

# Análise da cultura organizacional em uma organização familiar do ramo alimentício

## **Michel Barboza Malheiros**

Departamento de Ciências Administrativas  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
Mestre e Doutorando em Administração (UFSM)  
e-mail: [malheirosmb@gmail.com](mailto:malheirosmb@gmail.com)

## **Silvia Patricia Cavalheiro de Andrade**

Departamento de Ciências Administrativas  
Universidade Federal de Santa Maria – Campus Palmeira das Missões (UFSM-PM)  
Doutora em Psicologia Organizacional (Universidade Federal de Santa Catarina–UFSC)  
Professora no Departamento de Administração da UFSM-PM.  
e-mail: [silviapcandrade@yahoo.com.br](mailto:silviapcandrade@yahoo.com.br)

## **Roger da Silva Wegner**

Departamento de Ciências Administrativas  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
Mestre em Engenharia da Produção (UFSM), Doutorando em Administração (UFSM)  
e-mail: [rswegner@gmail.com](mailto:rswegner@gmail.com)

## **Vanessa Piovesan Rossato**

Departamento de Ciências Administrativas  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
Mestre em Administração (UFSM)  
e-mail: [vanessapiovesan@yahoo.com.br](mailto:vanessapiovesan@yahoo.com.br)

### **RESUMO**

O objetivo principal deste estudo foi analisar a cultura organizacional de uma organização familiar e se esta se apresenta como conservadora ou inovadora. Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, caráter descritivo e abordagem qualitativa. Toda a população da organização foi considerada. O instrumento utilizado para a obtenção dos dados primários foi um roteiro semiestruturado de entrevista, além da observação livre não participante. Para a obtenção dos dados secundários, foi utilizada a análise documental. Para a análise dos dados obtidos por meio da entrevista realizou-se a análise de conteúdo e, para os dados secundários, adotou-se a análise documental. A cultura organizacional foi analisada através de quatro categorias analíticas: formação de identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa. A categoria analítica formação de identidade, em sua maioria, apresenta-se como

inovadora, com alguma tendência à conservadora. A liderança assume uma posição mediana no *continuum*, com tendência a características mais conservadoras. Quanto às regras não escritas, identificam-se traços mais conservadores. Por fim, a orientação externa apresenta-se numa posição mediana com tendência a traços mais inovadores. Desse modo, pode-se inferir que a organização investigada apresenta um potencial de flexibilidade cultural mediano com características conservadoras e inovadoras.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Cultura conservadora, Cultura inovadora, Organização familiar.

## RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue analizar la cultura organizacional de una organización familiar y si se presenta como conservadora o innovadora. Esta investigación se caracteriza por ser un estudio de caso, de carácter descriptivo y enfoque cualitativo. Se consideró a toda la población de la organización. El instrumento utilizado para la obtención de los datos primarios fue un guión de entrevista semiestructurado, además de la observación libre no participante. Para obtener datos secundarios se utilizó el análisis de documentos. Se realizó un análisis de contenido para analizar los datos obtenidos a través de la entrevista y se utilizó el análisis documental para los datos secundarios. La cultura organizacional se analizó a través de cuatro categorías analíticas: formación de identidad, liderazgo, reglas no escritas y orientación externa. La formación de categoría analítica de la identidad, en su mayor parte, se presenta como innovadora, con cierta tendencia a la conservadora. El liderazgo asume una posición intermedia en el continuo, con una tendencia hacia características más conservadoras. En cuanto a las reglas no escritas, se identifican rasgos más conservadores. Finalmente, la orientación externa se presenta en una posición media con tendencia a rasgos más innovadores. Así, se puede inferir que la organización investigada tiene un potencial de flexibilidad cultural medio con características conservadoras e innovadoras.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, Cultura conservadora, Cultura innovadora, Organización familiar.

## ABSTRACT

The main objective of this study was to analyze the organizational culture of a family organization and whether it presents itself as conservative or innovative. This research is characterized as a case study, descriptive character and qualitative approach. The entire population of the organization was considered. The instrument used to obtain the primary data was a semi-structured interview script, as well as non-participant free observation. To obtain the secondary data, the documentary analysis was used. For the analysis of the data obtained through the interview, the content analysis was performed and, for the secondary data, the documentary analysis was adopted. Organizational culture was analyzed through four analytical categories: identity formation, leadership, unwritten rules, and external orientation. The analytical category identity formation, for the most part, presents itself as innovative, with some tendency towards conservative. Leadership takes a medium position on the continuum, with a tendency toward more conservative characteristics. As for the unwritten

rules, more conservative traits are identified. Finally, the external orientation presents itself in a medium position with tendency towards more innovative traits. Thus, it can be inferred that the organization investigated has a potential of medium cultural flexibility with conservative and innovative characteristics.

**Key words:** Organizational culture, Conservative culture, Innovative culture, Family organization.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, devido às constantes mudanças que têm ocorrido no mercado de trabalho as quais modificam as formas de agir do indivíduo e seu ambiente laboral, impactam, diretamente, no seu ambiente interno. Com isso, nos estudos sobre a cultura organizacional busca-se entender e compreender este ambiente, no qual ela desempenha forte influência. Além de contribuir na formação da identidade organizacional frente aos seus clientes internos e externos, torna-se um fator influente para a definição de metas e estratégias (Malheiros et al. 2020).

Por meio desta conjuntura de mudanças, estas impactam nos objetivos e na estrutura organizacional e, assim, cabe a cultura organizacional acompanhar estas mudanças para viabilizar o bom andamento das organizações (Vasconcelos-Silva, Todorov & Silva, 2012). O interesse pelas questões culturais no campo da administração não é recente. É a partir do fim dos anos 1970 e início dos anos 1980 que o termo cultura organizacional começa a ser usado para constituir um novo campo de estudo no interior da administração (Barbosa, L., 1996). Diversos são os conceitos e definições sobre o tema e, nos últimos anos, os estudos têm aumentado, consideravelmente, visto que a cultura tem valor competitivo e interfere nas ações estratégicas da organização (Barney, 1986; Sánchez, Vences & Guillen, 2018).

A cultura organizacional caracteriza-se como um conjunto de valores, crenças, símbolos e suposições que determinam o modo como uma organização dirige seus negócios (Barney, 1986; Lam et al., 2021). Entretanto, o autor explica que além de ser sua identidade, define quem são seus clientes e colaboradores, e como a organização interage com eles.

Para Volberda (1998), a cultura organizacional, além de reunir os elementos do campo simbólico, consiste em categorias analíticas representadas pela formação de identidade da organização, liderança, regras não escritas e a orientação externa. Segundo o referido autor, a cultura organizacional pode variar em um *continuum* de conservadora a inovadora, conforme as características das quatro categorias apresentadas anteriormente (Anning-Dorson, 2021).

Nesse sentido, o atual cenário econômico impõe às organizações grandes desafios; tais como, diversas inovações tecnológicas, questões sociais, de sustentabilidade, dentre outras. Diante essa realidade, a maneira como a organização trata essas questões diz respeito ao modo de liderar e de como a cultura da mesma é percebida pelos seus colaboradores (Sánchez, Vences, & Guillen, 2018; Malheiros et al., 2020; Lam et al., 2021).

Barbosa, L., (1996) destaca que a relação entre a organização, administração e cultura se refere às relações mantidas pelas organizações, uma vez que o colaborador, independente de sua posição hierárquica, é alguém com sentimentos, necessidades, desejos e valores que os conectam a um contexto social mais amplo. Da mesma maneira que o colaborador precisa ser visto como um todo, eles precisam enxergar a organização como um todo (Kopytova, 2018).

De acordo com Schein (2001), para que isto aconteça, é preciso deixar claro que a cultura importa porque as decisões tomadas sem consciência dos aspectos culturais podem ocasionar em consequências imprevistas e indesejáveis. Ainda, conforme o autor, a cultura organizacional importa, dado que os elementos que a constituem determinam as estratégias, objetivos e o modo de trabalhar.

Com base nessa perspectiva, torna-se relevante analisar a cultura organizacional de uma organização familiar, bem como caracterizar os elementos que a compõe e, se estes, se apresentam como conversadores ou inovadores. Diante desta perspectiva, têm-se o seguinte problema de pesquisa: Como se caracteriza a cultura organizacional de uma organização familiar do ramo alimentício?

À vista disso, uma das motivações para a realização do estudo sobre a temática em uma organização familiar, justifica-se pela razão de que diversos membros de uma mesma família trabalham juntos e trazem consigo valores e crenças aprendidos em casa e pode-se misturar com a cultura organizacional como uma única cultura somente. Assim, o objetivo dessa pesquisa foi analisar a cultura organizacional com base na literatura apresentada por Volberda (1998) em uma organização familiar situada no norte do Rio Grande do Sul. Seguido dos objetivos específicos: i) caracterizar os elementos que compõe a cultura organizacional da organização analisada e ii) identificar se a cultura da organização investigada é conservadora ou inovadora.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional e Elementos**

No início do século XXI, as organizações se depararam com um ambiente segmentado por constantes mudanças. Com isso, diversas implicações na maneira de realizar tarefas, os hábitos, crenças e outros aspectos também mudaram (Dias, 2008). Nesse cenário, os colaboradores, ao se envolverem com uma organização, se deparam com estes aspectos que passam a ser compartilhados entre si. Estes aspectos, somados as ações de um sistema socializado entre membros de uma organização, são denominados cultura organizacional (Dias, 2008). Com isso, o referido autor enfatiza que a cultura organizacional fornece sentido à ação dos colaboradores.

A cultura organizacional, para Schein (2001), é um conjunto de premissas básicas, tais como crenças, valores, regras e formas de comportamento que, um determinado grupo descobriu, ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, e que por funcionarem satisfatoriamente, foram consideradas válidas e ensinadas aos novos colaboradores de uma organização como a maneira correta de agir em relação a esses problemas.

Já para Volberda (1998), autor cujo os estudos fundamentam esta pesquisa, a ideia de cultura organizacional, além de abranger os elementos do campo simbólico, aos quais criam identidade organizacional, inclui algumas categorias que mantêm e modificam esses elementos. Essas categorias são denominadas de formação de identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa. A formação de identidade consiste na compreensão compartilhada a respeito do que a organização é e de como deve ser operada. Quanto à liderança, esta corresponde ao papel de dirigir os colaboradores, influenciar suas atividades e o seu comportamento; sendo que as regras não escritas concretizam as crenças sobre a forma apropriada de se comportar. A orientação externa refere-se ao modo como a organização se relaciona com o ambiente global. Para o referido autor, estas categorias podem indicar quando uma cultura organizacional é conservadora ou inovadora.

Frente ao exposto, pode-se perceber que a cultura organizacional, além de nortear um determinado comportamento a ser seguido, contribui na formação de

identidade, pois é construída ao longo do tempo (Srouf, 2005; Kopytova, 2018). Para isso, torna-se essencial conhecer e adaptar-se com a cultura que uma organização construiu ao longo de sua história. Entretanto, nem sempre é uma tarefa fácil, uma vez que esta é constituída por diversos elementos desde sua fundação, passando por diversas transformações até o seu atual momento (Dias, 2008; Sánchez, Vines & Guillen, 2018; Malheiros et al., 2020).

De acordo com Lam et al. (2021), a cultura organizacional tem sido uma das principais propulsoras da inovação nas organizações. Segundo os referidos autores, ela permite que as organizações possam deter maior controle sobre a complexidade. O estudo de Lam et al. (2021), realizado no Vietnã no setor de TI, revela uma relação positiva entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento, bem como influência e incentivo sobre a inovação.

Anning-Dorson (2021), em seu estudo, buscou avaliar como a cultura organizacional inovadora e liderança inovadora fornecem flexibilidade de mercado para pequenas e médias organizações no ramo de serviços para aumentar sua competitividade. Os resultados revelam que quando a cultura organizacional e a liderança impulsionam a flexibilidade, a organização é capaz de conectar, coordenar e sincronizar unidades funcionais para desfrutar das vantagens de novos produtos e oportunidades do mercado. Para o referido autor, a cultura organizacional é vista ao nível das organizações e é capaz de influenciar a flexibilidade em períodos de turbulência no mercado.

Tendo em vista os conceitos apresentados, percebe-se a importância de se abordar os elementos constitutivos por meio da qual a cultura organizacional revela-se. Deste modo, segundo Freitas (2007), a descrição dos elementos da cultura organizacional, seu funcionamento e mudanças comportamentais, são meios para dar ao assunto um tratamento mais concreto, pois esses elementos fornecem uma interpretação para os colaboradores da organização sobre o que se considera válido e importante. Esses elementos correspondem aos valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação (Freitas, 2007; Dias, 2008).

Para Freitas (2007) e Kopytova (2018), os valores correspondem àquilo que a organização considera importante a fim de garantir o seu sucesso em termos concretos, são guias de comportamento. As crenças e pressupostos, segundo Schein (2001), expressam aquilo tido como verdade na organização, pois é a aceitação consciente que os colaboradores têm (Freitas, 2007; Dias, 2008; Brahmasari & Suprayetno, 2008). Quanto aos ritos, rituais e cerimônias, estes consistem em toda e qualquer atividade planejada que por sua vez, manifesta o lado concreto da cultura, abrangendo variadas formas de expressões culturais (Freitas, 2007). Quanto aos mitos, são ações sustentadas por fatos não verdadeiros. As histórias, por sua vez, são narrativas sustentadas por eventos verdadeiros e que buscam quais comportamentos se ajustam ao ambiente organizacional (Freitas, 2007; Brahmasari & Suprayetno, 2008). Os tabus, assim como os valores, para Freitas (2007) têm o papel de orientar o comportamento individual e grupal dos colaboradores. Contudo, este elemento sinaliza tudo aquilo que é tido como proibido.

Os heróis demonstram como o sucesso pode ser atingível, eles personificam os valores e simbolizam a organização para o mundo exterior, bem como preservam o que esta tem de especial, além de condensar a força organizacional (Freitas, 2007; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). As normas correspondem aos procedimentos ou comportamentos apontados como padrão, é a maneira de fazer as coisas (Freitas, 2007). Além disso, essas normas, juntamente com os valores, são vistas como poderosos sistemas de restrições formais e informais de normas e regras de conduta que controlam e influenciam as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Hogan; Coote, 2014; Kopytova, 2018). Finalmente, com relação ao sistema de comunicação, Freitas (2007) explica que se constitui na troca de mensagens e na definição de

significados, na qual se baseia a criação, sustentação, transmissão e mudança da cultura.

Dentre as propostas para desvendar a cultura de uma organização, destaca-se a proposta de Volberda (1998), a qual foi escolhida para este estudo por se entender que ela possui relação direta com o problema e objetivos da pesquisa: formação de identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa,

Nesse sentido, para Volberda (1998), a formação da identidade consiste na missão, visão e valores formados pela história da organização e pelas suas práticas culturais. A liderança, conforme explica o autor, pode ser tanto os líderes criadores quanto os transmissores da cultura, uma vez como fundadores, eles têm em si conjunto de artefatos, valores, perspectivas e pressupostos, as quais são transmitidas para a organização e seus colaboradores. Quanto às regras não escritas, estas têm a função de conduzir os colaboradores em relação ao que podem ou não fazer em situações inesperadas que não conste nas regras formais. A orientação externa revela as crenças dos colaboradores acerca do relacionamento da organização com o ambiente na qual se está introduzido (Andrade, 2006). A cultura pode variar em um *continuum* desde conservadora para inovadora, conforme as características destas categorias (Volberda, 1998).

A formação da identidade, segundo Volberda (1998), representa o entendimento compartilhado a respeito do que a organização é de como ela deve ser operada. Esta é manifestada pelos valores e práticas culturais, na qual os valores configuram o nível mais profundo da formação da identidade, enquanto as práticas culturais correspondem às expressões mais superficiais. Para o autor, essas expressões, consistem em símbolos, heróis e rituais. Volberda (1998) explica que a formação da identidade é caracterizada por três variáveis importantes que correspondem a: comunalidade, extensão e o grau de homogeneidade.

A comunalidade revela a extensão em que a identidade da organização é compartilhada entre os seus colaboradores, ou seja, o quanto ela é comum entre eles. Esse compartilhamento, conforme explica Wagner III e Hollenbeck (2009), proporciona um sentimento de união e propósito entre os colaboradores. Volberda (1998) explica que organizações com culturas conservadoras tendem a incorporar práticas discriminatórias. Quando há identidade fraca, não existe consenso no que diz respeito a valores essenciais, uma vez que os valores e práticas culturais podem ser contraditórios (Andrade, 2006).

A extensão da identidade descreve a diversidade de valores e crenças existentes na identidade da organização, manifestada na sua missão e objetivos. Esta variável pode ser considerada estreita ou ampla. Na identidade estreita, a variedade de valores e crenças é limitada, podendo bloquear iniciativas estratégicas; enquanto na identidade ampla se encontra uma variedade de valores e crenças (Volberda, 1998; Andrade, 2006).

A homogeneidade, expressa a existência de subculturas, as quais convivem sob um “guarda-chuva” mais amplo de uma cultura geral. Essa variável revela a uniformidade dos variados esquemas de interpretações dos colaboradores que é identificada por meio dos indicadores: história, missão, símbolos, heróis, rituais e valores (Volberda, 1998).

A segunda categoria analítica da cultura refere-se à liderança, que como explicam Stoner e Freeman (1999), é o processo de dirigir outras pessoas e influenciar em suas atividades e comportamentos.). Com isso, Volberda (1998) afirma que os líderes enfrentam um desafio que se reflete em criar uma cultura organizacional que conduza à flexibilidade<sup>1</sup>, que encoraje a inovação, criatividade e a experimentação de

---

<sup>1</sup> É oportuno evidenciar, que o termo “flexibilidade” se remete à ideia de inovação, de mudança e a capacidade de adaptação aos mais diversos cenários do mercado (Volberda, 1996; Van Marrewijk, 2010).

valores (Steffens *et al.*, 2018; Anning-Dorson (2021)). Essa categoria analítica é composta por três variáveis que são: estilo de liderança, abordagem de planejamento e atitude gerencial.

O estilo de liderança, conforme Stoner e Freeman (1999) e Volberda (1998), consiste na combinação do comportamento de direção e colaboração, na qual o comportamento de direção é orientado para a tarefa, comunicação e controle unidirecional, onde o líder supervisiona de perto os seus liderados, tentando garantir que as tarefas sejam executadas corretamente.

Nesse contexto, quatro estilos de liderança podem ser distinguidos: instrutivo, consultivo, participativo e delegativo (Volberda, 1998). No estilo instrutivo apresenta-se uma liderança com muita direção e pouca colaboração, ou seja, ocorre a especificação passo a passo das atividades, controlando-se, intensamente, o desempenho das mesmas. O estilo consultivo mostra muita direção e alguma colaboração, nesta o líder acompanha o desempenho das atividades de perto, contudo conta com a contribuição dos colaboradores na tomada de decisão. Quanto ao estilo participativo há pouca direção e uma colaboração maior, ou seja, o líder oferece suporte na execução das atividades e a tomada de decisão tem participação maior dos colaboradores. Por fim, o estilo delegativo mostra pouca direção e pouca colaboração, onde as decisões sobre as atividades a serem realizadas, bem como a responsabilidade sobre elas são feitas por parte dos colaboradores (Volberda, 1998; Andrade, 2006).

Conforme Volberda (1998), a segunda variável desta categoria analítica, a abordagem de planejamento, descreve até que ponto os líderes crêem que o desenvolvimento organizacional possa ser planejado. O autor destaca três abordagens de planejamento: *blueprint* (modelo esquemático), *muddling through* (desordenado) e *mixed scanning* (rastreamento misto). A análise dessa variável baseia-se por meio de indicadores que correspondem a: tomada de decisão de cima para baixo (*top-down*), metas estabelecidas, quantificação destas metas e o alcance das metas.

O planejamento *blueprint* importa-se em estabelecer metas estáveis e desenvolver planos para alcançá-las. Neste plano a incerteza no ambiente pode estar a um nível aceitável (Volberda, 1998). Quanto ao plano *muddling through*, o referido autor explica que esta variável procura dar destaque à natureza interativa do planejamento, com a possibilidade de fazê-lo e refazê-lo com diversas opções que devem ser mantidas em aberto. Já no plano *mixed-scanning*, os líderes apresentam uma ampla visão em longo prazo e procedem as atividades passo a passo em uma visão de curto prazo (Volberda, 1998).

Por fim, o autor apresenta a última variável dessa categoria analítica, a atitude gerencial. Essa variável descreve se os líderes consideram a administração como sendo um conjunto de atividades de rotinização do trabalho, heurística ou improvisada. A análise destas fundamenta-se em indicadores como a especificação de procedimentos e rotinas, de urgência e atividades improvisadas.

Volberda (1998) explica que quando a liderança escolhe a rotinização do trabalho o foco está contido na especificação de procedimentos e atividades, ocasionando uma limitação na flexibilidade da organização. Na atitude heurística existe o reconhecimento de que não é possível especificar todas as atividades com antecedência, mas algumas prioridades podem ser estipuladas para a diminuição de incertezas, possibilitando a criação de um espaço para a improvisação.

A terceira categoria analítica da cultura organizacional remete às regras não escritas. Essas regras são amplas e tacitamente entendidas, visto que tem como finalidade guiar os colaboradores quanto ao que podem fazer ou não em situações ou ocasiões não previstas nas regras escritas. O conteúdo e quantidade destas regras são formados pelas variáveis disciplina dominante, processos de socialização, atitude entre formal e real e a tolerância à ambiguidade (Volberda, 1998; Andrade, 2006).

O autor explica que a disciplina dominante retrata a extensão em que as regras não escritas, são comandadas pelos valores e práticas culturais de determinada área

ou profissão dentro da organização. Ela pode ser apontada como forte ou fraca e é analisada em termos de quantidade de colaboradores existentes que possuem a mesma formação, mesma experiência e mesmo nível de idade.

O processo de socialização retrata a extensão em que as regras não escritas são cuidadosamente explicadas e mantidas dentro da organização. Essas regras podem ser absorvidas por indicadores tais como: doutrinação dos novos colaboradores (ritos de passagem), planos de carreira, programas de recompensa, treinamentos, recrutamento e seleção, entre outros (Volberda, 1998).

A variável atitude formal-real retrata a extensão da diferença de valores dos colaboradores entre a organização formal e real. Ela ajuda a entender a atitude dos colaboradores com relação às regras formais e às regras não escritas, podendo expressar-se como equívoca ou inequívoca. Quatro posições podem ser caracterizadas nesta variável: a organização real faz parte da organização formal, a organização formal é uma parte da organização real, a organização formal e a real se sobrepõe, a organização formal e real não se sobrepõe (Volberda, 1998).

Na primeira posição, o referido autor explica que os colaboradores adotam as regras formais e por medo de infringir essas regras resulta-se em mais formalidade do que normalmente é exigido. Aqui, a cultura é denominada de cultura de realce. Quando a organização formal é uma parte da organização real os colaboradores adotam às regras formais, porém desenvolvem um agrupamento não conflitante de regras não escritas. Nessa dimensão, a cultura é denominada de cultura ortogonal, as regras formais não podem detalhar todas as hipóteses. Então, as regras não escritas são estruturadas para ações apropriadas sob hipóteses não especificadas ou previstas. Para Volberda (1998), na cultura de sobreposição, algumas regras formais são comprovadas pelas regras não escritas, enquanto outras regras formais estão apenas no papel. Quando a organização formal e a real não se sobrepõe todas as regras formais “discutem” com as regras não escritas.

Por fim, Volberda (1998) e Andrade (2006), a última variável dessa categoria, tolerância à ambiguidade, representa a extensão em que as regras não escritas viabilizam a liberdade de ação. Os referidos autores explicam que existem indicadores, os quais determinam o potencial de flexibilidade dessa variável e correspondem ao nível de novas ideias e opiniões diferentes, comportamentos divergentes e à previsibilidade ou não da forma como os colaboradores se relacionam na organização.

A última categoria analítica da cultura organizacional é denominada de orientação externa e compreende a possibilidade de dificultar ou facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade da cultura da organização. Essa categoria representa as crenças a respeito do relacionamento da organização com o seu ambiente total e exhibe três variáveis de análise: foco, abertura e atitude de planejamento (Volberda, 1998; Andrade, 2006).

Na variável foco, o autor explica que esta retrata o compartilhamento de ideias entre os colaboradores a respeito do tempo de referência com relação à visão de futuro (curto, médio ou longo prazo).

A variável abertura retrata o quanto os colaboradores consideram a organização sensível às mudanças do ambiente em que estão inseridas. A orientação externa fechada é considerada insensível às mudanças que decorrem do mercado, a modificações em regulamentos governamentais, entre outras mudanças que acontecem. Todavia, uma orientação externa aberta é vista como sensível às mudanças do meio em que atua e, constantemente, se adapta a estas mudanças com o intuito de sobreviver, estando alerta aos sinais oriundos do ambiente (Volberda, 1998; Andrade, 2006).

Finalmente, Volberda (1998) explica que a atitude de planejamento retrata as crenças dos colaboradores sobre o quanto a organização pode controlar seu ambiente. Essa variável pode se apresentar em quatro posições: reativa, inativa, proativa e interativa.



Volberda (1998) argumenta que quando uma organização assume uma atitude reativa, ela tenta manter sua posição atual, o seu planejamento visa conservar os feitos anteriores e a orientação externa é fundamentada no passado. Na atitude inativa, o ambiente é tido como incontrolável, a organização age de forma passiva (levada pelas circunstâncias), seu planejamento é considerado inútil e a orientação externa é fundamentada no presente (Andrade, 2006). Quanto à atitude proativa, a organização tenta se adaptar a um possível futuro, onde seu planejamento retrata um meio de antecipar esse futuro e a orientação externa é fundamentada em um futuro provável. Por fim, na atitude interativa tem-se uma visão de longo prazo e um cenário idealizado do futuro, onde a organização busca se adaptar e controlar esse futuro ideal e a orientação externa é fundamentada nesse futuro pretendido (Volberda, 1998; Andrade, 2006).

Após a caracterização da cultura organizacional, com relação aos diferentes aspectos expostos, pode ser apontada uma cultura conservadora ou inovadora. A cultura conservadora tende a ter uma forte e homogênea identidade dentro de uma amplitude estreita, ou seja, não há muito espaço para propagar sua identidade no sentido de possuir valores limitados. Em relação ao estilo de liderança, este se aplica a um estilo diretivo. Aqui, se observa um grande repertório de regras não escritas que é resultado de uma forte e dominante disciplina desenvolvida por meio dos processos de socialização na organização. Observa-se uma baixa tolerância para à ambiguidade e, por fim, sua orientação externa é fechada que se predomina em uma visão de mercado no curto prazo (Volberda, 1998).

A cultura inovadora, conforme o autor apresenta uma fraca e heterogênea identidade dentro de uma grande amplitude, ou seja, há espaço e incentivo para a expansão dos valores organizacionais, permitindo conhecer o “novo”. Os líderes se aplicam a um estilo de liderança delegativo, destinados à improvisação. Referente às regras, observa-se poucas regras escritas devido a uma baixa disciplina dominante, onde há livre troca de conhecimento e informação (Anning-Dorson, 2021). Destacam-se, também, fracos processos de socialização e uma alta tolerância para a ambiguidade. E, finalmente, a orientação externa é aberta e focada na visão no longo prazo (Anning-Dorson, 2021).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com relação aos objetivos as pesquisas podem ser qualificadas como exploratórias, explicativas e descritivas. Esta pesquisa se caracteriza como sendo descritiva, pois é descrito o cenário de uma organização familiar do ramo alimentício, no que diz respeito à cultura organizacional. Especificamente, a organização produz bolachas caseiras e artesanais. As pesquisas descritivas têm como objetivo principal o delineamento das características de determinada população, fatos ou fenômenos ou a prescrição das relações entre variáveis (Marconi & Lakatos, 2009; Gil, 2010).

Quanto à abordagem do problema, as pesquisas científicas podem apresentar-se como quantitativas, qualitativas ou quali-quantitativas. Este estudo adotou uma perspectiva de caráter qualitativo, que compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais, bem como fornece descrições ricas e fundamentadas de um determinado universo, além de explicações relativas a contextos locais identificáveis (Diehl & Tatim, 2004).

Quanto ao método usado para a investigação do problema trata-se de um estudo de caso, visto que este permite aprofundar estudos de um determinado objeto de pesquisa. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é um método de estudo empírico no qual os pesquisadores investigam um fenômeno atual dentro de seu real contexto de vida, além disso, surge da vontade em entender fenômenos sociais. No estudo em questão, o estudo de caso foi realizado para se analisar a cultura organizacional da organização familiar, localizada em um município do norte do estado

do Rio Grande do Sul, caracterizando-se os elementos que a compõem e se esta cultura é conservadora ou inovadora.

Com relação ao universo da pesquisa, neste estudo foi analisada toda a população da organização familiar, totalizando 10 envolvidos. A organização investigada foi constituída em 2014, pela líder proprietária e seu esposo, atuando no ramo alimentício, mais especificamente, produzindo bolachas caseiras e artesanais. A organização conta com 10 colaboradores, contratados formalmente.

Dos 10 colaboradores, um colaborador exerce função de vendedor (tido também como líder informal), um outro colaborador é responsável pelas atividades administrativas, cinco colaboradores exercem funções relativas ao auxílio de produção, que, mais detalhadamente, correspondem a atividades de fabricação de bolachas, decoração, embalagem, pesagem e pintura, uma nutricionista, uma auxiliar de limpeza e a gestora da organização, sendo a líder proprietária.

Os procedimentos de coleta de dados realizados, neste estudo, para a obtenção dos dados primários, os quais são produzidos pelo autor foram obtidos por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada e observação livre não participante. Já para obter os dados secundários foi realizada uma análise documental. Flick (2009) explica que a análise documental compreende uma estratégia complementar a outros métodos de pesquisa, como por exemplo, a entrevista.

Assim sendo, a construção do roteiro de entrevista deu-se com base nas seguintes categorias analíticas: formação de identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa. O qual foi aplicado aos 10 participantes. O roteiro de entrevista foi adaptado de Andrade, S., (2006) e conteve 42 perguntas divididas nas quatro categorias analíticas citadas anteriormente.

Para a análise, adotou-se a análise de conteúdo a fim de se analisar os dados coletados por meio da entrevista semiestruturada. Os dados obtidos através da observação livre não participante foram registrados em um diário de campo. Quanto aos documentos disponibilizados pela organização, estes foram submetidos a uma análise documental para obter mais conhecimento a respeito da organização e adquirir dados secundários tidos como importantes para o estudo.

Para fins de caracterização dos participantes da pesquisa, no Quadro 1 é apresentado o seu perfil.

Quadro 1 - Perfil dos respondentes da pesquisa

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA
<b>Cargo</b>	Auxiliar de produção de alimentos	05
	Auxiliar administrativo	01
	Líder proprietária	01
	Vendedor	01
	Nutricionista	01
	Auxiliar de limpeza	01
<b>Sexo</b>	Feminino	08
	Masculino	02
<b>Idade</b>	19 a 23 anos	03
	29 a 30 anos	01
	39 a 43 anos	02
	44 a 48 anos	02
	Acima de 54 anos	02
<b>Escolaridade</b>	Ensino fundamental completo	03
	Ensino médio completo	03
	Ensino superior completo	01
	Ensino superior incompleto	03

<b>Tempo de empresa</b>	01 a 03 anos	05
	03 a 06 anos	05

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à escolaridade dos entrevistados, torna-se relevante destacar que 03 colaboradores possuem apenas o ensino fundamental completo e outros 3 o ensino médio completo. Constata-se que 1 colaborador possui ensino superior completo na área de Nutrição e 03 colaboradores cursam o ensino superior nas mais diversas áreas, onde um destes cursa Administração, outro cursa Arquitetura e Urbanismo e o outro colaborador cursa Educação Física. Na seção seguinte, são expostos os resultados da pesquisa.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da cultura organizacional

A missão definida pela organização corresponde a: “Disponibilizar bolachas diferenciadas e acessíveis aos clientes, tendo como preocupação primordial sua satisfação e expansão da organização”. Quanto a visão da organização, esta se concretiza como: “Tornar-se referência e empresa de destaque no ramo alimentício no setor de bolachas caseiras”.

Referente as histórias da organização, os entrevistados enfatizaram a inclusão das bolachas no catálogo de produtos de uma das maiores cooperativas do estado, a qual possui 06 filiais em municípios distintos. Outra história mencionada pelos entrevistados corresponde ao período de crise da organização, na qual, uma consultoria foi realizada na área financeira e conforme documentos analisados era o setor com maior deficiência na organização. Essa atitude costuma quebrar um tabu que, frequentemente, faz parte das organizações familiares, o qual gira em torno da resistência em mostrar a sua realidade para pessoas externas. Freitas (2007) explica que as organizações não gostam de falar sobre seus tabus ou admitir que existam.

Na organização investigada, os valores são expressos em murais e disseminados para todos os colaboradores. Com isso, os valores compartilhados entre a maioria dos entrevistados foram: “empresa desenvolvida”, “superar as expectativas”, “foco nos clientes”, “foco no funcionário”, “empresa familiar”, “comprometimento”, “a empresa é como uma família”, “amor”, “organização flexível”, “se importa com o colaborador”, “qualidade do produto”, “empresa boa de trabalhar”, “inovação” e “criatividade”.

O nível das práticas culturais é representado pelos símbolos, heróis e rituais. Em relação aos símbolos tais como gestos, palavras, quadros ou objetos, puderam ser identificados termos específicos como “lugar bom de trabalhar”, “sucesso”, “criatividade” e “agilidade”.

Referente aos heróis e com base nos relatos apresentados pelos colaboradores, a maioria dos entrevistados mencionou uma colaboradora e o vendedor, por serem figuras dedicadas, tanto na realização das suas tarefas, quanto com a preocupação do bem-estar dos colaboradores.

Por fim, os rituais, que também formam as práticas culturais, podem ser verificados por meio de celebrações e comemorações realizadas na organização. Volberda (1998) argumenta que os rituais são práticas coletivas que são, socialmente, essenciais dentro de uma cultura organizacional. A organização costuma realizar suas confraternizações e celebrações na sala de reuniões. As ações realizadas são: comemoração do aniversário dos colaboradores, comemoração de datas especiais, como o Natal, juntamente com a entrega de presentes.

Após a caracterização dos elementos da cultura organizacional, Volberda (1998) sugere que a cultura pode variar em um *continuum* entre conservadora a inovadora, de acordo com as características das quatro categorias analíticas propostas pelo referido auto que correspondem a: formação de identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa.

### 4.3 Análise da cultura organizacional com base no modelo de Volberda

#### 4.3.1 Formação da Identidade

A primeira categoria analítica denominada formação da identidade, foi analisada com base nas variáveis comunalidade, extensão e homogeneidade. Baseado nos relatos dos entrevistados, a comunalidade, se revela *nas crenças, linguagem simples e valores, compartilhados fortemente por todos os colaboradores* (E3; E8).

A variável extensão demonstra se a organização manifesta uma rica variedade de crenças e valores, podendo ser classificada como ampla ou estreita (Volberda, 1998). Nessa dimensão, a missão da organização investigada, como já descrito anteriormente, está focada em se produzir bolachas diferenciadas e acessíveis aos clientes, tendo como preocupação a satisfação dos mesmos e expansão da organização. A crença, segundo o entendimento dos entrevistados, salienta-se que a organização é *“um bom ambiente para se trabalhar* (E1; E5; E8)”. Nesse sentido, essa variável apresenta uma gama de valores e crenças compartilhados amplamente por todos os colaboradores.

“[...] assim como a empresa eu acredito que nosso trabalho é feito para os clientes e isso é muito valorizado por nós. Temos o reconhecimento, pois nos dedicamos ao máximo para entregar não só um produto, mas um produto com qualidade (Entrevistado 01)”.

Com base na última variável dessa categoria analítica, a homogeneidade, foi possível identificar, por meio da análise dos dados obtidos pela observação livre não participante, que na organização existem duas subculturas predominantes, uma no setor de pintura e embalagem e outra no setor de produção de massas e cocção. Com isso, todos compartilham os mesmos valores, onde *“não existe a prevalência de valores distintos em um setor distinto* (E10)”.

“Tenho a imagem de uma organização boa de trabalhar e com uma base de valores muito boa, como comprometimento, transparência, entre outros. E sempre procura fazer o melhor tanto para o funcionário como para seus clientes. Como a empresa é familiar, sinto-me como da família (Entrevistado 02)”.

“É uma empresa familiar boa de trabalhar [...] Vejo que tem valores definidos e que estes orientam a todos na empresa. Transparência é um valor que mais admiro na empresa (Entrevistado 06)”.

Conforme os dados obtidos pode-se inferir que a comunalidade é classificada como forte, a extensão é ampla e a sua homogeneidade destaca-se em heterogênea. Robbins (2009) explica que uma cultura organizacional forte propicia estabilidade a uma organização; por outro lado, segundo autor, tende a dificultar processos de mudanças.

Nessa perspectiva, é verificado que a categoria analítica formação de identidade apresenta características propícias a um estado inovador com alguma inclinação à conservadora devido à variável comunalidade. No Quadro 2, é apresentado um resumo desta categoria com base na fala dos entrevistados.

Quadro 2 – Formação da Identidade

Cultura organizacional	
<b>Categoria analítica e variáveis</b>	conservadora.....inovadora (baixo potencial de flexibilidade).....(alto potencial de flexibilidade)
<b>Formação de identidade</b>  • comunalidade; • extensão; • homogeneidade	<b>forte</b> .....←..... <b>fraca</b> estreita.....→..... <b>ampla</b> homogênea.....→..... <b>heterogênea</b>
indicadores	<b>história da organização:</b> inserção dos produtos no catálogo de produtos de uma rede de Cooperativa e momentos de crise; <b>missão:</b> Disponibilizar bolachas diferenciadas e acessíveis aos clientes, tendo como preocupação primordial sua satisfação e expansão da organização; <b>visão:</b> Tornar-se referência e empresa de destaque no ramo alimentício no setor de bolachas caseiras; <b>símbolos:</b> murais explicativos e fotográficos; <b>heróis:</b> vendedor e gestor e funcionária responsável pela decoração; <b>rituais:</b> comemoração de aniversários e datas festivas como o Natal; <b>valores:</b> inovação, criatividade, preocupação com clientes e colaboradores, qualidade, comprometimento, família...; <b>crenças:</b> ambiente bom de trabalhar, vestir a camisa da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda categoria analítica a ser analisada corresponde à liderança, a qual é apresentada no próximo item.

### 4.3.2 Liderança

A liderança, segundo Volberda (1998), possui um papel muito importante nas organizações, pois os líderes devem possibilitar a criação de uma cultura que estimule a criatividade e promova a experimentação, e proteção dos valores organizacionais. Essa categoria analítica é analisada pelas variáveis estilo de liderança, abordagem de planejamento e atitude gerencial.

A variável estilo de liderança, conforme os dados obtidos nas entrevistas, revela que o estilo instrutivo é o predominante, por “*estar presente na rotina de trabalho a especificação passo a passo das tarefas* (E2; E8; E10)”.

“A líder especifica o passo a passo, [...] pergunta sobre coisas novas e, dependendo da situação, toma uma decisão conjunta com os funcionários. Mas, no geral as decisões sempre quem toma é a líder. Os funcionários podem fazer as atividades

sozinhos, porque todos sabem como funciona e como fazer, fazendo com que não precisasse ficar em cima deles o tempo todos [...] (Entrevistado 01)”.

“A liderança é bem flexível e acompanha todas as atividades realizadas, o líder ensina passo a passo as atividades que devem ser realizadas e só depois que o colaborador aprende a fazer ele deixa realizar a atividade sozinho, mas sempre tem um tipo de monitoramento. Não é uma liberdade total. Em relação à tomada de decisões sempre entra em contato com os colaboradores, para que os mesmos expressem suas opiniões (Entrevistado 03)”.

Foi possível, também, verificar que existe uma tendência em se ter um estilo de liderança consultivo, explicadas pela razão da líder proprietária “acompanhar de perto o desempenho das tarefas e pedir alguma contribuição aos colaboradores para a tomada de decisão (E3; E9; E10)”.

Referente a segunda variável, abordagem de planejamento, esta se classifica como *mixed-scanning*, na qual o planejamento da organização, segundo o E8 e E10 “é orientado a longo prazo, contudo os líderes e colaboradores trabalham com ações e atividades a curto prazo”.

“Com reuniões junto com os colaboradores e também separadas, somente com os líderes. [...] o planejamento está focado na visão a longo prazo, acredito que seja em torno de 05 anos para mais. (Entrevistado 03)”.

Com relação a última variável, atitude gerencial, esta “pode variar dependendo do momento em que a organização se encontra (E1; E3; E6)”. Assim, com base nas entrevistas, “a organização apresenta como rotineira com uma inclinação para o estado *heurístico* (E1)”, ou seja, a organização estabelece prioridades, contudo abre espaço para a improvisação quando necessário.

“A líder sempre age um pouco rotineiro com definição de prioridades. Na parte de rotineiro é aquele trabalho diário tido como “normal” para nós, onde não há pedidos muito grandes e para isso todos os passos são bem especificados. A prioridade acontece mais quando temos pedidos muito grandes e precisamos nos organizar a modo de entregar no prazo estabelecido (Entrevistado 05)”.

Desse modo, o potencial de flexibilidade cultural tende a apresentar uma posição mediana com relação ao *continuum* conservadora ou inovadora, assumindo características mais conservadoras. No Quadro 3, é apresentado um resumo baseado na fala dos entrevistados.

Quadro 3 – Liderança

Cultura organizacional	
<b>Categorias analíticas e variáveis</b>	conservadora.....inovadora (baixo potencial de flexibilidade).....(alto potencial de flexibilidade)

<p><b>Liderança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estilo de liderança; Indicadores</li> <li>• abordagem de planejamento; indicadores</li> <li>• atitude gerencial</li> </ul>	<p><b>instrutivo</b>.....↔.....<b>consultivo</b>.....participativo.....de legativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• especificação passo a passo das tarefas;</li> <li>• líder acompanha de perto o desempenho das tarefas e pede alguma contribuição aos colaboradores para a tomada de decisão.</li> </ul> <p><i>blueprint</i>.....<b>mixed-scanning</b>.....<i>muddling through</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planejamento com visão em longo prazo, mas procede passo a passo com uma visão em curto prazo.</li> <li>• planejamento realizado com base em reuniões;</li> <li>• erros como forma de aprendizagem;</li> <li>• controle com os custos;</li> <li>• liberdade para novas ideias no quesito decoração de bolachas.</li> </ul> <p><b>rotinização do trabalho</b>.....↔.....heurístico.....improvisação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedimentos e atividades especificadas passo a passo;</li> <li>• estabelecimento de prioridade, com possibilidade de improvisação (heurístico).</li> </ul>
---	---

Fonte: Dados da pesquisa.

A terceira categoria analítica a ser analisada corresponde às regras não escritas, a qual é apresentada no próximo item.

### 4.3.3 Regras não-escritas

Segundo Volberda (1998), as regras não escritas são constituídas pelas variáveis disciplina dominante, socialização, atitude formal-real e tolerância à ambiguidade, as quais correspondem as regras amplas e tacitamente assimiladas pelos colaboradores. Conforme os dados obtidos por meio da observação livre não participante são visíveis à existência de murais informando as regras formais. A organização investigada apresenta algumas regras não escritas, uma delas é os 15 minutos de intervalo para os colaboradores. É uma regra que não está escrita e orienta o colaborador no seu dia-a-dia. As regras sejam elas escritas ou não escritas devem ser, amplamente, seguidas pela organização, uma vez que está cria uma programação coletiva aos colaboradores e chefes no que deve ou não ser feito (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

A disciplina dominante, primeira variável desta categoria, se verifica que entre os entrevistados predomina-se um perfil de colaboradores mais velhos com experiências e formações diversificadas, evidenciando uma certa homogeneidade. Isto acontece devido a formação dos colaboradores que se concentra em áreas como Administração, Arquitetura e Urbanismo e Educação Física. A faixa etária dos entrevistados está entre 19 anos e acima de 54 anos, predominando colaboradores mais velhos. Com base nas entrevistas, pode-se perceber que a experiência é influenciada pela idade.

Destaca-se ainda que uma colaboradora, que possui mais de 30 anos na fabricação de bolachas, e a líder proprietária são da mesma família. Sendo que o perfil das referidas colaboradoras é visto como “importantes para a organização (E6; E7; E10)” e, por vezes, pode “surgir divergências de ideias e conflitos (E7)”.

[...] Tem a nossa líder e nossa amassadeira. A líder está sempre engajando o pessoal e incentivando. Já a amassadeira,

que é tia da líder, tem 35 anos de experiência com bolachas (Entrevistado 07)”.

Desse modo, Gersick *et al* (2006) explicam que em uma organização familiar, a cultura tende a possuir caráter pessoal com relações próximas a família e que, pode ou não, causar conflitos pela proximidade mais frequente no ambiente organizacional (Kopytova, 2018). Com isso, se pode inferir que a variável disciplina dominante é classificada como fraca, pois os indicadores de faixa etária, experiência e formação são diversificadas.

A segunda variável desta categoria analítica corresponde à socialização, é classificada como forte, pois em processos de recrutamento e seleção a organização adota um rito de passagem (entrevista com a líder proprietária) e nutricionista (formação complementar em *coach*).

“A líder conversa com o funcionário para explicar como a empresa funciona. Após isso, nossa nutricionista sempre explica como funciona a parte de produção para um novo funcionário, fala das regras e higiene (Entrevistado 01)”.

Os ritos de passagem ainda oferecem treinamentos quinzenalmente para os colaboradores ministrados pela nutricionista, uma vez que estes são direcionados a manuseio de alimentos, conservação, higiene e outros. As vagas de emprego são divulgadas pelos próprios colaboradores e em mídias sociais *online*. Ainda, torna-se importante salientar que a organização não apresenta um plano de cargos e salários estruturados, sendo que a mesma paga o salário piso da categoria mais as horas extras. Desse modo, evidencia-se que as regras não escritas são, cuidadosamente, explicadas e mantidas na organização, resultando em fortes processos de socialização. Freitas (2007) e Wagner III e Hollenbeck (2009) finalizam afirmando que a socialização é um processo fundamental para a manutenção da cultura organizacional.

A terceira variável a ser analisada corresponde à atitude formal-real. Com base na maioria dos relatos das entrevistas, percebe-se a existência de valores, da organização real e formal, são muito próximos; parte das regras não escritas são elaboradas com base nos valores e regras formais da organização.

“Eu busco me basear nos meus valores pessoais, inclusive, pra não deixar a desejar na empresa ou quebrar alguma regra. Não dá pra agir como eu quero, sabendo que preciso seguir algumas regras que são coisas que devemos perceber. Ser responsável não é uma coisa que tá escrito numa parede. É algo antural que todo mundo precisa adotar como regra [...]. Ter comprometimento é muito importante, e vejo que todos nós temos isso como uma regra não escrita e o bacana é que isso é um valor fundamental da empresa (Entrevistado 09)”.

Com isso, a organização apresenta uma atitude formal-real classificada como inequívoca, onde existe pouca diferença entre valores entre a atitude formal-real, essa variável revela-se como uma cultura ortogonal, na qual a organização formal é uma parte da organização real (Volberda, 1998; Andrade, 2006).

Finalmente, a última variável analisada, tolerância à ambiguidade, se apresenta como alta e baixa, uma vez que “a organização é aberta a novas ideias e opiniões diferentes; a relação e linguagem entre os colaboradores varia entre formal e informal, dependendo da ocasião, sendo que os momentos informais proporcionam momentos de descontração entre os mesmos (E1; E5; E7; E9)”.



Desse modo, estas variáveis apresentam características favoráveis para um estado conservador no potencial de flexibilidade cultural, com pouca inclinação para uma cultura organizacional inovadora. No Quadro 4, é apresentado um resumo dessa categoria com base na fala dos entrevistados.

Quadro 4 – Regras não-escritas

Cultura organizacional	
Categorias analíticas e variáveis	conservadora.....inovadora (baixo potencial de flexibilidade).....(alto potencial de flexibilidade)
<b>Regras não escritas</b>	forte.....→.....fraca
• disciplina dominante; indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apresenta um percentual diversificado de colaboradores com diferentes níveis de escolaridade;</li> <li>• os colaboradores apresentam experiências diferenciadas e diversificadas;</li> <li>• a faixa etária dos colaboradores também se apresenta de modo diversificado.</li> </ul>
•socialização; indicadores	forte.....←.....fraca
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>integração dos colaboradores:</b> <i>tour</i> pela organização, entrevistas com a líder proprietária e nutricionista, explicação dos valores e rotina da organização, período de experiência;</li> <li>• <b>política de recrutamento e seleção:</b> a organização não possui uma política estruturada, faz divulgação de uma possível vaga por meio dos colaboradores, entrega de currículo e entrevista;</li> <li>• <b>programas de treinamento:</b> boas práticas, manuseio de alimentos e capacitação (EPI);</li> <li>• <b>avaliação de desempenho:</b> conversas formais e individuais com cada colaborador;</li> <li>• <b>plano de cargos e salários:</b> piso da categoria e horas extras;</li> <li>• <b>recompensas e gratificações:</b> presentes em data comemorativa e cestas de Natal.</li> </ul>
• atitude formal-real; indicadores	inequívoca.....←.....equivoca
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>regras formais:</b> são expostas em murais na organização;</li> <li>• <b>regras não escritas:</b> 15 minutos de intervalo obrigatório, comprometimento, responsabilidade, pontualidade.</li> </ul>
• tolerância à ambiguidade indicadores	baixa.....↔.....alta
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>novas ideias e opiniões:</b> possui pouco receio e resistência. Porém, na maioria das vezes, a organização é aberta a novas ideias a opiniões. Contudo, não significa que será aceito para uma efetiva aplicação;</li> <li>• <b>relacionamento:</b> varia entre formal e informal;</li> <li>• <b>linguagem:</b> mais informal.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

A quarta categoria analítica a ser analisada corresponde à orientação externa, a qual é apresentada no próximo item.

#### 4.3.4 Orientação externa

A última categoria analítica da cultura organizacional é denominada orientação externa. Essa categoria representa as crenças sobre o relacionamento da organização com o seu ambiente total e possui três variáveis de análise: foco, abertura e atitude de planejamento (Volberda, 1998; Andrade, 2006).

Na variável foco, conforme relatos das entrevistas corresponde ao longo prazo. Com base nos documentos analisados, a organização possui registrado em atas, um plano a ser seguido para se alcançar esse horizonte. Na qual consta, “*aperfeiçoamento*”, “*valorização das pessoas*”, “*gestão dos recursos humanos*”, “*ética*” e “*compromisso social*” (E2; E5; E6).

“Longo prazo, porque você precisa se consolidar no meio empresarial e isso não é da noite para o dia. Demanda muito tempo, dedicação e empenho. E nosso produto precisa de satisfação total do cliente (Entrevistado 04)”.

Por sua vez, a variável abertura, se caracteriza como “*aberta às mudanças (E8)*” que acontecem no ambiente, isto é, “*foca nos clientes, acompanha de perto seus clientes e fornecedores (E5; E7; E10)*” e, segundo relatos, “*está sempre atenta aos concorrente (E4)*”. Por outro lado, “*dependendo da situação, a organização pode se caracterizar como fechada, principalmente em questões de tecnologia e softwares (E2; E4; E6; E9; E10)*”. Na organização “*existe a otimização de processos (E9; E10)*” (*todos os processos são cronometrados*) e *produtos (qualidade e inovação para os consumidores)*.

“Acho que ela é aberta e fechada [...]. [...] temos que nos adaptar as mudanças do mercado para nos tornarmos mais competitivos. Por exemplo, temos um sistema que nunca foi usado. Então perdemos tempo com planilhas. Porém, com relação a outros fatores como clientes a empresa é sempre aberta (Entrevistado 02)”.

“A postura da empresa tem que ser aberta para seu cliente, consumidor e fornecedor, colaboradores, só assim crescerá [...] (Entrevistado 04)”.

Ao otimizar um processo, Lemos (2015) explica que é necessário realizar um mapeamento dos processos da organização, que significa conhecê-lo de forma real, assim como conhecer o desempenho de seus colaboradores. Mediante este contexto, “*a organização precisa conhecer como seu produto está sendo visto e, para coletar informações e feedback a respeito dos produtos, o canal utilizado para tal é a degustação dos produtos nos mercados da cooperativa (E1; E2; E5; E7; E8; E9)*”.

A última variável analisada, atitude de planejamento, é vista pelos entrevistados como um “*fator que pode variar na organização dependendo do momento em que se encontra, isto é, não possui uma atitude de planejamento definida (E2; E4; E6; E10)*”.

“A posição que a organização assume é se adaptando, aprendendo, buscando e se atualizando, porque se exige muito isso hoje em dia. A organização não pode ser intransigente, pois a cada dia aparece algo novo e temos que estar preparados para as mudanças e tem que se adaptar a elas. Se não for assim ocorrerá grande risco de naufragar por não ficar

atentos às mudanças que se exige em um mercado tão globalizado (Entrevistado 04)”.

Levando em consideração este contexto, a organização pode assumir uma atitude de planejamento reativa com alguma tendência para a atitude proativa. Por fim, com base nos dados obtidos, essas características proporcionam um potencial mediano de flexibilidade cultural no *continuum* entre conservadora e inovadora. No Quadro 5, é apresentado um resumo dest item, baseado na fala dos entrevistados.

Quadro 5 – Orientação externa

Cultura organizacional	
Categorias analíticas e variáveis	conservadora.....inovadora (baixo potencial de flexibilidade).....(alto potencial de flexibilidade)
<b>Orientação externa</b>	
• foco; indicadores	curto prazo.....médio prazo.....→..... <b>longo prazo</b>  • <b>ideia de futuro:</b> longo prazo; • <b>tempo de referência:</b> longo prazo
• abertura; indicadores	fechada.....↔.....aberta  • <b>sensibilidade ao desenvolvimento externo:</b> está atenta às mudanças do ambiente. Contudo, pode se destacar como aberta ou fechada; dependendo do momento em que a organização se encontra; • <b>orientação para meios ou resultados:</b> otimização tanto dos processos quanto dos produtos; • <b>impulsionada pela tecnologia:</b> é fechada para aspectos tecnológicos; • <b>impulsionada pelo mercado:</b> foco está nos <i>stakeholders</i> .
• atitude de planejamento indicadores	<b>reativa</b> .....←.....inativa.....→.....proativa.....interativa  • <b>posição com relação ao ambiente:</b> procura se adaptar a um futuro provável, embora visa preservar os feitos do passado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos dados coletados, analisados e interpretados, é possível constatar que na categoria analítica, formação de identidade, a organização apresenta um estado inovador com alguma tendência para conservadora, pelo fato da variável comunalidade se apresentar por um forte compartilhamento da identidade organizacional; ainda, a extensão de valores e crenças se apresenta de modo amplo e a sua homogeneidade (subculturas) se classifica como heterogênea.

Quanto à categoria analítica liderança, esta é identificada com um estilo instrutivo, onde se apresenta uma liderança com muita direção e pouca colaboração, em outras palavras, as tarefas são especificadas passo a passo e o controle sobre o desempenho das mesmas é alto com tendência ao estilo consultivo onde se tem o acompanhamento das tarefas (Volberda, 1998). Referente à abordagem de planejamento, tem-se uma característica *mixed-scanning*, na qual se tem uma visão em longo prazo baseada em decisões tomadas passo a passo em curto prazo (Volberda, 1998) e a atitude gerencial caracteriza-se como rotineira com uma

inclinação ao heurístico. Desse modo, essa categoria apresenta uma posição mediana entre conservadora e inovadora, assumindo características mais conservadoras.

A categoria analítica, regras não escritas, possui um potencial de flexibilidade cultural mediano, com uma tendência a uma posição mais conservadora. As quatro variáveis que compõem essa categoria se caracterizam desse modo: a disciplina dominante é fraca (favorecendo o potencial para flexibilidade), a socialização é forte (regras explicadas e mantidas na organização), a atitude formal-real classifica-se como inequívoca, resultando uma cultura ortogonal, na qual a organização formal é uma parte da organização real (Volberda, 1998) e uma tolerância à ambiguidade classificada como mediana com traços mais conservadores.

Finalmente, a última categoria analítica, orientação externa, se apresenta em longo prazo, sendo sensível às mudanças, é aberta ao ambiente total, embora possa se fechar para determinados assuntos e possui uma atitude de planejamento reativa com alguma tendência para a posição proativa. Nessa categoria, o potencial de flexibilidade se classifica, também, como mediano com traços mais inovadores.

Portanto, pode-se inferir que a cultura da organização familiar não assume nenhuma das posições extremas do *continuum*, ou seja, conservadora ou inovadora. Entretanto, possui características que a colocam em uma posição mediana, assumindo traços tanto conservadores quanto inovadores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a cultura organizacional de uma organização familiar. Ainda, esta pesquisa apoiou-se em dois objetivos específicos para atingir os resultados esperados. O primeiro objetivo específico consistiu na caracterização dos elementos que constituem a cultura organizacional e o segundo objetivo específico na verificação se a cultura desta organização se apresenta como conservadora ou inovadora. Avalia-se que todos os objetivos foram alcançados.

No que diz respeito aos elementos constitutivos da cultura organizacional da organização familiar, de acordo com a proposta de análise de Volberda (1998), estes correspondem aos eventos da história da organização, missão, visão, símbolos, heróis, rituais, crenças, valores e cerimônias, que são compartilhados por todos os colaboradores.

O segundo objetivo específico da pesquisa corresponde a descrever se a cultura organizacional se caracteriza como conservadora ou inovadora. Desse modo, é possível afirmar que a organização não se classifica de forma predominante em nenhum dos extremos do *continuum* proposto por Volberda (1998). Torna-se importante enfatizar, que por mais que ela não esteja classificada em nenhuma das extremidades, o seu potencial de flexibilidade cultural apresenta-se como mediano com a presença de características conservadoras e inovadoras. Concluindo-se, então, que a organização investigada apresenta um potencial de flexibilidade cultural mediano, sendo que esta posição pode influenciar, positivamente ou negativamente, o potencial de flexibilidade da cultura organizacional. Ainda, é relevante destacar que por meio do estudo, tanto a líder proprietária, quanto os colaboradores passaram a deter um conhecimento mais amplo sobre a temática pesquisada, ao qual era desconhecida até então.

Espera-se que com este estudo, as reflexões e debates acerca do construto possam ser reforçados. Ainda, vale ressaltar que além de Volberda (1998), criador do modelo utilizado nesta pesquisa, Andrade (2006) utilizou o mesmo modelo. Desde então, estudos que apontem a utilização do modelo carecem de atenção. Assim, os resultados sugerem um estudo empírico mais atual, passível de comparações e análises entre os setores utilizados. Além disso, os achados desse estudo permitem caracterizar a cultura organizacional de uma organização entre “conservadora” e

inovadora”, abordagem pouco explorada em estudos da área da Administração e Negócios.

Por meio das conclusões apresentadas, é possível destacar recomendações para a realização de novos estudos: i) realizar estudos que abordem a importância da cultura organizacional; visto que foi possível destacar a dificuldade dos entrevistados em entender o que é esse tema; ii) pesquisar sobre o tema cultura organizacional, utilizando outros modelos propostos por autores e realizar uma análise comparativa; iii) relacionar a temática com outras áreas da Administração e verificar quais as influências da cultura organizacional nessas áreas; iv) analisar a interface entre outros fatores do ambiente organizacional e a cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, S. P. C. (2006). *A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso*. 193 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/89138>.
- Andrade, D. M., & Grzybovski, D. (2004). Aplicabilidade do Modelo dos Três Círculos nas Empresas Familiares Brasileiras: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba. *Anais eletrônicos...* Curitiba:EnANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-cor-2259.pdf>.
- Anning-Dorson, T. (2021). Cultura organizacional e liderança como antecedentes à flexibilidade organizacional: implicações para a competitividade das PME. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Barbosa, L. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, 36(4), 6-19, Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n4/a02v36n4.pdf>.
- Barney, B. J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/258317?seq=9#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258317?seq=9#metadata_info_tab_contents).
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 10, 124-135.
- Dias, R. (2008). Cultura Organizacional. In: Dias, R. *Sociologia das Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 202-216.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. (coordenador assistente) André Ofenhejm Mascarenhas, São Paulo: Thomson Learning.
- Gersick, K. E. et al. (2006). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Gil, A. C. (2010). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. ed. London: McGraw-Hill.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal Of Business Research*, 67(8), 1609-162. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313003342>.
- Kopytova, I. (2018). Management potential of organizational culture in resolving business conflicts. *Agricultural And Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 4(1), 77-90. Disponível em: <http://are-journal.com/are/article/view/154/142>.
- Lam, L., et al. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 7(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lemos, G. B. (2015). *Otimização de Processos Organizacionais: Estudo de caso – Processo de Contas a Pagar (Puig Brasil)*. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/29151/29151.PDF>
- Malheiros, M. B. et al. (2020). O papel da cultura organizacional na compreensão da diversidade organizacional: estudo em uma indústria de cosméticos. *Gestão Joven*, 21(2), 47-65.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Sánchez, R., Vences, J., & Guillen, J. (2018). How to improve firm performance through employee diversity and organizational culture. *Review Of Business Management*, 20(3), 378-400. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v20n3/en\\_1983-0807-rbgn-20-03-378.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v20n3/en_1983-0807-rbgn-20-03-378.pdf)
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Srour, R. H. (2005). *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Steffens, N. K. et al. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 1-11. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431730053X?via%3Dihub#bb0200>
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- VAN MARREWIJK, M. Strategic orientations: multiple ways for implementing sustainable performance. *Technology and Investment*, 1(2), 85-96. Disponível em: [https://file.scirp.org/pdf/TI20100200002\\_59205129.pdf](https://file.scirp.org/pdf/TI20100200002_59205129.pdf)
- Vasconcelos-Silva, A., Todorov, J. C., & Silva, R. L. F. C. (2012). Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 14(1), 48-63.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.7.4.359>.
- Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm: how to remain competitive*. New York: Oxford University Press.

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2009). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

Yin. R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.