura como vantagem competitiva.
Do início da década de 1980 até o início da década de 1990	Estabelecimento de valores, padrão de comportamento, ritos, mitos e redes de relacionamento complementares; A importância de estudar cultura era ligada à capacidade de conduzir a empresa para o sucesso.
De meados dos anos 1990 até o momento atual	Definição e inclusão do conceito de cultura como ativo intangível das organizações; Mensuração da cultura e seu uso em um contexto de estratégia empresarial; A associação de valores éticos nas organizações.

Fonte: Barbosa (2002).

De acordo com o quadro 1, é possível observar que nas décadas de 1960 a 1970 o conceito de cultura ainda era tênue, a evolução do conceito começa a ser mais abrangente nas décadas de 1980 a 1990, percebe-se que houve um avanço em relação à importância dada ao conceito e prática de cultura dentro das

organizações como aliada no contexto estratégico da empresa na administração da gestão de pessoas.

2.2 Formação da Cultura

Para Schein (2009) o processo de formação da cultura é parte de um processo de criação de um pequeno grupo onde exista a relação de líder e liderado. Na organização empresarial típica, esse processo geralmente implicará em alguma versão das seguintes etapas:

- a) Uma ou mais pessoas (fundadores) tem a idéia de uma nova empresa;
- b) O fundador traz uma ou mais pessoas e cria um grupo essencial que juntos compartilham uma meta e visão comuns, acreditando que a idéia tem potencial para ser colocada em prática;
- c) O grupo fundador começa a agir de modo coordenado para criar uma organização, mediante levantamento de recursos financeiros, incorporação, localização e assim por diante;
- d) Outras pessoas agregadoras de valor entram na empresa com um propósito em comum e juntos começam a contribuir com seu histórico de experiências, aprendizados de modo que crescem juntos.

De acordo com Schein (2009) a cultura também pode ser constituída na influência do convívio mútuo com as pessoas no dia a dia. O melhor meio de desmistificar o conceito de cultura é acima de tudo estar consciente da experiência cultural adquirida, visto que trazemos a cultura de experiências anteriores e que faz parte da construção de novos elementos à medida que nos relacionamos com o meio e adquirem-se novas experiências.

O processo cultural consiste então, em um arcabouço valioso, tendo em vista que a medida que o sujeito insere-se no meio social adquire novas experiências culturais e estas vão sofrendo adaptações. Srour (2009) pondera que a cultura constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito acentuado de saberes, formando assim um sistema interligado e coerente funcionando como uma cola que une todos os membros no modo de pensar e agir.

E isso ocorre porque a razão de ser da empresa é levada em consideração no momento de estabelecer sua cultura, conforme observa Schein (2009) a missão se relaciona diretamente com a estratégia da empresa, podendo assim claramente dizer que ela também tem um forte vínculo com a cultura. Stefano (2011, p. 335) avalia que “a cultura define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização”, ou seja, sua estratégia; uma vez que a estratégia da empresa é a forma como ela pretende agir para sobreviver e prosperar, ou seja, depende largamente da sua crença e dos valores que ela tem e pretende seguir.

Tendo a cultura relação mútua com a estratégia das organizações, ela visa ser diretriz essencial que também representa um quadro de orientação tanto para colaboradores como para gestores. A essência cultural não reside apenas no resultado, mas sim igualmente focando nas pessoas, na equipe e na forma como esta busca ser eficaz para atingir seus resultados. Robbins (2005) aponta sete

características básicas que em seu conjunto capturam a essência cultural da organização.

Quadro 2 – Características da essência da cultura organizacional

Inovação e assunção de riscos	O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos
Atenção aos detalhes	O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
Orientação para os resultados	O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o alcance;
Orientação para as pessoas	O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
Orientação para a equipe	O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos;
Agressividade	O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas;
Estabilidade	O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contraste com o crescimento.

Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 375).

O quadro 2 reflete as características que são predominantemente levadas em consideração pela organização para estabelecer sua cultura. Observando-se o ambiente organizacional, tem-se a percepção de que, em empresas que possuem cultura relativamente forte e sustentável, as pessoas são estimuladas a agir na busca por criar diferenciais para a organização. Machado *et al.* (2013) avaliam que as organizações que buscam ser referenciadas através do aspecto de inovação devem criar uma cultura direcionada e um ambiente organizacional propício a criatividade. Nesse sentido, preocupação de motivar as pessoas a ser criativa, inovar, crescer acompanhando o que dita o dinamismo do mercado deve ser intensa. A seguir serão abordadas as características da cultura brasileira dentro do contexto organizacional.

2.3 Características da cultura brasileira na gestão das organizações

A cultura de uma sociedade em suma pode apresentar diferenças conforme argumenta Schein (2009, p. 127) “as sociedades têm, diversas culturas, e essas culturas sofrem influência ao mesmo tempo em que influenciam o modo como os grupos e as organizações se desenvolvem”.

Motta e Caldas (1997, p. 25) acreditam que “a variação cultural existente refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou uma sociedade para outros”. Diante disso é possível considerar que cada região possui uma característica singular. Wood Jr. (1995) aponta para a questão de diferenças de culturas nacionais e regionais, visto que cada uma integra um todo, e se faz necessário à compreensão de ambas.

Fischer, Dutra e Amorim (2009) asseguram que o traço cultural é influenciado pelo processo de colonização contando com as influências dos indígenas, dos africanos e mais tarde de todos os povos que imigraram, diversificando assim a cultura. A partir desse contexto, Freitas (*apud* FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2007) (2009, p. 8) descreve cinco traços fundamentais que sintetizam a identidade brasileira:

- a) **hierarquia** (tendência a centralização do poder; distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; passividade e aceitação dos grupos inferiores);
- b) **personalismo**: (sociedade baseada em relações pessoais; busca de proximidade e afeto nas relações; paternalismo: domínio moral e econômico);
- c) **malandragem**: (flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; “jeitinho brasileiro”);
- d) **sensualismo**: (gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais, de forma que colaboram no traço cultural);
- e) **aventureiro**: (mais sonhador do que disciplinado; tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico).

A cultura é difundida por todos ou por quase todos os membros de algum grupo social, seguindo, portanto a tradição que os membros mais velhos do grupo repassam para os membros mais jovens o que diz respeito às leis morais e costumes que modelam o comportamento ou estruturam a uma percepção do mundo (FISCHER; DUTRA; AMORIN, 2009).

Analisando o processo social conforme consideram Barros e Prates (1996, p. 15), “a cultura é o resultado da intervenção social e é transmitida e aprendida somente através da interação do processo de comunicação e do aprendizado”. Ainda de acordo com Barros e Prates (1996), a cultura resulta de um contexto de intervenções sociais que transforma e amplia um ciclo de mudanças ao longo dos tempos. Nessa análise do autor subtende-se que estando o indivíduo inserido na sociedade tem molde de vários costumes e crenças que podem influenciar e ser influenciado na organização.

2.4 Aspectos de subcultura nas organizações

Compreendida como um processo que colabora norteadando comportamentos, valores e crenças, a cultura se molda dentro de uma perspectiva ambiental, ou seja, sofre interpolação do ambiente, assim como dos indivíduos. De acordo com Zago (2005), a cultura reflete a representação da identidade de uma organização, e esta por si só define parâmetros de gestão e que se transformam em conformidade com as mudanças do ambiente organizacional, tendo como apoio as próprias raízes culturais.

Grandes organizações normalmente têm sua cultura única e que rege os valores da empresa, bem como, está pode ter as subculturas, ou seja, pela dimensão das organizações, ela tende a ser ramificada e essa variação ocorre de região para região, tendo em vista que as pessoas possuem características

peculiares com objetivos, formações e ideologias diferentes e isso pode ser fortemente propagado na organização (STEFANO, 2011).

Zago (2005) avalia que a diversidade grupal em um contexto organizacional colabora para a construção de diversas culturas, e estas são denominadas subculturas. Na visão de Lyles e Schwenk (1992 *apud* Zago 2005), as subculturas ou ainda as estruturas periféricas, como são denominadas, são características por inserir fatores específicos de desenvolvimento alçando elementos que colaboram para o desenvolvimento da organização. O quadro a seguir aponta as classificações da cultura e seus conceitos

Quadro 3 – Classificações da Cultura

TIPOS DE CULTURAS	CONCEITOS
Cultura	Compreendida como a cultura predominante, dando identidade a organização, norteando comportamentos, crenças e valores;
Subcultura	Culturas menores que se formam pelas interações e diversidades grupais. Também se utiliza o termo culturas periféricas. Normalmente são várias tipologias culturais, dentro de uma cultura maior;
Contracultura	Negação da cultura organizacional principal pelas subculturas. A existência de contraculturas é opositiva e visa à ruptura da cultura organizacional;
Transculturalidade	Reflete na vivencia intercultural percorrendo todas as diferenças culturais existentes, sem perder a nuance de favorabilidade organizacional, ao que se refere a transformação diferenças culturais em benefícios da organização, preservando a diversidade e contribuindo para o atingimento de objetivos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Zago (2013)

Na visão de Schein (2009) é possível que haja dentro da mesma organização uma multiplicidade de culturas, assim como apenas uma cultura dominante, sendo que isto pode ser relacionado ao perfil dos gestores. Neste caso, conforme cita Robbins (2005, p.502), “Quanto mais forte a cultura organizacional, menos os administradores precisam se preocupar em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários”.

Todavia, conforme cita Zago (2013, p.112) “a construção da cultura organizacional é um processo de aprendizagem por envolver a promoção tanto de alteração, como de incorporação de conceitos e princípios”.

2.5. O papel da Gestão de Pessoas no alinhamento da cultura organizacional

As pessoas que compõe a organização deverão ser conhecedoras de sua cultura, de modo que conhecendo essa estará mais suscetível a atingir os objetivos da empresa. E isso requer um desafio emergente para os gestores das organizações. Conforme Ribeiro (2005) o papel da gestão de pessoas deve permear

no propósito de ajudar a organização a atingir seus objetivos e a realizar suas missões, o seja comprometido com a estratégia, tornando-a competitiva. Nesse enfoque cabe uma ressalva que não apenas no processo estratégico como também no âmbito cultural.

Dessa forma a cultura deve, portanto ser repassada a equipe. Fleury (2002) comenta sobre a necessidade de que haja incorporação e disseminação dos valores e princípios básicos da organização aos colaboradores. A cultura da empresa deve ser norteadora do comportamento e atitudes das pessoas, permitindo o direcionamento entre objetivos e valores individuais e organizacionais. Motta e Caldas (1997, p. 302) concluem que “a cultura organizacional é um instrumento de controle não só para os indivíduos, mas para própria organização”.

Sendo um instrumento preciso para as organizações, a cultura organizacional se apresenta de vários tipos e formas. Não havendo limites conclusivos de qual tipo cultural é mais ou menos eficiente. A Seguir serão abordados os quatro tipos de cultura conforme Hitt, Miller e Colella (2007).

Quadro 4 – Tipos de Cultura

Tipos de Cultura	Conceito
Clã ou Grupal	Forte valor atribuído à flexibilidade e liberdade de ação, com foco para dentro da organização. Os líderes tendem a ser mais mentores e conselheiros. A eficácia é valorizada em termos da coesão e do moral dos indivíduos dentro da empresa. Acima de tudo a organização tende a ser um lugar amigável para se trabalhar, com uma grande parcela de comprometimento e lealdade.
Hierarquia	Forte valor atribuído ao controle e estabilidade, com foco para dentro da organização. Os líderes tendem a serem monitores e organizadores. A eficácia é mensurada em termos da eficiência e da coordenação ordenada. A organização tende a ser um lugar formal e padronizado para se trabalhar.
Mercado ou Racional	Forte valor atribuído ao controle e a estabilidade, com foco para fora da organização. Os líderes tendem a ser impulsivos e competitivos. A eficácia é mensurada em termos do alcance de objetivos e da vitória sobre a concorrência no mercado. A organização pode ser um lugar difícil de trabalhar, o foco constante é nos resultados e em fazer melhor que os colegas.
<i>Adhocracia</i> ou Inovadora	Forte valor atribuído à flexibilidade e à liberdade de ação, com foco para fora da organização os líderes tendem a serem empreendedores e inovadores, e em muitos casos visionários. A eficácia é avaliada em termos de criatividade e da liderança em inovações no mercado. A organização tende a ser um lugar vibrante para se trabalhar, com significativa propensão em assumir riscos.

Fonte: Adaptado de Hitt, Muller e Collella (2007, p. 398) e de Santos (2000).

Os autores explicitam que, dentro desses quatro tipos de cultura, normalmente as organizações possuem elementos de todos os tipos de cultura, uma vez que elas necessitam de elementos chaves para sobreviver no mercado. Pode ser observado que em todos os tipos culturais, o papel do líder na organização é

crucial, este tem por missão, dirigir a mesma, ao mesmo tempo em que junto com os colaboradores age em conjunto, em prol do propósito da organização.

A seguir aborda-se sobre a influência da cultura nas políticas e práticas de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento. No ponto de vista de Robbins (2005) as políticas e práticas de recursos humanos precisam ser adaptadas indutoras de mudança cultural, para refletir as normas culturais e valores sociais, bem como as diferenças culturais existentes, porém a de se levar em consideração o foco de cada empresa em cada região onde se instala.

2.6 Influências da Cultura Organizacional nas políticas e práticas de Recrutamento e Seleção

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos de preenchimento de vagas que estão em aberto ou potenciais vagas. Normalmente esse processo tende a ser contínuo ou não, dependendo do índice de rotatividade ou até mesmo da expansão da empresa (LACOMBE, 2011).

O que permite analisar que, em regiões pequenas ou grandes haverá maiores ou menores quantidades de mão de obra a disposição sofrendo variações pelo fator cultural da região onde as empresas estão sediadas.

Empresas consideradas consolidadas em seus estados de origem buscam um perfil ideal por meio de sua cultura organizacional. Lacombe (2011) argumenta que para se chegar um perfil ideal é preciso levar em consideração o perfil que a empresa busca e o autor prossegue mencionando que a cultura é reforçada na admissão do colaborador, para que este se posicione de tal forma que venha a adquirir um perfil compatível com os valores e as expectativas da empresa.

As práticas de seleção de uma empresa determinam conforme requisitos estipulados pela mesma, quem melhor se adéqua ao que a empresa busca. Essa etapa é crucial para uma boa contratação, se for organizada adequadamente pode identificar colaboradores competentes e ajustá-los a cultura da empresa (ROBBINS, 2005).

2.7 Influências da Cultura Organizacional nas políticas e práticas de Treinamento e Desenvolvimento

As políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para modelagem das atitudes e comportamentos dos funcionários (ROBBINS, 2005). Com base nisto autor observa que empresas que possuem uma cultura sólida prezam pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas, até como quesito para atingir a qualidade do produto e serviço prestado.

O treinamento em geral tem caráter de desenvolver nos empregados habilidades, comportamentos, aprendizados que serão úteis para a empresa, de forma a acompanhar as transformações, mudanças de modo que estes tenham melhor preparação para assim alcançar os objetivos da empresa (BOOG; BOOG, 2006). O treinamento é, portanto um meio de influenciar positivamente a auto-

eficácia por conta do maior envolvimento dos colaboradores pela razão que eles possuem maior aparato de informações e aprendizados para resolver e enfrentar tarefas com um maior grau de dificuldade (ROBBINS, 2005).

Na concepção de Boog e Boog (2006, p. 232) “Treinamento e desenvolvimento é toda e qualquer atividade que envolva novas visões, reflexões e mudanças de comportamento humano nas organizações”. Colaboradores que passam por treinamento estão mais bem preparados, tanto para executar suas funções. Mais que um período de adaptação o treinamento proporciona uma possibilidade de conhecimento da cultura da mesma.

3. Metodologia

Este artigo se caracteriza como uma pesquisa de campo, sendo utilizado estudo de casos. Gil (2011) considera que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e contínuo de um ou de poucos objetos de modo que permite o conhecimento amplo e detalhado, tendo como objetivo explorar conjunturas. O autor deixa evidente que o estudo permite descrever, investigar e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em que não é possível utilização de levantamentos e experimentos.

Diz respeito ainda a uma pesquisa qualitativa Creswell (2010) e Cooper e Schindler (2011) avaliam que esse método diz respeito a uma pesquisa interpretativa que visa descrever, decodificar, traduzir, entender e expor o significado de certos fenômenos. O autor prossegue comentando que as técnicas qualitativas são usadas nos estágios de coleta e análise de dados de um projeto ou pesquisa.

Esse estudo foi realizado nas primeiras duas semanas de novembro, em duas empresas que se instalaram no interior do Estado do Paraná, sendo que suas matrizes estão em outros estados. Aqui serão identificadas como: Empresa Alfa e empresa Beta, sendo que a empresa Alfa é uma fábrica de chocolates que tem sua matriz no Rio Grande do Sul e a empresa Beta trata-se de uma fornecedora de produtos fármacos, com sede no Estado do Ceará.

Para coleta de dados foram realizadas entrevistas utilizando-se de um roteiro semiestruturado, o mesmo foi aplicado aos gestores das empresas, estando este dividido em duas partes: a primeira contendo perguntas abertas e a segunda composta por perguntas fechadas, adaptadas do instrumento validado por Santos (2000). Os respondentes foram os gestores, sendo que da empresa Alfa o respondente foi o proprietário da empresa, e na empresa Beta a respondente foi a gerente da empresa no município.

4. Resultados

4.1 Histórico das empresas Alfa e Beta

A empresa Alfa é uma indústria com sede no Rio Grande do Sul, na cidade de Tapejara, atuando no mercado há 44 anos, na indústria de alimentação e divisão de plásticos, tubos e mangueiras. É destaque em nível de Brasil e também no mercado internacional, conta com uma *joint venture* na China. Possui um total de aproximadamente 500 funcionários, e no Paraná, na cidade da pesquisa um total de 120 funcionários. Instalada há 04 anos na cidade. Na empresa existem cinco colaboradores que vieram do estado do Rio Grande do Sul, que ocupam cargos de liderança na empresa. Uma das razões de a empresa se instalar no município foi pela mão de obra local, e pela localização central do município no interior do Paraná, o que facilita para exportar seus produtos.

A empresa Beta é uma rede varejista com sede na capital cearense, estando presente em 26 estados brasileiros, atuando no comércio de medicamentos, higiene pessoal, cosméticos e prestação de serviços. Está no mercado há 35 anos com a primeira empresa do grupo atuando com corretagem de valores, e há 31 anos na linha de produtos fármacos. Tem mais de 500 farmácias e fatura mais de 3 bilhões de reais por ano. Figura entre as 250 maiores e melhores empresas do país, segundo a Revista Exame (2011) Na cidade analisada, a empresa está instalada há aproximadamente um ano, com uma média de 16 funcionários. Todos os colaboradores são do município local inclusive o colaborador que ocupa o cargo gerencial. Uma das razões de se instalar no município foi porque busca expandir o conceito da empresa para municípios menores.

4.2 Traços culturais das empresas pesquisadas

No que diz respeito à cultura da empresa Alfa na cidade da pesquisa, tende a ser orientada para produção, de acordo com o proprietário a empresa busca por uma comunidade produtiva. O gestor comenta que na matriz esse aspecto tende a ser mais voltado para inovação, desenvolvimento e assunção de riscos. O mesmo assinala que: a ideologia da empresa é contrária ao ditado “time que está vencendo, não deve ser mudado”, o gestor acredita que em time que está ganhando é que deve ser mudado. Comenta que sempre estão buscando inovar, e criar novos produtos. De acordo com dados da entrevista as pessoas são estimuladas a produzir em equipe, produzindo em larga escala, porém levando em consideração a qualidade.

Conclui-se que a empresa Alfa possui, segundo os tipos de cultura descritos pelos autores Hitt, Muller e Collela (2007), traços dos quatro tipos de cultura, por eles descrito. Sendo que, quando se trata do município pesquisado ela tende a ser mais voltada para a produção, porém ao mesmo tempo ela é uma cultura inovadora e grupal, isso se justifica pela atividade da produção industrial. Sendo ainda racional pelo fato que ela preza pela qualidade e alta produtividade. O estilo de administrar é voltado para os resultados, isso evidencia pela busca constantemente em atingir o mercado internacional, por meio da excelência no produto produzido. Na empresa Beta, percebe-se uma forte tendência no que diz respeito à ênfase na realização de tarefas de modo a atingir os objetivos, ou seja, suas metas em equipe. E para isso ela preserva os procedimentos, métodos formais no cumprimento de regras estabelecidas pela matriz, prezando pela qualidade no serviço/atendimento prestado.

O estilo de administrar que a filial do município pesquisado possui é caracterizado pela previsão de desempenho visando resultados futuros. As pessoas são encorajadas na busca pela lucratividade e excelência nos resultados. Sendo que estas são constantemente encorajadas a buscar ações inovadoras na resolução de problemas, bem como trazer novos conceitos de produtos fármacos que agregam para a empresa.

Em linhas gerais, após a entrevista com o gestor, pode-se concluir que a empresa Beta possui também, traços dos quatro tipos de cultura, visto que ela consegue aliar todas as esferas quer seja trabalho em equipe, obediência de regras, inovação, e busca por resultados de modo a sugar o que melhor dispõe cada uma desses tipos de cultura.

De acordo com o que foi descrito pelos gestores das empresas, o foco tanto na empresa Alfa e Beta é sempre ser competitiva, conquistar mercados antes não explorados, e expandir. No entanto as empresas pesquisadas conseguem aliar isso de uma forma sustentável, de modo que as pessoas criem comprometimento com a empresa, e consequentemente une maiores forças por meio dos colaboradores para atingir seus objetivos.

4.3 Políticas e práticas adotadas pelas empresas Alfa e Beta

Na prática de recrutamento e seleção, a empresa Alfa, no início da instalação da empresa no município divulgava suas vagas nas agencias de emprego, hoje já não tem mais essa pratica, possuindo um banco de currículos de trabalhadores que se destacam nas vagas temporárias, e essa mão de obra, é reaproveitada, na existência de uma vaga, no geral esses currículos são revistos e é selecionado a partir desse banco de currículos.

Quadro 4- Políticas e Práticas das empresas pesquisadas

Políticas e Práticas	Empresa Alfa	Empresa Beta
R & S	Recrutamento interno e externo; Banco de currículos; Critérios internos para contratação; Aproveitamento de mão de obra temporária; Indicação de funcionários;	Recrutamento interno e externo; Cadastro de currículos no site da empresa; Indicação de funcionários; Entrevista; Testes de conhecimentos; Disponibilidade de horários; Não são realizadas dinâmicas;
T & D	Treinamentos no estado de origem no início da empresa; Treinamentos para funções de líderes; Possibilidade de ascensão de cargos dentro da empresa para colaboradores que se destacam;	Treinamento a cada 03 meses; Incentivos para colaboradores; Melhores desempenhos são recompensados, com promoções e premiações; Possibilidade de transferência para outras (regionais);

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas com os gestores da empresa Alfa e Beta.

Legenda: R & S: Recrutamento e Seleção; T & D: Treinamento e Desenvolvimento.

Utiliza-se ainda de critérios internos para contratá-los. A empresa dá prioridade por colaboradores que são moradores próximos as áreas da empresa, com o intuito de desenvolver a localidade em que a empresa está situada. No entanto não é regra para contratar. Sendo que é analisada a experiência do mesmo, dentre outros elementos que juntos determinam a contratação deste ou daquele candidato.

As políticas e práticas que a empresa Alfa adota, em tese, são semelhantes no município pesquisado. Em relação a sua matriz no Rio Grande do Sul (RS), o gestor explica que, o que difere é que na sua matriz a mão de obra existente é pouca, e no município pesquisado tem-se mão de obra abundante. O gestor frisou que nos primeiros anos da empresa na cidade, teve alguns problemas no que diz respeito à montagem da equipe, no entanto hoje já está solucionado.

Nas políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento na empresa Alfa em geral as pessoas têm possibilidade de crescer junto com a empresa. Uma vez que na sua matriz as pessoas costumam permanecer na empresa por muitos anos fazendo carreira nela visto que a empresa é seria, com muitos anos de existência, e consolidada no mercado.

A empresa normalmente realiza integração do colaborador com a empresa. Quando se instalou no município, houve um treinamento no RS, com todos os novos colaboradores, durante um período de 04 a 06 meses, conforme a função a ser desempenhada. Atualmente a empresa realiza treinamentos no município instalado, com uma empresa especializada, com o propósito é desenvolver lideranças, construir confiança, melhorar suas habilidades de comunicação, e controle de estresse.

A empresa Beta, na prática de recrutamento e seleção costuma realizar recrutamento interno e externo, dando oportunidade a funcionários já existentes. Realiza normalmente uma entrevista a fim de conhecer o perfil do colaborador, seguida de uma prova de conhecimentos específicos para funções de caixa, farmacêuticos, como exemplos.

Na política de treinamento e desenvolvimento a empresa Beta, realiza treinamento a cada 03 meses, com a finalidade de demonstrar os resultados da empresa e motivar as pessoas para atingir os objetivos em conjunto. Existem alguns programas internos e metas que são lançados pelo presidente. Denominadas de missões que fazem parte de uma constante avaliação, foco em desenvolver capacidades nos colaboradores.

As pessoas são contratadas com o propósito de acrescentar na equipe de trabalho. Frequentemente os farmacêuticos desenvolvem constantes estudos e apresentam novidades no que diz respeito a testes com novos medicamentos. A gestora explica que desde o momento que as pessoas entram na empresa elas têm oportunidades de crescer junto com a organização, ou tem a opção de transferência para outra cidade, e os colaboradores que se destacam têm possibilidades de ascensão de cargos. Menciona que o que é feito na matriz, também é realizado na cidade do Paraná não podendo ser feito diferente, uma vez que segue o padrão da matriz. Acredita-se que nesse meio existam algumas práticas que são adaptáveis devido à influência das subculturas das regionais que a empresa presta contas, no entanto procura-se ao máximo preservar a cultura, os costumes, crenças e

ideologias de sua matriz.

5. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo analisar se a cultura das empresas de outros estados, que se instalaram no interior do Estado do Paraná, tais como políticas e práticas de gestão de pessoas. Os resultados apontam que as empresas que são consolidadas em outros estados, trazem consigo sua cultura, ou seja, suas crenças, ideologias para a realidade local. No que diz respeito a políticas e práticas de recursos humanos existe uma proximidade forte de as empresas adotarem os mesmos procedimentos que são adotados nas suas matrizes, no município pesquisado, visto que elas procuram padronizar suas práticas.

Considerando a abordagem teórica tratada por Stefano (2011), a empresa Beta ao longo dos anos em que atua e pela sua abrangência em estados brasileiros, suas regionais têm uma forte tendência de terem desenvolvido subculturas, pela influência da cultura local de cada região de atuação. Fato que na empresa Alfa não pode ser consumado, em decorrência de o gestor da empresa ser o próprio dono da rede no RS, e as funções de liderança ser ocupadas por colaboradores advindos da matriz e estas são possuidoras das características da sede da empresa e da cultura da matriz adaptando-as a realidade local.

Conforme o que foi sustentado por Hitt, Muller e Collela (2007), as empresas Alfa e Beta têm traços dos quatro tipos de cultura. A empresa Alfa, busca no município, se tornar uma cadeia produtiva e na sua matriz ocorre a busca é por inovar cada vez mais seja em produtos e/ou processos. Todavia, há o consenso que há a preocupação, tanto na matriz como no município instalado, de ser uma empresa que tem os quatro traços culturais, possuindo como centro o capital intelectual e as pessoas, para gerar vantagens competitivas.

Na empresa Beta a busca constante é por disseminar mais o conceito de inovação, desenvolver as pessoas, e alcançar resultados em equipes como centro para obter vantagens competitivas.

Este artigo em suma apresentou limitações no que diz respeito a acesso a informações com os gestores das empresas pesquisadas. Porém na definição das empresas em estudo procurou contato com mais duas amostras, as quais não houve receptividade por parte das mesmas, em responder a solicitação. Pode concluir que o estudo realizado com as empresas não permite generalizar para as demais empresas de outros estados que se encontram instaladas no município de pesquisado.

A fim de ampliar o estudo aqui abordado fica como sugestão para futuros trabalhos a temática cultura em empresas sendo analisado na percepção dos colaboradores, e com uma amostra que seja possível analisar com mais precisão o tipo de cultura das empresas, bem como se sua cultura influência nas políticas e práticas de gestão de pessoas, por essas adotadas.

Referências

- BARBOSA, L. *Cultura e Empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOOG, M.; BOOG, G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias*. 1.ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EXAME. O rei das farmácias é da Pague Menos. 23/02/2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/33/noticias/o-rei-das-farmacias> Acesso em: 20/01/2014.
- FLEURY, M. T. L (org.). *As pessoas na organização*. 4.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (orgs). *Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6.ed. 4.reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- HITT, A. M.; MILLER, C. C.; COLLELA, A. *Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- KLANN, R. C.; MACHADO, D. D. P. N. Impacto da cultura organizacional no uso dos controles gerenciais de empresas metalúrgicas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 5, n. 12, p.90-108, 2011.
- LACOMBE, F. J. M. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MACHADO, D. D. P. N; GOMES, G.; TRENTIN, G. N. S.; SILVA, A. Cultura de Inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, v.10, n.4, p. 164-182, out.- dez. 2013.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.) *Cultura Organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- PAULA, M. B.; MURITIBA, P. M. Influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado. *Revista de governança corporativa*. RGC, São Paulo, v. 1, n.1, art.2, p. 29-56, dez. 2014.
- RIBEIRO, A. L. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

- SANTOS, N. M. B. F. *Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. 1. ed. São Paulo: Stiliano, 2000.
- SCHEIN, E. H. *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro. Ed. José Olímpio, 2001.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SROUR, R. H. *Poder, Cultura e Ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- STEFANO, S. R. (Org.). *Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações*. Guarapuava: Unicentro, 2011.
- WOOD Jr. T. *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*: São Paulo: Atlas, 1995.
- ZAGO, C. C. Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição. *Sistemas & Gestão*, v. 8, n. 2, p. 106-117, 2013.
- ZAGO, C. C. CULTURA ORGANIZACIONAL: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. *Inf. & Soc.: Est.*, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 63-93, jul./dez. 2005.
- ZAPPANI, A. R.; MACHADO, N. S.; NODARI, L.D.T.; PROHMANN, J. I. P.; DALL'AGNOL, R. M.. Relações de poder: uma abordagem voltada à cultura organizacional. *Revista de Administração, Contábeis e Economia, RACE*, v.8, n.2, p.239-266, jun.-dez, 2009.

