



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA APARECIDA VIEIRA MELO

**CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA
PAU BRASIL – AMBEV DA CIDADE DE PATOS-PB**

PATOS-PB
2024

MARIA APARECIDA VIEIRA MELO

**CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA
PAU BRASIL – AMBEV DA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção de título de bacharel em Administração.

Área de Concentração: Comportamento Organizacional

Orientador(a): Simone Costa Silva

PATOS-PB
2024

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M528c Melo, Maria Aparecida Vieira.
Criação e manutenção da cultura organizacional da empresa Pau Brasil-Ambev da cidade de Patos-PB [manuscrito] / Maria Aparecida Vieira Melo. - 2024.
27 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Cultura organizacional. 2. Organização. 3.
Colaboradores . I. Título

21. ed. CDD 658.404

MARIA APARECIDA VIEIRA MELO

**CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA
PAU BRASIL – AMBEV DA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção de título de bacharel em Administração.

Área de Concentração: Comportamento Organizacional

Orientador(a): Simone Costa Silva

Aprovado em: 19 / 06 / 2024

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



SIMONE COSTA SILVA

Data: 28/06/2024 18:36:02-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dra. Simone Costa Silva
UEPB - ORIENTADORA

Documento assinado digitalmente



JANINE VICENTE DIAS

Data: 28/06/2024 17:43:02-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dra. Janine Vicente Dias
UEPB – EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



FRANCISCA ROZANGELA LOPES DE SOUSA

Data: 28/06/2024 09:08:27-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Me. Francisca Rosângela Lopes de Sousa
UEPB – EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me permitiu vivenciar oportunidades, força de vontade e coragem para superar todos os desafios. Agradeço a professora Simone, pela oportunidade de me orientar na conclusão deste trabalho, com muita excelência, paciência e dedicação.

Aos meus pais, Antônio e Ivânia, por terem depositado toda força e confiança em mim durante essa jornada. Aproveito também a oportunidade para agradecer todo o aporte que me deram em casa e o amor dedicado. Agradeço também ao meu esposo Igor pela dedicação oferecida, pelos momentos de companheirismo e pela compreensão aos momentos de ausência.

As amigas que construí ao longo do curso Rayelle, Larissa, Rita, Hortência, Geferson e Vitor, por todos os momentos de partilha, descontração e conhecimento. Com vocês a jornada se tornou mais leve. Um agradecimento especial a minha dupla da UEPB, Maria Luiza que sempre me apoiou toda essa jornada, Deus te enviou como o melhor presente para mim, nossa amizade é sinônimo de companheirismo e lealdade. Obrigado por ser minha parceira/irmã desde o início de tudo, nossa caminhada juntas deixou tudo mais simples e leve.

Por fim, a todos que estiveram presente, durante essa caminhada, me apoiando e me incentivando para chegar ao meu objetivo esperado de concluir minha graduação com excelência. Meu muito obrigada!

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Disciplinas que contribuem para o estudo do comportamento organizacional.....	10
Quadro 2: Perfil das respondentes.....	17
Quadro 3: Resultados do Questionário	19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
	2.1 Comportamento Organizacional	9
	2.2 Cultura Organizacional	11
	2.3 Criação e manutenção da Cultura	14
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
4	RESULTADOS	16
	4.1 Ações organizacionais para criação e manutenção da Cultura	17
	4.2 Percepção dos colaboradores sobre aspectos relevantes da Cultura.....	18
	4.3 Efeitos funcionais e disfuncionais da cultura da empresa estudada na visão dos seus colaboradores	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22
7	APÊNDICES	26

CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA PAU BRASIL – AMBEV DA CIDADE DE PATOS-PB

RESUMO: O presente estudo procura compreender como ocorre a criação e manutenção da cultura organizacional na empresa Pau Brasil-Ambev localizada na cidade de Patos-PB, tomando como base a percepção dos colaboradores que nela atuam, em que foi realizado um estudo de caso com os colaboradores da organização Pau Brasil-Ambev de Patos-PB. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário e realizada uma entrevista com os colaboradores da organização, sendo os dados obtidos analisados e apresentados. O presente estudo justifica-se pela importante relação entre cultura e desempenho dos colaboradores e a importância de criar e manter uma boa cultura organizacional. De acordo com os resultados obtidos e analisados, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores percebe a existência de uma Cultura Organizacional favorável e motivadora que proporciona um aumento na produtividade e desempenho da equipe, ao mesmo tempo que nota o esforço de seus superiores em manter essa boa cultura.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional. Organização. Colaboradores

ABSTRACT: *The present study seeks to understand how the creation and maintenance of the organizational culture occurs in the company Pau Brasil-Ambev located in the city of Patos-PB, based on the perception of the employees who work in it, in which a case study was carried out with the employees of the organization Pau Brasil-Ambev of Patos-PB. For data collection, a questionnaire was applied and an interview was conducted with the organization's employees, and the data obtained were analyzed and presented. The present study is justified by the important relationship between culture and employee performance and the importance of creating and maintaining a good organizational culture. According to the results obtained and analyzed, it is possible to affirm that most employees perceive the existence of a favorable and motivating Organizational Culture that provides an increase in the productivity and performance of the team, at the same time that they notice the effort of their superiors in maintaining this good culture.*

KEYWORDS: *Organizational Culture. Organization. Employees*

1. INTRODUÇÃO

O estudo do Comportamento Organizacional pode ajudar a melhorar a eficiência e a produtividade da organização, bem como, a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, além disso, consegue identificar problemas e conflitos dentro da organização, como também apresentar soluções para resolvê-los. O Comportamento Organizacional é “um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional” (Robins, 2010, p.7).

Dentre os objetos de estudo do Comportamento Organizacional temos o estudo do clima e da cultura organizacional, sendo esses aspectos essenciais para um bom desempenho da organização, proporcionando um ambiente saudável e colaboradores mais satisfeitos.

De acordo com Luz (1995), o clima organizacional é de certa forma, o reflexo dos efeitos da cultura dentro da organização como um todo. A cultura envolve o ambiente de crenças, valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre pessoas (Chiavenato, 1994). Para Macedo (2000), a cultura organizacional surge da necessidade das pessoas, dos mecanismos de grupos e da influência de líderes que através do uso de estruturas, legitimam o passado, dão vida ao presente e apontam para o futuro.

A presente pesquisa se debruça sobre a compreensão da cultura organizacional e sua influência no desempenho dos colaboradores de uma empresa atuante no setor de distribuição de bebidas, localizada na cidade de Patos-PB, a partir da percepção dos colaboradores que lá atuam. O presente trabalho justifica-se pela necessidade de entender a relação da cultura organizacional relacionando-a ao desempenho dos colaboradores, sendo assim, espera-se, de forma teórica, contribuir para os estudos da temática a partir de uma pesquisa empírica desse fenômeno. De forma prática, a pesquisa busca contribuir para a gestão empresarial ao apresentar a percepção dos colaboradores de como a cultura da empresa pode influenciar no seu desempenho e produtividade, e ainda, identificar os benefícios e possíveis pontos críticos que uma cultura organizacional pode trazer para as organizações privadas.

Essa pesquisa, busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre a criação e a manutenção da cultura organizacional na empresa Pau Brasil–Ambev – Patos/PB?

Como objetivo geral, o presente estudo procura compreender como ocorre a criação e manutenção da cultura organizacional na empresa Pau Brasil-Ambev localizada na cidade de Patos- PB. E como objetivos específicos: a) Identificar ações realizadas pela empresa para criação e manutenção da cultura organizacional; b) Destacar a percepção dos colaboradores sobre aspectos relevantes da cultura da empresa; c) Destacar os efeitos funcionais e disfuncionais da cultura da empresa estudada na visão dos seus colaboradores.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira: após essa breve introdução, encontra-se a fundamentação teórica com os principais conceitos e aspectos sobre o tema estudado. Posteriormente, nos aspectos metodológicos, descreve-se o caminho percorrido para coleta e análise dos dados levantados. Em seguida, temos os principais resultados obtidos na pesquisa seguido de algumas considerações finais e das principais referências consultadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comportamento Organizacional

O termo Comportamento Organizacional está relacionado a questões sobre liderança, personalidade e emoções, cultura. Além disso, também envolve fatores como percepção e tomada de decisão, valores, atitudes, satisfação com o trabalho, poder e política, conflito e negociação, mudança organizacional, comunicação e motivação (Robbins, 2006).

De acordo com Lobos (1978 p.19), por volta da metade dos anos 60, o termo "Comportamento Organizacional" (CO) foi estabelecido em muitas escolas de Administração de Empresas, como uma combinação da velha escola de Relações Humanas e de uma versão atualizada da dimensão comportamental da ciência comumente chamada de "Administração" (ou "Organização").

Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro da organização (Robbins, 2006). Busca conhecer o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro dos contextos organizacionais, assim como, o comportamento da própria organização em relação a seu ambiente, tanto externo, como interno (Siqueira, 2002).

Conforme Maximiano (2000, p. 243-244), "o objetivo implícito do enfoque comportamental é fornecer instrumentos para a administração das organizações, tendo por base o conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos". Os autores Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), acreditam que o Comportamento Organizacional é o estudo de indivíduos e grupos em organizações. Já Davis e Newstrom (1992) dizem que o Comportamento Organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações.

Robbins (2002), defende que uma das principais características do comportamento organizacional é a previsibilidade, uma vez que, as pessoas são diferentes, mas, em certas situações costumam reagir de uma mesma maneira e nesse momento é possível identificar consistências fundamentais que sustentam o comportamento humano e modificá-las.

O Comportamento Organizacional se divide em individual, grupal e organizacional, seguindo esses níveis Robbins (1999), propôs um modelo básico para os estudos do CO especificando quais variáveis seriam temas de interesse de cada um. Para as análises no nível individual o autor arrola variáveis biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades. As análises sobre grupos de trabalho são representadas no modelo por interações bidirecionais entre os processos de tomada de decisão grupal, comunicação, liderança conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho (Robbins, 1999).

No nível de análises sobre a organização como um todo, Robbins (1999) relaciona temas como cultura, políticas e práticas de recursos humanos, estrutura e dimensionamento da organização, bem como tecnologia e dimensionamento do trabalho. Ao longo do tempo os estudos do Comportamento Organizacional receberam influências de várias outras áreas, tais como: psicologia, sociologia, ciência política, antropologia. Dessa última, advêm os conceitos sobre cultura organizacional, foco de estudo desse trabalho (Robbins, 1999).

Como explica Pereira (2004), a Administração, ciência social aplicada, lança mão dos conhecimentos gerados por outras ciências sociais, como a Psicologia Social, a Sociologia, a Antropologia e as Ciências Políticas, por meio das quais se compreendem os fenômenos que ocorrem nas organizações.

Por meio da Psicologia Social, de acordo com Robbins (2005), podem ser analisados os processos e decisões grupais, as comunicações, as mudanças de atitude. Por meio da Sociologia, são investigadas as dinâmicas dos grupos no trabalho, a mudança e a cultura organizacional. O grupo é sua primeira unidade de análise e o sistema organizacional a segunda.

A Antropologia dispõe de instrumentos para investigar valores, atitudes, a análise multicultural dos grupos, a cultura e o ambiente organizacional. O grupo é sua primeira unidade de análise e o sistema organizacional a segunda. Da Ciência Política é possível extrair noções relativas aos conflitos inerentes às políticas intraorganizacionais e ao poder.

Kinicki e Kreitner (2006), ampliando e reforçando as opiniões supracitadas, assinalam que a base do comportamento organizacional é constituída por um conjunto diversificado de disciplinas que inclui: a Psicologia, a Administração, a Sociologia, a Teoria das Organizações, a Psicologia Social, a Estatística, a Antropologia, a Teoria Geral dos Sistemas, a Economia, a Tecnologia da Informação, a Ciência Política, o Aconselhamento Vocacional, o Gerenciamento do Estresse Humano, Psicometria, a Ergonomia, a Teoria da Decisão à Ética. O Quadro 01, a seguir, mostra como as áreas da Psicologia, Sociologia, Psicologia Social e Antropologia, contribuíram para o objetivo de formar uma visão ampla do comportamento humano nas organizações.

Quadro 01: Disciplinas que contribuem para o estudo do comportamento organizacional

Área	Temáticas	Nível
Psicologia	Aprendizagem Motivação Personalidade Emoções Treinamento Tomada de decisão Individual Liderança	Satisfação com o trabalho Avaliação de desempenho Mensuração de atitudes Planejamento do trabalho Estresse profissional indivíduo
Sociologia	Dinâmica de grupo Trabalho em equipe Comunicação	Status Poder Conflitos Grupo
	Teoria da organização formal Tecnologia organizacional Mudança organizacional Cultura organizacional	Organização
	Mudança comportamental Mudança de atitude	

Psicologia social	Comunicação Tomada de decisão em grupo Processos grupais	Grupo
Antropologia	Valores comparativos Atitudes comparativas Análise multicultural	Grupo
	Cultura Organizacional Ambiente organizacional	Organização

FONTE: Baseado em Robbins (2009)

Como pode ser observado no Quadro 01, o tema Cultura Organizacional tem sua base conceitual firmada na Antropologia.

2.2 Cultura Organizacional

Sobre cultura organizacional, inicialmente, cabe dizer que esta possui funções como a criação de uma identidade organizacional, facilita o compromisso coletivo, promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento ao ajudar os membros, dando sentido a seus ambientes. Assim sendo, essas funções coordenam o trabalho e fazem com que o comportamento seja reforçado dentro das organizações (Wagner III; Hollenbeck, 2003).

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

Ao longo do tempo, a cultura organizacional tem sido foco de muitas pesquisas e estudos. Com isso, diversos conceitos são aplicados a cultura, Robbins (2012, p. 501), por exemplo, conceitua cultura como "um sistema de valores compartilhado pelos integrantes da organização que a diferencia das demais." Trata-se, portanto, de um agrupamento de valores definidos através da junção de vários costumes diferente.

Chiavenato (1994, p.52) afirma que "a cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas". Do ponto de vista genérico, a cultura consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo. É através da cultura que a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável.

Lau (1996), apresenta um conceito de cultura organizacional em geral, a qual, é composta de uma compreensão comum e coisas que são compartilhadas no meio de membros organizacionais, como comportamentos, valores, tradições e princípios. No entendimento de Macedo (2000, p. 03) "a cultura organizacional nasce da necessidade dos indivíduos, dos mecanismos de grupos e da influência de líderes que pelo uso das estruturas, legitimam o passado, dão vida ao presente e apontam para o futuro".

A cultura de uma empresa permite reforçar o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e o que não deve ser colocado em prática (Luz, 2003), sendo a percepção subjetiva do ambiente no qual o homem faz parte (Triandis, 1971) e, ainda, compartilhada, transmitida entre gerações de maneira sistemática e organizada (Peterson, 2015). Os elementos ou práticas que compõem a cultura organizacional são: os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas, e os processos de comunicação (Freitas, 1991; Schein, 2009).

A princípio, Freitas (1991) estabelece os valores mais enfatizados são comuns a várias organizações, entre eles estão a importância dada ao consumidor, a busca de um alto padrão de desempenho, o foco na qualidade e na inovação e motivação intrínseca dos empregados. Enquanto Motta (2007) defende os valores ligados às crenças existentes na organização, trata também de pessoas de questões que envolve preceitos (explícitos ou não) e ideologias.

As crenças de empresas conhecidas como de alto padrão são relacionadas à importância de ser "o melhor", na preocupação com os detalhes da execução, focalizar as pessoas enquanto indivíduos, proporcionar assistência e qualidade superior, possuir membros inovadores, ter a informalidade como estímulo à comunicação e buscar lucros e crescimento econômico conforme Peter e Waterman (*apud* Freitas, 1992)

Motta (2007) aponta os artefatos a vestimentas utilizadas (uniforme, roupa social ou esportiva etc.), como sendo elementos que compõem a cultura de uma organização, além do espaço e ambiente proporcionado para o desenvolvimento das atividades. Já Kilman, Saxton e Serpa (1988) dividem os artefatos em verbais, comportamentais e físicos. Os primeiros são os mitos, os heróis, os tabus e as histórias. A segunda classificação são os rituais e as cerimônias. E, finalizando, os terceiros artefatos são as normas e os símbolos.

Os artefatos comportamentais são caracterizados rituais e cerimônias, marcado por atividades planejadas pela organização. Alcançados através de interações sociais e expressados na cultura organizacional. Deal e Kennedy (1992) apontam que os ritos, rituais e cerimônias esclarecem os padrões de comportamento que devem ser mantidos ou reelaborados, a execução correta dos procedimentos; informam, ao tempo em que causam descontração, apresentam novas visões organizacionais, bem como novos valores e crenças. Têm por objetivo conservar aspectos da cultura atuante e incorporar modificações através de eventos que integrem experiências passadas às condições do presente (Willems *apud* Machado, 1996).

Há ainda os símbolos, que se referem aos objetos ou sinais visíveis utilizados para divulgar a comunicação da cultura. Segundo Fleury e Fischer (1989) agem como instrumento de comunicação, pois constroem uma identidade organizacional e atribuem significações à cultura. Kilmann, Saxton e Serpa (1988) consideram-nos instrumentos condensadores da cultura por caracterizá-la. Por exemplo, os jornais de circulação interna possibilitam uma comunicação entre os membros, através de recados, novidades da semana, curiosidades. Há ainda os símbolos que designam objetos, podendo evocar múltiplos significados, servindo como veículo informativo das concepções organizacionais, funcionando como o vocabulário da organização, delineando a construção dos valores referentes ao uso e à distribuição do poder, legitimando-o através dos mitos e rituais (Pettigrew, 1979).

Em adição, os mitos, considerados artefatos verbais, envolve histórias fictícias que consiste aos valores organizacionais, apresentadas como narrativas dramáticas de eventos imaginados, com o objetivo de explicar origens e transformações das coisas. Chantal (1993) afirma que o mito é um fator relevante para a constituição de crenças, valores e identidade organizacional. Um mito é enunciado sobre a organização, sobre a posição que os seres humanos nela ocupam e sua inserção em um universo determinado (Chantal, 1993).

Fleury e Fischer (1989) acrescentam os heróis afirmando que eles nascem das histórias sobre os atos de coragem, personificam valores e criam modelos comportamentais. Os heróis não nascem repentinamente, são construídos em momentos de conjugação de forças significativas. Logo, Deal e Kennedy (1992) determinam três características que estes heróis garantem às organizações. A primeira característica é que eles estão certos no que se refere a um novo produto, um novo jeito de fazer negócios, uma diferente organização. A segunda é que estes heróis revelam persistência, pois são obcecados pela realização de suas ideias. Por fim, o herói visionário representa um senso de responsabilidade pessoal por continuar a promover o sucesso do negócio.

Em adição, os tabus traçam as áreas de proibições, com o objetivo de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina enfatizando o não-permitido (Freitas, 1991). Os tabus são subprodutos de acontecimentos que provocaram a negativa do próprio acontecimento (Miltroff; Kilmann, 1985). Isto significa que um tabu pode ter origem numa tragédia ocorrida na organização e que não quer ser lembrada. No entanto, o tabu é algo do que não se fala, do que não se comprova e se procura ao máximo nem mencionar, mas que está ali, interagindo mesmo que invisivelmente do cotidiano das pessoas.

Ademais, Motta (2007) estabelece histórias a mitos criados e heróis que fazem parte da história da empresa, como a importância que se dá ao fundador da organização ou a alguém que atuou em algum momento crítico, ou, até mesmo, alguém que implementou alguma mudança. Esse herói é conhecido como alguém que vestiu a camisa da empresa, ou protagonizou eventos imaginários, mas valorizados na organização. Serve como referência para os funcionários, devendo ser seguido e imitado (Motta, 2007).

FIGURA 1: Iceberg da Cultura Organizacional



FONTE: Tamboro, (2020)

De acordo com a Figura 1, a Cultura Organizacional é formada de aspectos visíveis, como objetivos, tecnologias, procedimentos, políticas, serviços e produtos, sendo também formada de aspectos mais profundos e por isso, não tão evidentes, como é o caso das crenças, percepções, atitudes, interpretações. E em um nível ainda mais profundo estão os valores e as normas do grupo.

Por fim, uma vez que uma cultura se estabelece, devem ser utilizadas práticas para que ela seja fixada (Silva; Zanelli; Tolfo, 2014). A cultura organizacional pode ser mantida através de histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem, além de outras práticas como a seleção e a socialização (Robbins, 2005; Silva; Zanelli; Tolfo, 2014), mecanismos que exercem a função de reforçar a cultura aos funcionários e passá-la a novos (Robbins, 2005).

Sobre como criar e manter a cultura da organização, será abordado mais detalhadamente na seção a seguir.

2.3 Criação e manutenção da Cultura

O termo transmissão cultural foi introduzido por Cavalli-Sforza e Feldman (1981) como um paralelo à noção de transmissão biológica. Por analogia, a transmissão cultural permite a um grupo perpetuar uma característica nas gerações subsequentes por meio de mecanismos de ensino e aprendizagem.

Para Cavalli-Sforza (1982, p.19), "a transmissão cultural é o processo de aquisição de comportamentos, atitudes ou tecnologias através de estampagem, condicionamento, imitação, ensino ativo e aprendizagem ou a combinação desses elementos".

A partir de um modelo comportamental, Baum (1999) identifica duas formas pelas quais os traços culturais adquiridos são transmitidos: a primeira pela imitação e a segunda por meio do seguimento de regras. Para o autor, a imitação aprendida é uma maneira de comportamento monitorado por regras, as pessoas aprendem o comportamento de seguir regras porque a transmissão de práticas sociais através do segmento de regras principalmente rápida.

Acredita-se que para que a cultura seja mantida é necessário observar aspectos como a rotatividade dos funcionários: em organizações que costumam ter alta entrada e saída de membros é necessário que os mecanismos de transmissão da cultura organizacional acompanhem esse ritmo e, também, ocorram de forma rápida (Harrison; Carroll, 1991). Segundo Chiavenato (2010, p. 88) a rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho, a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. Haubrich e Froehlich (2020) apontam essa transmissão para o indivíduo como um dos desafios da gestão de Recursos Humanos.

Schein (2009) aponta o processo de seleção como uma forma de a organização fixar e perpetuar sua cultura, podendo essa fixação também ocorrer no processo de socialização. A seleção é realizada por meio de comparação e análise, sendo que o perfil buscado pela organização é comparado com as características de cada participante, já que a comparação não ocorre apenas entre os candidatos, conforme defendem Faissal et al (2005). Os critérios utilizados para selecionar os

indivíduos observam tanto a submissão do sujeito aos objetivos e missão da organização quanto a sua aptidão para desempenhar a atividade que lhe é designada (Pagès *et al*, 1987).

Marras (2007) descreve que o processo de recrutamento tem como objetivo a captação de talentos, interna ou externamente à organização, com propósito de prover as necessidades de pessoas para a organização. O processo de recrutamento acontece dentro do âmbito do mercado de trabalho, isto é, o espaço em que ocorre o intercâmbio entre as organizações e as pessoas, sendo o mercado de recursos humanos o conjunto de candidatos que buscam determinado cargo ou função e abrange indivíduos dispostos a trabalharem ou, até mesmo, pessoas em plena atividade de trabalho.

Passada a fase de recrutamento e seleção, a socialização consiste no processo de adaptação do membro à cultura organizacional, sendo fundamental que ocorra na admissão do membro na organização (Chao *et al*, 1994). Dessa forma, tanto na seleção quanto no recrutamento, a organização promove uma imagem e reputação visando alcançar esse alinhamento de valores entre o indivíduo e a organização (Harrison; Carroll, 1991). É possível afirmar que os meios de comunicação, pelos quais as regras da organização são transmitidas, facilitam a socialização (Smircich, 1983). É uma forma de tornar a cultura concreta na organização, já que é através da comunicação que as normas e os valores são afirmados (Fleury; Fischer, 1989).

A idade de uma empresa também é um fator que pode afetar tanto a manutenção quanto a formação de uma cultura. Considera-se que em organizações jovens, aspectos como as histórias e os rituais servem para manter e reafirmar a cultura, não sendo criadores dela (Schein, 2009).

Além disto, as culturas organizacionais são categorizadas em fortes e fracas. Sendo que na cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados. Em contrapartida, uma cultura fraca caracteriza-se por ambiguidades inconsistências e indefinições (Robbins, 2009).

Pode-se dizer que é através da força da cultura organizacional que uma empresa é capaz de obter resultados eficazes perante o mercado em que se encontra inserida (Dubrin, 2008). Neste caso, quando se fala em cultura forte, pode-se dizer que os funcionários pertencentes a determinada organização, seguem de maneira exata e fiel os valores que são repassados, e de certo modo são compartilhados por todos, à medida que os valores culturais são seguidos, a cultura se tornará cada vez mais forte (Robbins, 2005).

Segundo Deal e Kennedy (1982), empresas que apresentam cultura organizacional forte possuem melhor desempenho, se destacando entre as demais, mas conforme entendimento de Calori e Sarnin (1991) não existe correlação. Logo, "uma cultura mais fraca fornece apenas diretrizes para cada funcionário" (Dubrin, 2008, p. 356).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com os objetivos propostos, essa pesquisa se classifica como descritiva, segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa busca descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou ainda, estabelecerá relação entre essas variáveis.

O *lôcus* de estudo dessa investigação foi a Distribuidora Pau Brasil Ambev, situada na cidade de Patos-PB, uma empresa com mais de 20 anos de atividade no mercado e atua na área de distribuição de bebidas, distribuidora das seguintes marcas: Skol, Brahma, Antártica, Bohemia, Stella, Budwaiser, Spaten, Pepsi, Soda, Sukita, entre outras. Para suportar a demanda de atendimentos e distribuição em 134 municípios paraibanos, possui uma equipe de trabalho composta por 122 colaboradores, sendo: 101 na matriz localizada na cidade Patos-PB e 21 na Filial localizada em Sumé-PB, no cariri do estado.

Os sujeitos de pesquisa foram os colaboradores da organização alocados na unidade da matriz, localizada na cidade Patos-PB, ocupantes dos mais diversos cargos e funções, de forma a tentar obter um número significativo e diversificado de respondentes.

Para realizar a coleta de dados foi aplicado um questionário, contendo 23 questões utilizando uma Escala de *Likert* de 5 pontos, variando entre 1 - Não se aplica de modo algum e 5 – Aplica-se totalmente, com base no questionário do Instrumento Brasileiro de Análise de Cultura Organizacional (IBACO), versão reduzida. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 201), o questionário trata-se de “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas”.

Além disso, também foi realizada entrevista com colaboradores atuantes no setor de Recursos Humanos. Para operacionalização dessa etapa, foi empregado um roteiro de entrevista (Apêndice A) dividido em duas partes, a parte 1 envolveu perguntas para conhecer o perfil das respondentes, sexo, idade, cargo ocupado, tempo de atuação na empresa, tempo de experiência profissional e formação acadêmica. A parte 2, continha 10 questões relacionadas à temática abordada nesse estudo: criação e manutenção da Cultura Organizacional.

As entrevistadas contaram um pouco da história da empresa que surgiu em Sousa em 1994, começando como uma distribuidora não só de bebidas, mas também de alimentos, só em 2002 ela focou na distribuição de bebidas, e expandiu para a cidade de Patos-PB, a gestão da empresa sempre teve a frente a mesma pessoa, a mesma liderança, e por isso possui uma cultura única desde a sua criação e fundação. Em seguida, com base nos dados conquistados, foi realizada uma análise qualitativa, esse tipo de análise “preocupa-se, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (Gerhardt; Silveira, 2009, p. 34).

A análise aconteceu em duas partes, a primeira foi a análise da entrevista gravada com duas colaboradoras do RH da empresa estudada, primeiro a entrevista foi transcrita, depois foi realizada a análise interpretativa dos dados. A segunda parte da análise ocorreu após a tabulação dos dados obtidos através do questionário aplicado no *Microsoft Excel*, sendo calculada a média aritmética das respostas fornecidas pelos 40 colaboradores respondentes. Por fim, foram utilizadas tabelas para melhor apresentar dos dados obtidos.

4 RESULTADOS

Nesta seção serão mostrados os principais resultados encontrados durante a operacionalização da pesquisa. Serão abordadas as variáveis referentes aos aspectos contextuais relacionados a Cultura Organizacional. Ainda, serão realizadas algumas discussões sobre os principais achados da pesquisa.

4.1 Ações organizacionais para criação e manutenção da cultura

Como exposto anteriormente, a primeira parte da pesquisa envolveu a realização de uma entrevista com duas colaboradoras do departamento de Recursos Humanos da Pau Brasil-Ambev. Inicialmente as entrevistadas se apresentaram e compartilharam um pouco de seu perfil profissional. Um resumo do perfil das Entrevistadas pode ser observado no Quadro 02, a seguir:

Quadro 02: Perfil das respondentes

Entrevistada 01	Entrevistada 02
Sexo: Feminino Idade: 24 anos Cargo ocupado: Coordenadora de Recursos Humanos Tempo de atuação na empresa: 6 anos Tempo de experiência profissional: 3 anos Formação acadêmica: Bacharel em administração	Sexo: Feminino Idade: 22 anos Cargo ocupado: Técnico em Segurança do Trabalho Tempo de atuação na empresa: 1 ano e meio Tempo de experiência profissional: 1 ano e meio Formação acadêmica: Técnico em Segurança do Trabalho e Psicologia

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Como observado, as respondentes têm idade na faixa dos 20-25 anos, têm formação em nível superior e apresentam tempo de experiência diferentes dentro da organização. No entanto, o tempo de empresa e a experiência profissional da entrevistada 01 foram diferentes, pois a entrevistada foi jovem aprendiz durante alguns anos.

Quando questionadas sobre o processo de seleção de novos candidatos, ambas as respondentes deixaram claro que, quando são feitas seleções sempre buscam deixar o candidato a vontade, criando desde cedo um sentimento de acolhimento e pertencimento. De acordo com a Entrevistada 01 “é sempre bom deixar o candidato de forma à vontade, para que ele possa se apresentar, e ele possa se apresentar da forma que realmente é, sem utilizar de preconceitos ou vieses que possam influenciar na contratação”.

Ressaltaram, ainda, que existe um processo de integração para os novos colaboradores, onde eles conhecem todos os setores e depois focam somente no setor aonde irão de fato atuar. A partir disso, os colaboradores têm seis meses de acompanhamento com o superior imediato, para que possa familiarizar-se com suas funções. Isso pode ser ilustrado na fala da Entrevistada 01:

A gente tem um processo de integração [...] quando a gente contrata um colaborador ele passa por todo um processo de integração na revenda e na função, na revenda vai envolver todas as áreas, como RH, como financeira, como logístico e como vendas, e posteriormente, quando recebe todas essas integrações, um resumo de cada setor, ele vai para a integração do setor, que ele vai aprender a como trabalhar no dia a dia.

O processo de seleção consiste, em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função

se ajustem (Martins, 2007). Neste sentido, não basta apenas escolher o melhor candidato, mas escolher o melhor candidato para a organização, aquele que vai contribuir e se adequar a cultura existente e fazer parte dela.

A próxima parte da entrevista voltou-se para as questões relacionadas a Cultura Organizacional da Pau Brasil – Ambev. As entrevistadas destacaram que os valores da empresa são passados no dia a dia pelos membros do time que compõem a organização. Isso pode ser visualizado na fala da Entrevistada 02 quando afirmou que “os valores são passados também na integração, os valores, cultura, ideias, e a gente fala, inclusive dentro das salas, no auditório onde temos um quadro com nossos valores bem expostos”.

De acordo com Tamayo (2005), os valores são considerados como metas motivacionais que expressam alvos que a se espera atingir, os valores pessoais e os organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados, as características gerais dos valores são comuns aos dois sistemas, ambos apresentam componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social.

Conforme Motta (2002), toda organização tem rituais que refletem parte de sua cultura. A Pau Brasil tem alguns rituais, como as reuniões mensais, comemoração de datas especiais, como dia do motorista, e um evento anual para fazer o reconhecimento dos melhores colaboradores do ano anterior e premiá-los. Sobre isso, a Entrevistada 02 afirmou:

“A gente faz comemoração de todas as datas que você imaginar, a gente tem o dia do Rh, dia das mães, dia dos pais, então todas as datas, as datas comemorativas e de funções, a gente busca fazer o reconhecimento, fazer um momento com os colaboradores e isso ajuda a criar um sentimento de pertença, de que isso é nosso e que a gerência se importa”.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988) afirmam que a socialização pode ser vista como uma forma de integração social e transmissão da cultura organizacional. Na Pau Brasil – Ambev, os colaboradores mais antigos passam aspectos da cultura para os novos integrantes e a integração da cultura acontece de forma bastante natural, a empresa possui tanto regras formais como as informais, que estão intrínsecos nos colaboradores. Conforme expôs a Entrevistada 02 o diretor da empresa, que começou como um motorista, passou por todas as áreas e possui uma imagem de herói para os colaboradores da empresa, uma vez que fez o trabalho da melhor forma, mantendo-se sempre alinhado a princípios e valores.

Por fim, as respondentes acentuam a preocupação da empresa em fortalecer a cultura organizacional através de treinamentos mensais específicos. A Entrevistada 02 reforçou essa necessidade quando afirmou que “mensalmente temos uma reunião, reunimos todas as áreas e compartilhamos pelo menos de 1 a 2 princípios”.

4.2 Percepção dos colaboradores sobre aspectos relevantes da cultura

A segunda parte da pesquisa envolveu a aplicação de um questionário contendo 23 questões (cada questão possuía 5 assertivas, variando entre 1 - Não se aplica de modo algum e 5 – Aplica-se totalmente). O questionário foi aplicado com 40 colaboradores da empresa estudada, a fim de descobrir a sua percepção em relação a Cultura Organizacional, os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 01:

Quadro 3: Resultados do Questionário

Questões	MÉDIA
Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores	4,02
As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da organização	4,22
Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados	4
Investe-se no crescimento profissional dos servidores	4,3
Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	4,37
Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	4,15
É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores	3,5
A preocupação do servidor com a qualidade de seu serviço é bem vista	4,3
Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores	4,67
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas	4,42
As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa	3,1
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados	3,95
O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude	4,17
As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis	4,22
A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor	4,25
Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos	4,3
Somente os bons servidores recebem benefícios que eles garantem o melhor bem-estar	3,22
A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerência	3,74
O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na casa	3,95
Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família	3,47
As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades	2,95
O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa	2,47
Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas	4,25
MÉDIA	3,91

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

De acordo com os resultados obtidos e com base na média geral igual a 3,91, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores percebem a existência de uma Cultura Organizacional favorável e motivadora que proporciona um aumento na produtividade e desempenho da equipe, ao mesmo tempo que notam o esforço de seus superiores em manter esses aspectos da cultura, como mostra a média de 4,37 da assertiva “investe-se no crescimento profissional dos servidores”.

Destaca-se a média de 4,67 para a assertiva “eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores”, o grande número de respondentes que afirmaram “aplica-se totalmente” para essa questão evidencia o que foi dito na entrevista com as duas colaboradoras do RH a respeito da realização de eventos fazer parte da Cultura Organizacional da Pau Brasil – Ambev. Outra assertiva que merece destaque é “os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas, com média de 4,25, mostrando que a alta gerência busca desenvolver a cultura de valorizar o reconhecimento do bom trabalho realizado pelos colaboradores.

A assertiva com menor média (2,47) também chama atenção: “o excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa”. Na escala utilizada isso significa que um elevado número de respondentes afirmou “não se aplica de modo algum”, o que mostra que, de acordo com a visão dos colaboradores, o excesso de preocupação com o bem-estar não é visto como algo prejudicial para a empresa.

Outros pontos apresentados nas entrevistas também foram comprovados e reafirmados através dos dados resultantes do questionário, ações como comemoração de datas especiais, transmissão de valores e princípios da organização pelos colaboradores mais antigos na empresa para os recém-contratados, além do reconhecimento do bom trabalho dos melhores colaboradores, são formas de criar e manter a cultura organizacional da empresa estudada⁶⁹.

4.3 Efeitos funcionais e disfuncionais da cultura na visão dos seus colaboradores

Para De Lima e Pozo (2018), os efeitos funcionais, também chamados de positivos, são aqueles que promovem aumento da produtividade, melhor desempenho, bom comportamento, maior participação e dedicação. Em contrapartida, os efeitos disfuncionais, também chamados de negativos, levam a diminuição da produtividade, queda no desempenho, participação e dedicação dos colaboradores.

De acordo com os dados levantados, a maioria das ações adotadas pela empresa Pau Brasil, tais como: premiar os colaboradores que alcançam as metas pré-estabelecidas e comemorar datas importantes levaram os colaboradores a atribuírem às assertivas uma pontuação que demonstra a existência e predominância de efeitos funcionais.

Sobre isso, a assertiva com maior média foi: “eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores”, com média de 4,67. Em seguida, “o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas”, com média de 4,42. O que leva a acreditar que a organização busca valorizar e premiar os colaboradores esforçados, dedicados e que realizam um bom trabalho. Essa política de reconhecimento, de acordo com Dejours (1999, 2008), torna-se fundamental na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade do trabalhador, ou seja, o reconhecimento motiva.

Por fim, com base nos dados obtidos nesse estudo, é possível concluir que, não foram identificados efeitos disfuncionais na organização estudada, uma vez que a maioria das assertivas receberam respostas positivas, com médias acima de 3,0. As únicas assertivas com médias inferiores a 3,0, foram: “as pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades” e “o excesso de

preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa”, com médias de 2,95 e 2,47, respectivamente. Isso evidencia que a atitude da alta gerência é justamente o contrário do que se afirma nas assertivas, ou seja, os colaboradores assumem suas responsabilidades e por isso preferem não receber ordens e a preocupação com o bem-estar não é encarado como algo prejudicial para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal compreender como ocorre a criação e manutenção da cultura organizacional na empresa Pau Brasil-Ambev localizada na cidade de Patos-PB. Para tal, foi realizado um estudo com 42 colaboradores que fazem parte do grupo de funcionários da Distribuidora Pau Brasil – Ambev, sendo 2 entrevistadas e 40 respondentes de um questionário.

As entrevistadas apresentaram um pouco da origem e história da organização e explanaram também como a organização faz para criar e manter a cultura organizacional. Os respondentes do questionário, por sua vez, responderam a 23 questões constantes no questionário de pesquisa, também relacionadas a criação e manutenção da cultura organizacional. Com base na análise dos dados, pode-se perceber que há sim uma similaridade entre o que foi dito pelas entrevistadas e é proposto pela organização com as respostas dadas pelos respondentes do questionário.

Diante dos resultados levantados, é possível afirmar que a organização se preocupa em realizar ações que possam manter uma cultura organizacional bem disseminada e isso é notado pelos colaboradores dos mais diversos setores. Neste sentido, o aspecto que mais se destacou e coincidiu com o que foi dito pelas duas entrevistadas refere-se à realização de eventos sociais com a distribuição de brindes para os servidores.

Além disso, ações como comemoração de datas especiais, transmissão da cultura e de valores e princípios da organização de servidores mais antigos do quadro para os mais recentes e reconhecimento do bom trabalho dos melhores colaboradores também foram ações apresentadas e reconhecidas como sendo capazes de fortalecer a cultura organizacional e, conseqüentemente, influenciar no desempenho e produtividade dos colaboradores.

Dentre os desafios encontrados para realização desse estudo, é possível citar o limitado número de respondentes da pesquisa, a Pau Brasil-Ambev na cidade de Patos-PB conta com 112 colaboradores, desses, 42 participaram da pesquisa, reunir e encontrar todos os colaboradores de uma empresa distribuidora é uma tarefa complexa, muitos colaboradores trabalham externamente e quase não ficam na empresa, outros se recusaram a participar da pesquisa, o que inviabilizou um ter acesso a um número maior de participantes.

Por fim, vale ressaltar que mesmo já existindo uma considerável quantidade de material teórico sobre essa temática, os estudos a respeito da cultura organizacional oferecem um amplo campo de pesquisa, ainda mais quando relacionados a sua influência para o desempenho e produtividade dos colaboradores. Sugere-se, portanto, pesquisas com uma amostra maior de respondentes, também podem ser realizados estudos em instituições pertencentes ao setor público, uma vez que o conhecimento obtido através desse tipo de pesquisa poderá beneficiar todos os tipos de organizações e todos os seus integrantes.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 162 p, 1996
- BERGUE, S. T. Comportamento organizacional. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, p. 20-42, 2010.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; SOUZA, M. G. S.; VASCONCELOS, L. C. **Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 9, n. 2, p. 32-46, 2009.
- CÂMARA, A. R. G. S. **Cultura organizacional e desempenho dos colaboradores: um estudo exploratório no setor hoteleiro**. 2006. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- CARDOZO, B. D. A. et al. **A cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização em redes hoteleiras em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil**. Desafio Online, v. 6, n. 1, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciamento de Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books. 252 p, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: edição compacta**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1998.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DA COSTA, A. F. et al. **Fatores motivacionais: contribuição para o sucesso das empresas**. 2017.
- DEJOURS, C. Addendum da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008. p. 49106.
- DE PAULA, P. et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & regionalidade**, v. 27, n. 81, 2011.
- DE LIMA, J. G.; POZO, O. V. C.; GUIMARÃES, G. F. **Os efeitos da cultura organizacional na Gestão de Pessoas em uma empresa familiar**. Brazilian Journal of Production Engineering, v. 4, n. 3, p. 206-234, 2018.
- DE OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008.

ESPINDOLA, M. B.; OLIVEIRA, A. P. V. D. **Análise comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria.** SYNTHESIS| Revista Digital FAPAM, v. 1, n. 1, p. 179-200, 2009.

FRANÇA, J. R. **Cultura organizacional: as facetas de uma organização de sociedade de economia mista em João Pessoa–PB.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso.

GALVÃO, C. M. **Liderança carismática: interação com culturas organizacionais fortes e fracas.** 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** 1.ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos.** São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo:Atlas,2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** .6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAU, C. N G O, Hang – yue. **One country manycultures: organizationalculturesoffirmsofdiferente country origins.** International Business Review Vol. 5. nº 5, pp. 469-486, 1996.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; DE ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional.** REGE-Revista de Gestão, v. 19, n. 2, p. 281-298, 2012

LUZ, R. S. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: QUALITY Mark, 1995.

LUZ, R. S.. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: QUALITY Mark, 2003.

MACEDO. J. N. **Cultura organização e a gestão descentralizada do SUS.,** Edição nº 4, Porto Alegre, V. 2, n. 3, p. 1-8, Dez./1996. Especial saúde.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador.** 2004. Tese de Doutorado.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed.São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANI, C. A.; SILVA, L. H. M. **O Comportamento Organizacional é visto como um diferencial competitivo para a organização.** Revista de Administração da UNIMEP, v. 2, n. 3, p. 59-82, 2004.

MARQUES, M. L. O.; DE FREITAS SOUZA, D. F.; MORI, A. L. P. Liderança e comportamento organizacional: um estudo de caso no sistema carcerário. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 142-153, 2015.

MARTINS, J. Recursos Humanos. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf> . Acesso em: 09 de jun 2024.

MAXIMINIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas. 2000

MENDONÇA, L. L. **Síntese sobre o comportamento organizacional e a importância da gestão de pessoas baseados no histórico da administração**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 11, Vol. 11, pp. 21-35. Novembro de 2020.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. A cultura organizacional. MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**, v. 3, n. 1, p. 1-22, 2002.

NASCIMENTO, R. F. O.. **AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**: um estudo de caso na Justiça Federal. 2016.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação**. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT, v. 20, 2013.

PONTES, F. A. R.; MAGALHÃES, C. M. C. **A transmissão da cultura da brincadeira: algumas possibilidades de investigação**. Psicologia: reflexão e crítica, v. 16, p. 117-124, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**.9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

ROBBINS. S. **O segredo na Gestão de Pessoas**. Edições Centro Atlântico. 2010.

ROBBINS. S. P; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. Ed São Paulo: Prentice Hall, 2012

SANTOS, N. M. N. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SERAFIM, N. N. **Os desafios da manutenção da cultura organizacional no modelo de trabalho à distância**. 2021.

SIQUEIRA, M. M. M. (2002). **Medidas do comportamento organizacional: Estudos de psicologia**, 7 (número especial), 11-18

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOARES, B. C. M. **Motivação nas organizações**. Assis(São Paulo): FEMA/IMESA, 2015.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2005.

TOMEI, P. A. **Gerência da cultura como ferramenta de competitividade**. SENAC. DN. Rio de Janeiro, SENAC/DN?DIPLIN, 1994. 65p. inclui bibliografia. (sér. Estudos Especiais de Administração. Módulo 4).

VASCONCELOS, M. S. **Análise do clima organizacional sob enfoque da excelência na gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba**. João Pessoa, 2014.

VIEIRA, U. N.; PEREIRA, B. G. **Cultura brasileira e cultura organizacional: uma relação existente**. Revista São Luis Orione, v. 7, n. 1, 2020.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte 1: Perfil do respondente Sexo:

Idade:

Cargo ocupado:

Tempo de atuação na empresa:

Tempo de experiência profissional:

Formação acadêmica:

Parte 2: Questões sobre a Cultura Organizacional

1. Fale um pouco sobre a história da organização. Quais marcos importantes ela alcançou ao longo do tempo? (idade da empresa).
2. (Houve mudança de gestão/liderança ao longo do tempo?) Se sim, você acredita que a cultura da empresa se mantém aliada com as mesmas estratégias pensadas inicialmente?
3. Diante de uma seleção de novos colaboradores, quais pontos são considerados importantes para empresa em termos de ética, integridade e/ou outros valores?
4. Uma vez selecionados, como ocorre a socialização, inserção de novos colaboradores no ambiente de trabalho?
5. Em relação a inserção de novos colaboradores, como as normas e procedimentos organizacionais são comunicados a eles?
6. Como os valores adotados pela organização são repassados aos colaboradores?
7. Fale um pouco sobre os rituais e eventos realizados na empresa (reuniões, festas, comemorações, convenções, etc.). Você acredita que esses rituais e eventos são eficazes em garantir a cultura da empresa e o engajamento? De que forma?
8. Sabemos que as histórias, tabus e mitos, desempenham um papel significativo para a organização, é dada pela maneira de como os colaboradores percebem e interagem com a empresa. Você já ouviu histórias que são contadas para os colaboradores e que servem de exemplos para os demais? Fale sobre isso...
9. Já quando se fala em tabus, existe regras não escritas que as pessoas conhecem e seguem? Logo, os heróis são apresentados como figuras de destaque na empresa, você conhece alguém com esse perfil na empresa? Se sim, o que você acredita que ele(a) fizeram para possuir esse papel?
10. A empresa costuma promover treinamentos específicos sobre sua cultura? Como isso ocorre (periodicidade, duração, etc.)?

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Nas assertivas a seguir, marque apenas um número conforme a resposta na legenda abaixo,

LEGENDA:

1. Não se aplica de modo algum 2. Pouco se aplica 3. Aplica-se razoavelmente
4. Aplica-se bastante 5. Aplica-se totalmente.

	Assertivas	1	2	3	4	5
1	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores					
2	As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da organização					
3	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados					
4	Investe-se no crescimento profissional dos servidores					
5	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade					
6	Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais					
7	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores					
8	A preocupação do servidor com a qualidade de seu serviço é bem vista					
9	Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores					
10	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas					
11	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa					
12	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados					
13	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude					
14	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis					
15	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor					
16	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos					
17	Somente os bons servidores recebem benefícios que eles garantem o melhor bem-estar					
18	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerência					
19	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na casa					
20	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família					
21	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades					
22	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa					
23	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas préestabelecidas					