

# 1 Introdução

## 1.1. Contextualização do problema

A inspiração para essa pesquisa veio da percepção que as organizações fracassam muitas vezes na sua busca pelo desempenho por se preocupar praticamente exclusivamente em como criar novos produtos, fazer campanhas de marketing, ter eficiência operacional, ter um bom EBITDA.

A dimensão relacionada ao comportamento das pessoas é tida como importante, mas intangível e com uma relação demasiado indireta e imprevisível com o desempenho. Os gestores se sentem mais confortáveis com o que lhes é mais familiar e fácil de medir o resultado. Por isso tendem a direcionar sua atenção e recursos para as dimensões mais concretas. No entanto, um produto lançado, uma campanha de marketing nada mais é do que resultado do trabalho das pessoas presentes na organização. Sua efetividade depende diretamente da forma como elas trabalham em conjunto.

Cultura organizacional pode ser definida como os valores, crenças e princípios compartilhados que servem de base para o sistema gerencial de uma organização assim como as práticas gerenciais e comportamentos que exemplificam e reforçam esses princípios básicos. Esses valores e práticas permanecem porque possuem um significado para os membros da organização. Eles representam estratégias para sobrevivência que funcionaram bem no passado e que os membros acreditam que vão funcionar novamente no futuro. A cultura de uma organização é então a representação do que os líderes e membros da organização consideram a forma correta de como atingir o propósito da organização.

A cultura está profundamente enraizada dentro das pessoas e ações que entrem em conflito com ela vão ser alvo de uma resistência muito maior do que outras que estejam em harmonia. Ao buscar o desempenho, sem compreender adequadamente os efeitos da cultura, o gestor arrisca-se a ter dificuldade ou mesmo incapacidade de atingir o resultado pretendido.

Para tornar a dimensão cultural mais presente na gestão das organizações, é importante entender como uma organização pode ser mais ou menos efetiva em função de sua cultura.

## 1.2.

### **Definição de termos**

**Campo Organizacional** – Um campo organizacional define um grupo de organizações que compartilham uma área da vida institucional. Organizações dentro de um campo organizacional, na busca por legitimidade e sobrevivência, seguem um processo racional que as torna similares (DIMAGGIO e POWEL, 1983).

Para facilitar a análise, as organizações podem ser classificadas em diversos critérios para criar taxonomias de indústrias. Uma tipologia usada poderia ser orientada quanto às categorias de uso de bens de capital, intermediários, consumo durável e consumo não durável (FERRAZ, KUPPER e HAGUENAUER, 1996).

Para efeito desse estudo, foi considerada a classificação em indústrias capaz de distinguir campos organizacionais.

**Cultura Organizacional** - Padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Por esse padrão validado garantir o bom funcionamento do grupo, ele é ensinado para os novos membros do grupo como o modo correto de perceber, pensar, e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN 2009 p 16).

**Dimensão Cultural** – Uma dimensão é um aspecto da cultura que pode ser medido e relacionado com outras culturas (HOSFSTEDE, 2005).

### **1.3. Objetivo final**

O estudo tem como objetivo estudar a cultura organizacional de empresas de um campo organizacional e descrever como cada cultura influencia a sua efetividade.

### **1.4. Objetivos intermediários**

Para cumprir o objetivo proposto é preciso antes atingir uma série de objetivos intermediários:

- Conceituar cultura organizacional, suas formas de manifestação, seu processo de formação e as estratégias usadas para estudá-la;
- Conceituar desempenho organizacional, a relação do desempenho com a indústria onde a organização está inserida e do desempenho com a cultura organizacional;
- Apresentar modelos que relacionem cultura e desempenho organizacional e escolher o que mais se adéque a esse estudo;
- Contextualizar a indústria das empresas relacionadas;
- Contextualizar as empresas selecionadas, descrevendo como funciona a cultura em cada uma delas;
- Analisar como as práticas culturais de cada uma das empresas se relaciona com o seu desempenho;
- Fazer uma análise comparativa entre os resultados encontrados em cada empresa.

## **1.5. Suposições**

### **1.5.1. O líder define a cultura**

A cultura é definida durante sua formação pelo seu líder fundador. Os principais líderes da organização influenciam sua evolução, mas sua influência é limitada pelos valores e práticas compartilhados definidos pelo fundador e pelas necessidades de adaptação que afligem a organização (HOFSTEDE, 2000; SCHEIN, 2009).

### **1.6. Relevância do estudo**

Para tornar a dimensão cultural mais presente na gestão das organizações, é importante entender de um modo mais concreto o que faz uma cultura ser mais ou menos efetiva em uma empresa.

Isso será feito através de estudos de caso em empresas que fazem parte de um campo organizacional. Em seguida os resultados encontrados vão ser analisados comparativamente.

Ao se estudar organizações de um campo organizacional, esse estudo espera perceber de forma mais clara cultura e efetividade e, dessa forma, enriquecer de maneira relevante a literatura sobre cultura organizacional.

### **1.7. Delimitação do estudo**

O estudo foi realizado em três pequenas empresas de TI com foco em redes e segurança.

A Empresa A vende serviços de segurança e é localizada na cidade do Rio de Janeiro.

A Empresa B e a Empresa C são matriz e filial da mesma organização. Durante o planejamento da pesquisa foi percebido que elas eram possuíam diferenças profundas e que demandavam que fossem analisadas como organizações independentes. A Empresa B desenvolve softwares de redes e segurança e também é localizada na cidade do Rio de Janeiro. A Empresa C comercializa software de redes e segurança e é localizada na cidade de São Caetano do Sul.

O foco do estudo é no momento atual, mas como organizações são sistemas dinâmicos, a história de cada empresa desde a sua fundação vai ser levantada para melhor entender as suas culturas hoje.

## **1.8. Estrutura de trabalho**

Essa dissertação está organizada em sete capítulos Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Descrição dos Casos, Análise dos Resultados, Conclusões e Referências Bibliográficas.

O primeiro capítulo contextualiza o problema que vai ser estudado, define os termos chave, objetivo final, objetivos intermediários, a relevância do tema e a sua delimitação.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão da literatura com as questões importantes para o tema pesquisado: cultura organizacional, desempenho organizacional e as relações entre cultura, indústria e desempenho.

O terceiro capítulo aborda a metodologia da pesquisa: o tipo de pesquisa que vai ser utilizada, como vão ser coletados e tratados os dados, bem como as limitações do método adotado.

O quarto capítulo faz uma descrição dos três casos escolhidos para essa pesquisa. Nele é apresentado quem é o fundador, a história de cada empresa desde a sua fundação, como ocorre a socialização dos novos membros, as políticas de recursos humanos e como ocorre a comunicação organizacional.

No quinto capítulo são apresentados o resultado e a análise da pesquisa realizada.

No sexto capítulo é apresentada a conclusão.

Por fim, no sétimo capítulo são apresentadas as referências bibliográficas utilizada nesse trabalho.