



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
Rua Cícero Eduardo S/N Bairro Junco-64.600-000 – Picos-Piauí  
Fone (89) 3422 – 1087 Fax (89) 3422-1043



**Cultura Organizacional em prol da cultura local: um estudo de caso na empresa  
Guimarães Filhos e Cia Ltda.**

**Organizational Culture in favor of local culture: a case study in the company Guimarães  
Filhos e Cia Ltda.**

**Dhæssika Brenda de Sousa Brito**  
Graduanda em Administração  
dhessika-cg@hotmail.com  
Universidade Federal do Piauí-UFPI

**Maria Larissa Rodrigues Silva**  
Graduanda em Administração  
larissarodrigues.2010@hotmail.com  
Universidade Federal do Piauí-UFPI

**Janayna Arruda Barroso**  
Mestra em Administração  
janaynaarruda@ymail.com  
Universidade Federal do Piauí-UFPI

## FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí

Biblioteca José Albano de Macêdo

**B862c** Brito, Dhéssika Brenda de Sousa.

Cultura organizacional em prol da cultura local: um estudo de caso na empresa Guimarães Filhos e Cia Ltda. / Dhéssika Brenda de Sousa, Maria Larissa Rodrigues Silva– 2017.

CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. ( 29 f.)

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2017.

Orientador(A): Prof.<sup>a</sup> Ma. Janayna Arruda Barroso

1. Cultura Organizacional. 2.Cultura Local-Administração.  
3.Cultura Adaptativa. I. Silva, Maria Larissa Rodrigues. II. Título.

**CDD 658.406**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Rua Célio Eduardo S/N - Bairro Junco - 64.500.000 - Picos - PI.  
Fone (89) 3422-1037 - Fax (89) 3422-1043



**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Dhèssika Brenda de Sousa Brito  
Maria Larissa Rodrigues Silva**

- Cultura Organizacional em Prol da Cultura Local: um estudo de caso na empresa Guimarães Filho e Cia Ltda

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente como:

- Aprovado(a)**  
 **Aprovado(a) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 4 de julho de 2017.

Janayna Arruda Barroso  
Prof.ª. Ma. Janayna Arruda Barroso

Ivana Teresa da Rocha Martins Leal  
Prof.ª. Ma. Ivana Teresa da Rocha Martins Leal

Neilany Araújo de Sousa  
Prof.ª. Esp. Neilany Araújo de Sousa

## RESUMO

No atual contexto de globalização, as empresas sofrem grandes alterações em sua composição, no que se refere, ao processo produtivo e as relações no trabalho. Sendo assim, os gestores das empresas precisam se preocupar com os aspectos culturais, analisando e procurando compreender e desenvolver uma cultura organizacional adequada a sua organização. Assim o presente trabalho, buscou analisar as mudanças na cultura organizacional realizada para que a empresa Imbiara se adaptasse no Piauí. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, utilizando-se de abordagem qualitativa, sendo realizadas entrevistas, a partir de um roteiro pré-definido para obtenção das informações necessárias à pesquisa. Desse modo, percebeu-se barreiras como, por exemplo, o excesso de informalidade nas relações resultante do fato de ser um município pequeno onde todos se conhecem; a Imbiara ao abrir a filial no estado do Piauí, teve que conhecer a cultura local, muitas de suas regras tiveram que ser mudadas, de início o processo de contratação teve que ser menos complexo, assim como os equipamentos a serem utilizados; a cultura da empresa Guimarães Filhos e Cia Ltda. contribui bem mais do que atrapalha; os funcionários da filial se mostram bastante satisfeitos na empresa, demonstrando interesse em conhecer mais dela, como a sua história, missão, visão e valores.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Cultura local. Cultura adaptativa.

## ABSTRACT

In the current context of globalization, companies undergo major changes in their composition, as far as production processes and labor relations are concerned. Thus, business managers need to be concerned with cultural aspects, analyzing and seeking to understand and develop an organizational culture appropriate to their organization. Thus the present work, sought to analyze the changes in the organizational culture made for the company Imbiara to adapt in Piauí. For that, a case study was carried out using a qualitative approach, and interviews were carried out, based on a predefined itinerary to obtain the information necessary for the research. In this way, barriers such as, for example, the excess of informality in the relations resulting from the fact that it is a small municipality where everyone knows each other; Imbiara to open the branch in the state of Piauí, had to know the local culture, many of its rules had to be changed, at first the hiring process had to be less complex, as well as the equipment to be used; The culture of the company Guimarães Filhos e Cia Ltda. It contributes much more than it disturbs; The employees of the branch are very satisfied in the company, showing interest in knowing more about it, such as its history, mission, vision and values.

**Keywords:** Organizational culture. Local culture. Adaptive culture.

## 1 INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional é um fator muito relevante dentro de uma organização, pois pode contribuir de forma positiva para o bom desempenho da empresa, e poder ser considerado um fator indispensável para o sucesso de uma organização, por isso merece uma atenção especial, porque assim como pode impulsionar a mudança e facilitá-la, até certo ponto ela pode complicar essa mudança, criando barreiras para as mesmas.

A Cultura não é inata, a personalidade é tua, mas cultura é grupal, aprendida socialmente, ou seja, ela é adquirida, aprendida, transmitida e partilhada. Sabemos que a cultura organizacional pode facilitar e impulsionar as mudanças, mas também pode dificultar e tornar o processo de mudança bem complicado.

De acordo com isso, nossa análise busca justamente entender como acontece à adaptação da cultura de uma empresa localizada em um grande centro industrial, para uma filial em uma pequena cidade, que demonstra aspectos culturais bem diferentes. Então iremos abordar o assunto de Cultura Organizacional e o clima que ela cria na empresa, lembrando-se que clima é fácil de mudar e corresponde a percepção compartilhada pelas pessoas, quanto a esses valores, políticas e práticas de gestão, enquanto cultura é difícil de ser mudada e consiste no conjunto de valores e crenças que orientam o comportamento humano na organização.

Dentre os diversos temas importantes existentes dentro de uma empresa, foi escolhida a cultura organizacional, uma vez que toda organização possui uma (ou mais) cultura e por ser um tema que vem ganhando espaço, por se perceber a grande influência que ela exerce no ambiente organizacional. Consiste num aspecto que é presente dentro das organizações, mas muitas vezes passa despercebida, por isso é preciso entender qual cultura uma empresa utiliza para dela se obter as vantagens possíveis e conseguir solucionar problemas existentes na convivência de seus integrantes e na adaptação ao mundo exterior. Esperamos que o então Artigo, possa vim a auxiliar e despertar nos fundadores e líderes de empresas sobre o quanto estudar, desenvolver e repassar sua cultura é fundamental.

A empresa estudada é a Guimarães Filhos e Cia Ltda. cujo nome fantasia é Imbiara, fundada em 2002 no município de Santo Antônio de Lisboa-PI, que possui 6.270 habitantes, tendo como segmento de atuação a produção de sucos de fruta integral. O dono da empresa, Roberto Gonçalves Guimarães, já possuía uma empresa do mesmo ramo no estado do Rio de Janeiro, e ao pesquisar sobre onde havia o plantio de caju de alta qualidade, decidiu abrir uma filial no Piauí, na qual teve o **problema** de se ajustar a realidade e a cultura de um pequeno município. Diante do exposto, levantou-se o seguinte questionamento: Quais as mudanças culturais foram necessárias para que a empresa R.G. Guimarães de Rio Bonito-RJ se adequasse e se adaptasse para que sua filial a Guimarães Filhos e Cia Ltda. localizada no município de Santo Antônio de Lisboa-PI atingisse seu sucesso?

Assim tivemos como **objetivo geral** analisar as mudanças na cultura organizacional realizada para que a empresa Imbiara se adaptasse no Piauí. Para entender melhor como ocorreu essa mudança e essa adaptação da nova filial, tivemos como **objetivos específicos** (1) identificar as barreiras criadas pela cultura organizacional no momento da criação e desenvolvimento de uma filial; (2) investigar as alterações que foram necessárias para que a empresa Imbiara localizada em Rio Bonito-RJ, se ajustasse na cultura do município de Santo Antônio de Lisboa-PI; (3) verificar o quanto a cultura organizacional atrapalha ou contribui no desenvolvimento da empresa; (4) averiguar o nível de satisfação dos funcionários em relação a cultura organizacional da empresa no Piauí. Dessa forma, o presente estudo propõe demonstrar os aspectos culturais presentes sobre a ótica dos seus funcionários, pois se conhece a cultura de uma organização ao se inserir nela e nada melhor do que analisar a opinião dos mesmos.

## 2 O CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é bem mais ampla e complexa do que se possa imaginar, dentro de uma organização vai envolver o conjunto de crenças, valores, rituais, normas, modelos que vão orientar como seus funcionários deverão agir. Segundo Srour (2005), a cultura organizacional especifica a identidade da empresa, tornando a única e ao longo do tempo serve de chave para distinguir diferentes coletividades. A forma como os funcionários de uma determinada empresa vão realizar suas atividades e a imagem que vão repassar da empresa é resultado da cultura adotada por ela, podemos visualizar a cultura organizacional em uma organizacional nos primeiros contatos, por isso trata-se de um tema muito relevante dentro das organizações e merece muita atenção, pois se torna um fator essencial para o desenvolvimento sustentável e para o sucesso das organizações.

O conceito da cultura organizacional foi popularizado nos anos 80, despertando imenso interesse e entusiasmo, porém também recebeu pesada crítica devida sua fragilidade intelectual e metodológica. No entanto, a insistência dessas críticas não ilegítima o reconhecimento mesmo por esses críticos, da presença de elementos culturais no universo organizacional, bem como a magnitude que lhes têm sido dada (FREITAS, 2000).

A cultura organizacional é um agrupamento de pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou ampliou ao aprender como enfrentar os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou o bastante para serem considerados válidos e assim serem ensinados a outras pessoas, como a forma certa de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1989).

Percebe-se que cultura organizacional é um conjunto de conjecturas que quando dão resultados positivos, são visto como algo que deve ser difundido dentro da empresa, para que venha a colaborar na solução de conflitos. O administrador deve estar ciente da cultura da empresa e auxiliar na dispersão da cultura, de modo que todos que a compõem conheçam e saibam da importância dos aspectos culturais. De acordo com Tavares (2002a), a organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar, como sendo as da cultura.

O conceito de Cultura e Cultura Organizacional vem sendo debatido pelos mais diversos autores, devido sua relevância é imprescindível render-se aos indícios de que, nos negócios de nossa vida terrestre, um símbolo, um significativo - mesmo que carregado de forte conotação emotiva - só existem na medida em que remetem a um significado ligado a uma experiência concretamente vivida (AKTOUF, 2001).

Não são apenas raças e etnias, ou ainda suas combinações, que produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações também as produzem. Os muitos livros e artigos sobre cultura organizacional e empresarial produzidos desde a década de 80 têm se ocupado em definir e aprofundar essa apropriação das diversas concepções de cultura no âmbito social e organizacional (CALDAS & MOTTA, 1997, p. 19).

Desta maneira se conclui que a cultura é algo bem mais amplo, que para ser entendida precisa ser analisada pelo contexto social e organizacional. A cultura se define, segundo Marchiori e Vilaca (2011), a partir de um processo de aprendizagem pelo qual passam seus membros.

Como vimos que organização é um conjunto de pessoas que interagem e resultam em características que formam os aspectos culturais de uma determinada organização. É frisado que qualquer organização ou grupo de pessoas interligando organizadamente, em busca de um propósito comum, apresenta cultura, visto que ela se faz presente na história humana e de uma conjuntura muito maior que é em si um repositório cultural (TAVARES, 2002b).

Robbins (2005), diz que antigamente temas como comportamento e habilidades interpessoais quase não recebiam nenhuma atenção. Mas essa situação foi mudando e assim, podemos conceituar Comportamento organizacional como um requisito essencial na eficácia da gestão, muito bem definido como área de estudo que investiga o impacto que pessoas, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o objetivo de usar este conhecimento para aperfeiçoar a eficácia organizacional.

De acordo com Wagner III (2006) o comportamento organizacional tem suas origens nas ciências sociais, mas também se baseia em pesquisas modeladas por quatro abordagens da administração: abordagem da administração científica, abordagem dos princípios da administração, abordagem das relações humanas e abordagem dos sistemas abertos. Logo por se tratar de algo fruto da coletividade, o comportamento só poderia ter como origem principal as ciências sociais.

As atuais mudanças do ambiente nas organizações, faz com que várias empresas não consigam sobreviver, segundo Gallagher (2003) para vencer no longo prazo uma empresa precisa manter-se acima de seus concorrentes e ser bastante flexível para reagir às mudanças no mercado. Ressalvando, mais uma vez, a importância da flexibilidade como característica necessária a uma cultura adaptativa. Assim, uma empresa que consegue se adequar a realidades diferentes terá maiores chances de continuar ativa e com grande potencial competitivo.

A cultura organizacional se trata de um fator muito importante dentro das empresas e deve ser tratado com muito cuidado, pois pode contribuir diretamente ao sucesso da organização. A cultura geral do local deve também ser levada em conta, pois até mesmo quando se vai escolher a localização de uma empresa, é preciso considerar critérios referentes à globalização, pois é uma questão importante, uma vez que cada cultura tem seu próprio conjunto de valores, princípios éticos, normas, padrões, regras e leis (CORRÊA, L. E CORRÊA, A.2012). Percebemos deste modo, que para se entender a cultura, temos que analisar todo o contexto, levando em conta a cultura local e aspectos referentes a globalização.

### 3 NÍVEIS DE PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao chegar numa empresa, há componentes da cultura que são logo vistos, já outros estão num íntimo maior da empresa. De acordo com Zavareze (2008), o reconhecimento de uma cultura é muito relevante para uma organização, quando os indivíduos e a empresa reconhecem e aceitam a cultura, podem trabalhar em conjunto e de forma mais inteligente, e assim fazer planejamento de acordo com a realidade. Quando a empresa reconhece que a cultura tem um papel muito importante para a organização e todos seus indivíduos, ela pode trabalhar com base nisso e ter mais eficiência, por isso é de fundamental importância que a cultura de uma organização esteja bem explícita para que os indivíduos possam reconhecer e se adequar a ela. A cultura organizacional pode ser compreendida em vários níveis (SCHEIN *apud* ARRUDA, 2006):

- **Nível dos Artefatos:** é a parte concreta que todos veem, ouvem e sentem quando se depara com uma organização. É o primeiro nível da cultura, o mais visível e superficial. Quando as pessoas entram em contato com uma organização já se deparam com os artefatos por ser considerado o nível mais perceptível. Podem ser visualizados pela maneira como os indivíduos se vestem, falam, comportam-se, os símbolos, as cerimônias.
- **Nível dos Valores:** é o nível intermediário da cultura organizacional. São os valores compartilhados pelos indivíduos da organização. Os valores relevantes se tornam importante para empresa e define as razões pelas quais as pessoas fazem o que fazem.

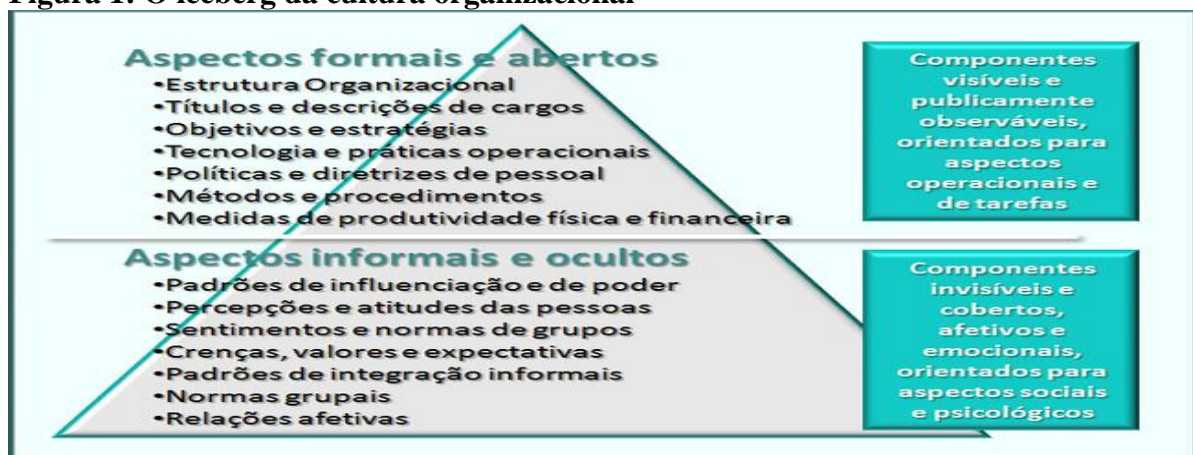
- **Nível dos Pressupostos Básicos:** este é o nível mais íntimo e profundo de uma cultura. Está relacionado às percepções, as crenças, sentimentos e pensamento dos indivíduos. É a forma como as pessoas sentem, pensam e entende o mundo externo.

A cultura organizacional pode ser entendida em três níveis, onde o primeiro é o mais superficial e mais visível a todos, o nível intermediário é os valores compartilhado pelos indivíduos que formam a empresa, e o nível mais profundo está relacionado às pressuposições básicas que é mais difícil de ser compreendido, pois está ligada aos pensamentos e sentimentos de cada indivíduo.

Para Srour (2005c), a cultura pode ser entendida como a soma de todas as opiniões, pensamentos e sentimentos de todas as pessoas que fazem parte de uma organização, e que essa cultura vai ser manifestada em todas as atitudes da organização, ou seja, é muito importante ter uma cultura forte e adequada a empresa, pois a mesma irá refletir em todos os níveis e vai facilitar e impulsionar a mudança de uma organização, assim a cultura será a primeira coisa com que os funcionários terão contato ao chegar em qualquer empresa. Ainda de acordo com Monteiro, Ventura e Cruz (1999) os níveis de cultura de uma empresa possibilitam a análise de como foi criada e legitimada os aspectos culturais de uma empresa.

A cultura organizacional tem seus aspectos demonstrados das mais diversas formas, algumas de forma mais aberta, e outras de forma mais oculta. Para Lacombe (2003) a cultura explícita é aquela disseminada por meio de códigos de ética, normas e regras da empresa, porém a implícita é mais profunda e forte do que palavras e regras difundidas e a cultura que vale é aquela que é colocada em prática. Por isso é muito importante que os fundadores de uma determinada empresa não criem e tentem disseminar uma cultura complexa e fora da realidade para os colaboradores, pois por não compreenderem a cultura da empresa podem acabar criando atitudes e comportamentos que não sejam os desejados pela a empresa e ocasionando assim muitos conflitos. É muito importante que as empresas orientem bem os indivíduos para que eles possam adquirir e aprender a cultura da empresa e evitar conflitos.

**Figura 1: O iceberg da cultura organizacional**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 140)

Como podemos observar no quadro acima, o iceberg da cultura organizacional se divide em suas partes onde os componentes visíveis estão relacionados aos aspectos formais, aqueles que podem ser facilmente identificados e visíveis, o que denominamos da cultura explícita. É a segunda parte a cultura invisível, mais profunda que está ligada aos aspectos informais e ocultos, relacionado a sentimentos, pensamentos, a cultura implícita. É muito importante compreender os níveis da cultura e entender a forma como eles funcionam. Conhecer os níveis de percepção da cultura é compreender de forma mais simples a cultura da organização (Freitas, 2007a).



Em suma, a cultura organizacional pode ser vista a partir de seus elementos que podem ser de níveis altos, ou seja, aqueles que são de mais fácil visualização, aqueles em que nos primeiros contatos com a empresa já podem ser vistos, como a linguagem, o modo de se vestir dos funcionários, maneira que se tratam, linguagem, layout da empresa, os símbolos e comportamentos habituais, é em um nível mais profundo aqueles que são mais complexos e difíceis de serem visualizados e compreendidos, como as crenças e rituais.

#### 4 CULTURA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

As empresas têm sua cultura influenciada pelo país a qual estão inseridas. As empresas brasileiras são marcadas pela tomada de decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social acentuada, e por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, que são geralmente autocráticos. Habitualmente, esses dirigentes são responsáveis pela parte mais substantiva das etapas do processo. Essa autoridade hierárquica faz com que as decisões nas empresas sejam tomadas de forma consideravelmente mais rápida e continuada (MOTTA, 2007). Assim, percebemos o quanto que a hierarquia é presente nas organizações brasileiras.

Há traços que influenciam diretamente no comportamento dos funcionários dentro da organização. Resultando na divisão de tarefas onde uns tem mais poderes que outros e em que os funcionários são contratados não por mérito, mas por relações familiares, pois as pessoas sempre arrumam um jeitinho de chegar atrasado ou desviar de serviços mais pesados e difíceis, apelam para relações sociais para conseguir melhorias no cargo e a presença de funcionários que menosprezam o trabalho braçal. Conforme o Quadro 1 é possível visualizar de forma simplificada os principais traços brasileiros e suas características:

**Quadro 1: Traços brasileiros e características-chaves**

<b>Traço</b>	<b>Características-chaves</b>
<b>1-Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais;</li> <li>▪ Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais;</li> <li>▪ Passividade e aceitação dos grupos inferiores.</li> </ul>
<b>2-Personalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade baseada em relações pessoais;</li> <li>▪ Busca de proximidade e afeto nas relações;</li> <li>▪ Paternalismo: domínio moral e econômico.</li> </ul>
<b>3-Malandragem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social;</li> <li>▪ Jeitinho.</li> </ul>
<b>4-Sensualismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.</li> </ul>
<b>5- Aventureiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mais sonhador do que disciplinado;</li> <li>▪ Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.</li> </ul>

Fonte: Motta e Caldas (2010, p.44)

Uma questão que também se deve levar em consideração é que as empresas possuem culturas organizacionais diferentes.

No final das contas, acabam existindo vários aspectos que condicionam essas diferenças culturais entre as empresas. É claro que a cultura de uma empresa será sempre diferente da cultura de uma tribo, e será sempre semelhante à cultura de outra empresa. Porém, um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez o mais importante, é a cultura nacional (CALDAS e MOTTA, 1997, p. 18).

A cultura organizacional nacional tem grande influência na cultura de uma determinada empresa, sendo que a mesma sofre influência direta da cultura nacional, por isso é essencial que se conheça bem sobre onde a empresa está localizada para entender e se adequar a certos aspectos que já estão bem anexados e tentar alterar poderá ser algo muito difícil e que trará altos custos.

“Normas e valores juntamente com a valorização que cada um tem de sua própria eficiência e o nível dos incentivos oferecidos pela empresa, influirão diretamente no rendimento das pessoas.” (RÉ *et al*, p.5, 2007). As culturas fracas apresentam como culturas sem integração normativa, com ausência de regras e valores onde os indivíduos seguem para sentidos opostos ao determinado pela instituição (TANURE, 2007). Portanto, é importante que se busque uma cultura na medida certa, para que não seja tão difícil mudá-la quando preciso, mas que apresente regras e valores bem definidos, sendo capaz de impulsionar a empresa a alcançar seus objetivos e metas.

## **5 CULTURA ORGANIZACIONAL VERSUS CULTURA LOCAL**

Os estudos sobre cultura organizacional no Brasil vieram se sobressair a partir dos anos 80, quando passou a se perceber que era algo que poderia ser planejado de acordo com os objetivos da empresa. Para Carrieri (2002), a cultura organizacional pode ser compreendida como uma variável capaz de criar verdades, valores e crenças em uma organização. Cultura local é um item fundamental, sendo necessário que se conheça para que se reforce e incentive a valorização do desenvolvimento da região. Para Gullar (1965), a cultura popular (local) é muito importante, para toda e qualquer organização, pois a cultura do local em que a empresa está inserida irá influenciar na cultura organizacional. Portanto, as empresas têm que levar em conta, todas as dimensões de cultura que poderão influenciar direta ou indiretamente nas suas atividades.

Segundo Barbosa (1996), os estudos referentes à cultura brasileira devem levar em consideração todos os acontecimentos históricos que aconteceram para que ocorresse o processo de formação de cultura organizacional. Todo país tem sua cultura, costumes, suas tradições devido a todo seu processo histórico e sua formação cada indivíduo apresenta seus traços únicos, mas que sofrem muita influência desse processo social e histórico do país em que se encontra, por isso apresenta características individuais que refletem todos esses traços. De acordo com Freitas (2007b), o conhecimento da cultura é um meio de controle que diminui as diferenças e reduz conflitos. Quando conhecemos bem a cultura podemos lidar melhor com ela e usufruir de todos seus benefícios. Quando a empresa identifica e compreende a cultura os indivíduos passam a ser elementos muito relevantes para as organizações, pois mesmo com seus traços pessoais em grupo, eles podem compartilhar valores e ajudar a empresa atingir seus objetivos (DIAS, 2003a).

É muito importante conhecer a cultura organizacional, mas para compreendê-la melhor é indispensável primeiro entender a cultura local. Segundo Lóssio (2007), mesmo em um contexto de globalização e capitalismo devemos buscar uma inovação sem perder a essência, os costumes e tradições, devendo ser mantido o que for preciso valorizando a cultura popular. De acordo com Campani (2011) é muito importante que as pessoas compreendam a relevância do enaltecimento da sua própria cultura local, que mesmo com a globalização e modernização, as pessoas não se esqueçam de suas raízes, manifestações culturais, valores e seu processo de formação. Assim, é preciso compreender e colocar em prática ações que fazem com que as empresas realmente se adaptem à cultura local de onde estão instaladas, pois isso facilita para que elas alcancem os seus objetivos

Mesmo diante de um mundo tão multinacionalizado, é de suma importância manter a cultura local, e cada indivíduo deve ter seus próprios traços de cultura na organização, os

mesmo são compartilhados com os demais indivíduos e todo o conjunto de crenças, valores e costumes vai expressar a cultura daquela empresa. Para Silva (2015) é primordial compreender nossas próprias raízes culturais para que possamos entender o significado da cultura, pois há uma relação direta entre elas. A autora diz que as raízes culturais estão relacionadas às nossas origens e ao processo de formação do indivíduo, e é necessário assimilar todo esse processo para compreender que cada indivíduo é resultado deste sistema que vai apresentar traços culturais baseados na sua cultura local, porém ele é apto a conhecer novas culturas, e se necessário, se adequar a elas, valorizando assim a diversidade cultural. O indivíduo como se pode ver, traz seus próprios traços de personalidade, atitude, comportamento, valores, sentimentos, resultado do seu próprio processo de formação e da sua cultura. Ainda de acordo com Godinho (2000), a mudança cultural é inicialmente um processo de adaptação, onde as organizações devem compreender sua existência, manutenção e sua transformação.

Para Pires e Macedo (2006) falar sobre cultura organizacional é falar sobre a aptidão dos indivíduos a se adaptarem a um determinado grupo. Esse autor ressalta a importância da cultura organizacional para uma empresa, onde podemos dizer que a cultura vai ser o resultado do comportamento de todos os indivíduos, suas crenças e valores. Ainda de acordo com Dias (2003b), a cultura organizacional é um processo contínuo, que vai sendo formada de forma sistemática e contínua. A cultura corporativa tem uma relação direta com a rotatividade dos funcionários, a identificação de cada indivíduo, facilita o alcance dos objetivos, ocorrendo num processo contínuo, de maneira integrada, envolvendo os que compõem a organização.

Segundo Batista (1994), quando a cultura própria do indivíduo está alinhada à cultura da empresa em que ele trabalha, ele irá apresentar mais compromisso com o alcance dos objetivos da empresa, caso contrário, quando sua cultura não condiz com a cultura da empresa em que atua, ele não vai mostrar o mesmo comprometimento e vai apresentar comportamento e atitudes indesejadas. O autor ressalta que quando há uma aproximação entre a cultura do indivíduo e da organização, ele trabalha com mais comprometimento e esse empenho vai ajudar a empresa atingir seus objetivos organizacionais, fazendo com que os indivíduos atinjam seus objetivos individuais, porém quando não há essa aproximação entre a cultura dos dois, fica mais difícil desenvolver um trabalho eficiente, podendo vir a atrapalhar o desenvolvimento da empresa e do próprio indivíduo. É muito importante entender o que a cultura organizacional explícita, observando se ela está sendo de fato praticada pela organização. Conhecer bem a cultura corporativa traz muitos benefícios para a empresa, aumentando até o comprometimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais, mas antes de tudo é necessário conhecer a cultura local para que possa haver uma harmonia entre ambas (TANURE *apud* RODRIGUES, 2008).

## **6 METODOLOGIA**

Esse estudo teve como objetivo analisar as mudanças na cultura organizacional realizada para que a empresa Imbiara se adaptasse no Piauí, por meio da ótica de seus funcionários.

Através deste trabalho busca-se reunir informações que demonstrem o quanto a cultura de uma empresa influencia no desenvolvimento dela e de sua filial, diagnosticando os mais diversos fatores culturais existentes. O Artigo tem uma abordagem qualitativa, pois “a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma de experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente” (MICHEL, 2005, p. 33). Assim se percebe como a abordagem escolhida foi de fato a mais adequada, pois foi feita uma análise de aspectos culturais a partir do cotidiano da

empresa ao fazer “argumentação lógica das ideias, pois os fatos em Ciências Sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a qualificação fria e descontextualizada da realidade” (MICHEL, 2005, p. 33).

Por meio de um estudo de caso realizado na empresa Guimarães Filhos e Cia Ltda., localizada em Santo Antônio de Lisboa-PI, em comparação com os aspectos culturais da sua matriz a R.G. Guimarães, que é localizada no município de Rio Bonito-RJ, identificamos as semelhanças e diferenças encontradas entre empresa de mesmos donos, mas que possuem suas particularidades. O estudo de caso consiste em um estudo detalhado do objeto de forma que traga resultados, formulando hipóteses e desenvolvendo teorias, explorando situação da vida real que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2006).

Usamos como ferramenta para obter informações da empresa estudada o roteiro de entrevistas. A coleta de dados foi realizada no período entre Fevereiro e Março de 2017. As entrevistas foram feitas de forma individual, com o auxílio do gravador. A entrevista foi realizada com 10 funcionários da Guimarães Filhos e Cia Ltda., representados no quadro seguinte:

#### **Quadro 2: Sujeitos da Pesquisa**

Sujeito Entrevistado	Quantidade	Código do Entrevistado
Diretor Administrativo	1	Entrevistado 1
Gerente	1	Entrevistado 2
Auxiliar Administrativo	1	Entrevistado 3
Funcionários do Setor Operacional	7	Entrevistado 4 a 10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como instrumento de análise dos dados, foi utilizado à análise de conteúdo. Para Vergara (2005), como a análise de conteúdo constitui uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema, há a necessidade da descodificação do que está sendo comunicado. Segundo Oliveira e Meira (2016) deve ser respeitado os critérios específicos dos dados e a partir das questões definidas inicialmente, as entrevistas foram analisadas, buscando sua melhor compreensão.

## **7 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Guimarães Filhos e Cia Ltda. foi criada em 2002, no município de Santo Antônio de Lisboa-PI, enquanto sua matriz a R.G. Guimarães foi fundada desde 1971, no município de Rio Bonito-RJ, ambas são empresas de sucesso, que tem como ramo base a produção de suco de Frutas. A matriz e filial tem como nome fantasia Imbiara, e tem como missão comprometimento com o trabalho, responsabilidade com a qualidade e garantia dos produtos para satisfazer as necessidades dos clientes por meio da eficiência e eficácia, como visão atingir uma fatia de mercado e o público alvo com produtos de qualidade garantida e excelência voltada para suprir as necessidades dos clientes, nos diversos segmentos com responsabilização social a médio e longo prazo.

De acordo com o Entrevistado 1, o número de funcionários da filial é em torno de 40 funcionários, variando ao longo do ano de acordo com a demanda e quantidade de matéria prima disponível para produção, e já a matriz tem um quadro de funcionários maior e mais estável, sendo em torno de 70 funcionários.

Para uma melhor análise das entrevistas foram criadas categorias de análises a partir das questões dos roteiros de entrevistas, com o intuito de explicar de forma compreensiva, cada característica descrita como relevante.

### Quadro 3 - Categorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Descrição sumária dos resultados</b>
Diferenças cultural em empresa sede no Rio de Janeiro e filial no Piauí	Centralização e Descentralização Formalidade e Informalidade
Benefícios da nova cultura no desenvolvimento da empresa	Diminuição das diferenças Maior produtividade
Desvantagens da nova cultura no desenvolvimento da empresa	Discursões por motivos externos Cansaço no trabalho
Relações interpessoais	Vínculos de amizade
Barreiras criadas pela cultura organizacional	Resistência a mudança Informalidade
Influências da cultura local sobre a cultura organizacional	As relações de trabalho Multifuncionalidade dos empregados
Satisfação dos funcionários em relação a cultura organizacional	Os funcionários sentem-se bem no ambiente organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As categorias então dispostas no Quadro 3, serão nas seções seguintes, detalhadas e associadas ao referencial teórico utilizado.

#### 7.1 Diferenças cultural entre a empresa sede no Rio de Janeiro e a filial no Piauí

Toda e qualquer organização, possui uma (ou mais) culturas que surgem aos poucos dentro da empresa, sendo aplicadas ou transmitidas pelo gestor (ou gerente) aos seus funcionários. Na filial no Piauí, o gestor optou por no momento da contratação, já transmitir e fazer com que o funcionário entre na empresa, tendo contato com aspectos culturais, para ir aprendendo e podendo ir aprimorando aos poucos. A cultura para Marchiori e Vilaca (2011) vem a partir de um processo de aprendizagem pelo qual seus membros passam. Deste modo cada empresa contará com sua própria cultura, pois cada uma é composta por membros distintos.

Uma das características principais que podem ser visualizadas aqui na filial no Piauí, a Guimarães Filhos e Cia Ltda., é a multifuncionalidade dos funcionários, ele é capaz de exercer várias funções dentro da empresa, por exemplo o funcionário da produção conhece todo o processo e é capaz de executar qualquer um, logo quando ocorre a ausência de um determinado funcionário, seus colegas de trabalho podem substituir, fazendo assim com que a produção não pare. Já na R.G. Guimarães os cargos e funções são muito bem definidos (Entrevistado 1).

Eu tou aqui, em qualquer lugar que me colocarem para trabalhar eu trabalho, eu já sei o movimento de tudo, aqui todo mundo trabalha em conjunto, quase todo mundo sabe trabalhar em todo lugar, pois temos que aprender um pouco de tudo aqui na produção, que aí quando um falta, sempre fica outro pra cobrir (Entrevistado 7).

Posso dizer que as regras feitas para a matriz tiveram que ser mudadas, pois aqui a realidade é outra e precisou de suas adequações (Entrevistado 2).

Segundo os seus funcionários, a filial tem suas próprias regras e os funcionários são multifuncionais. Em conformidade com Zavareze (2008), fazer o reconhecimento de que uma cultura é extremamente relevante para uma organização e quando os indivíduos e a empresa reconhecem e aceitam a cultura, conseguem trabalhar em conjunto e de forma mais inteligente, fazendo planejamento de acordo com a realidade.

Eu sempre estou mais em contato com o setor de produção e pela minha visão vejo que aqui os funcionários trabalham em conjunto e de maneira mais informal, devido se conhecerem, pelo fato de ser um município pequeno. Já no Rio os funcionários não tem tanto contato, seguindo à risca as regras, de maneira mais formal (Entrevistado 2).

[...] durante o tempo que trabalhei no Rio só podia realizar uma função, já aqui exerço mais de uma [...] (Entrevistado 10).

Logo, foi possível perceber que os funcionários sabem a diferença nos aspectos entre a matriz e filial, sendo que a matriz tem seus funcionários com cargos e funções muito bem definidos e com a formalidade presente nas relações. Enquanto na filial ocorre funcionários que tem a flexibilidade de fazer além das suas funções, quando necessário, denotando informalidade nas relações.

Quando questionados sobre a liberdade de tomar decisões no seu setor podemos ver que a empresa é filial é bem descentralizada, os funcionários tem uma certa liberdade para tomar decisões no seu setor, o que não ocorre no Rio de Janeiro, lá é bem centralizado.

Tenho, algumas né. Algumas decisões administrativas, porque como os proprietários estão no rio eu fico aqui conduzindo a empresa e passando para eles todas informações necessárias, na logística, na parte de compras de peças e utensílios para reposição e manutenção das maquinas, matéria prima, e de uns tempo pra cá, eu também tenho negociado frutas, como caju, castanha (Entrevistado 1).

Eu tenho, sou responsável pela gerência de todo o setor produtivo, cabendo a mim repassar os dados para o Diretor Administrativo da filial e também levar as informações para matriz, logo sou responsável pela relação entre os dois locais, devido a isso sempre estou em transição entre o Rio de Janeiro e Piauí (Entrevistado 2).

Às vezes sim (Entrevistado 4).

Na minha função eu tenho (Entrevistado 6).

Tenho sim, aqui tenho mais, durante o tempo que trabalhei no Rio só podia realizar uma função, já aqui exerço mais de uma e tenho liberdade para tomar decisões na minha função, repasso informações para o pessoal (Entrevistado 10).

Na fala do entrevistado 1, ele comenta ter liberdade em algumas decisões administrativas, uma vez que os proprietários das empresas residem no Rio de Janeiro, e pelo fato de confiarem nele, permitem que decida questões importantes que terão altos custos

como logística, compras de peças, manutenção das máquinas, sem precisar comunicar aos mesmos.

## **7.2 Benefícios da nova cultura no desenvolvimento da empresa**

De acordo com Freitas (2007b), pode-se usar como meio de controle, o conhecimento da cultura, o que resulta na diminuição das diferenças e nas reduções dos conflitos. Partindo dessa afirmativa, vimos a necessidade de indagar ao Diretor Administrativo e ao Gerente sobre até que ponto a cultura existente na empresa contribui para o seu bom funcionamento.

Na nossa empresa a cultura contribui para desenvolver nossas atividades com excelência e de acordo com a realidade existente, a multifuncionalidade contribui muito para realizarmos nosso trabalho com eficiência. E o bom relacionamento por a maioria dos funcionários residir em Santo Antônio e ter uma relação de amizade fora da empresa facilita nosso trabalho e ajuda no momento de solucionar pequenos conflitos (Entrevistado 1).

Até o ponto que ela faz os funcionários atingir os resultados da empresa. Vamos dizer assim, eles conhecem algo até aonde temos como se fosse necessário, o hábito de um funcionário quando for algo bom, repassamos esse hábito para os demais. Crenças e valores são todos voltados para missão e visão da empresa, para que assim a cultura ajude né?! no funcionamento da nossa empresa (Entrevistado 2).

Assim os gestores da filial Guimarães Filhos e Cia Ltda. foram a cada momento, analisando a realidade existente, repassando apenas informações que consideram necessárias, tentando assim, se adequar as características culturais que permitissem que a mesma, se desenvolvesse e atingisse os resultados esperados. Os benefícios de uma cultura são muitos, dado que é capaz de transformar o ambiente da empresa, trazendo mais objetividade, produtividade e sintonia entre todos os envolvidos. A cultura da empresa em estudo, tem seus aspectos visíveis e aqueles que são invisíveis.

Segundo Lacombe (2003) a cultura explícita é compartilhada por códigos de ética, normas e regras da empresa, mas a implícita é mais profunda e forte, porque a cultura que vale é aquela que é colocada em prática. Diante disso é significativo que os fundadores de uma determinada empresa, no caso estudado a Guimarães filhos e Cia Ltda., não criem e nem tentem disseminar uma cultura complexa, que seja fora da realidade dos colaboradores.

Acredito que a multifuncionalidade, as relações informais, o trabalho em equipe trouxeram grande impacto positivo para os funcionários e para a empresa, embora a empresa tenha uma relação de dependência com a do Rio, eu sempre tento adequar e fazer uma distinção na administração das duas, pois as realidades são bastante diferentes (Entrevistado 1).

Pela resposta dada acima, se entende que existe uma dependência da filial em relação a matriz, e que o Diretor Administrativo vai adequando a realidade existente na filial, tendo características como a multifuncionalidade, relacionamento informal e espírito de equipe.

Para Tavares(2002b) é acentuado que qualquer organização ou equipe de pessoas interligadas organizadamente, em busca de um propósito comum, apresentem cultura, visto que ela se faz presente na história da humanidade que é em si um repositório cultural. A partir

da fala do autor, observamos que o propósito comum entre os integrantes da empresa, resulta num conjunto de aspectos culturais.

Eu acredito que o relacionamento deles são bons, principalmente com as pessoas que trabalham no mesmo setor, acabam se aproximando mais. Claro, às vezes acontece umas divergências entre eles, muitas vezes por não compreenderem a diferença de salários, por exemplo, os operadores de máquinas ganham mais do que as outras pessoas da produção e isso às vezes gera conflitos, mas são sempre solucionados e posso dizer que há um clima organizacional muito bom para o desempenho do trabalho (Entrevistado 1).

Sim, temos algumas diferenças mais damos um jeitinho no final (Entrevistado 8).

Quando a gente tem alguma dificuldade, a gente chama ele para resolver (Entrevistado 6).

Nas falas percebemos que no dia a dia da empresa, há dificuldade, pois existe alguns conflitos, mas com o auxílio de uma cultura organizacional positiva, se gera um bom clima organizacional que pode ajudar na resolução dos conflitos, o que confirma que a cultura traz inúmeros benefícios.

### **7.3 Desvantagens da nova cultura organizacional no desenvolvimento da empresa**

A cultura organizacional, como já visto, traz inúmeros benefícios a empresa, porém ela pode vir a ser um fator que resulte em algumas dificuldades, então se viu a importância de perguntarmos ao Diretor Administrativo e ao Gerente, sobre as desvantagens que a cultura pode trazer a empresa, e estes, responderam o seguinte:

O fato das pessoas se conhecerem além dos muros da empresa e terem certa liberdade na organização, fazem com que por muitas vezes eles acabam levando problemas de fora, aqui para dentro da empresa. Assim o relacionamento informal pode vir a ser um ponto negativo em alguns momentos. Outro critério bastante relevante é a multifuncionalidade que na maioria das vezes é fator positivo mas pode vir em alguns casos atrapalhar o funcionamento da empresa ocasionado o acúmulo de trabalho para um só funcionário (Entrevistado 1).

Na minha opinião a cultura influencia muito o comportamento, muitas vezes ela chega mesmo a atrapalhar (risos) porque pode dificultar a introdução de novos funcionários (Entrevistado 2).

Foi apontado, como fatores que podem trazer desvantagens, o excesso de informalidade e o acúmulo de funções que ocasionam discussões por motivos externos a empresa e o cansaço no trabalho. Conforme Gallagher (2003), a empresa precisa reagir às mudanças no mercado. Sobre qual seria o setor que tem maior dificuldade em aceitar a mudança de cultura, na empresa estudada, foi indicado que é o setor de produção.

Sem dúvidas o setor de produção é o que mais tem dificuldade em aceitar mudanças, logo quando mudamos algo, meio que impomos, ao invés de dialogar e deixar os funcionários bem informados (Entrevistado 1).



As principais mudanças findam sendo executadas pelo setor de produção, devido a isso, eles tem uma maior dificuldade em aceitar essas mudanças, afinal o maior reflexo é sobre eles (Entrevistado 2).

Diante do mencionado, para melhorar a aplicação da cultura dentro da Guimarães Filhos e Cia Ltda. faz-se necessário que haja um maior entendimento dos funcionários sobre a cultura predominante da empresa, para isso, uma medida simples poderia ser adotada, como no momento de incorporar mudanças, elas devem ser bem disseminadas evitando a imposição da mudança, sem que haja a compreensão dos funcionários a despeito da necessidade dos mesmos.

#### **7.4 Relações interpessoais**

Antigamente temas como comportamento e habilidades interpessoais quase não recebiam nenhuma atenção, mas isso foi mudando e vem sendo requisito essencial na eficácia da gestão. O estudo do comportamento e das habilidades interpessoais é definido como a área que estuda e investiga o impacto que pessoas, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações (Robbins, 2015). Dessa maneira, o relacionamento interpessoal nas organizações pode contribuir no seu processo de autoconhecimento, mantendo uma rede de relacionamentos consistente na vida profissional e pessoal.

Em algumas entrevistas foram identificados trechos, que demonstram questões fundamentais no processo das relações interpessoais, podemos citar o respeito que como consequência gera um bom relacionamento, o que torna prazeroso o trabalho em equipe. Logo percebemos a relevância da questão e decidimos perguntar sobre a existência de uma boa relação entre os colegas de trabalho.

Tenho, a gente trabalha junto faz tanto tempo, que aí vamos criando uma amizade e vamos procurando se dar bem, um com os outros (Entrevistado 3).

Sim (risos), porque não lembro de brigar com ninguém aqui não, tem umas discussõezinhas, mas no final, dá certo (Entrevistado 4).

Os entrevistados 3 e 4 deixaram bem claro que há laços de amizades dentro da empresa, não deixando de haver desentendimentos, mas não há grandes dificuldades em dissolvê-los, pois os laços de amizade facilitam essa dissolução. Ao perguntarmos sobre a aceitação dos seus colegas e supervisor sobre o seu trabalho, tivemos respostas positivas.

Me sinto, formei amizades aqui [...]O meu supervisor é gente fina, ele me aceita de boa (Entrevistado 9).

Sim, porquê aqui convivemos muito, afinal estamos aqui por várias horas do dia e me sinto bem e bem aceito por todos [...] Sim, o meu supervisor costuma falar bem de mim (Entrevistado 6).

Sim, eles me aceita e eu aceito eles, somos amigos até [...] Também não tenho o que dizer dele não, se ele fala algo mal de mim, eu “num tô” sabendo não (Entrevistado 7).

Diante de tais respostas, percebe-se que a empresa sabe extrair o que existe de melhor em seus colaboradores, entendendo suas dificuldades e aceitando suas diferenças, fazendo

com que haja no dia a dia da empresa, um ambiente mais harmonioso, leve, tranquilo e produtivo.

De acordo com Tavares (2002a), o conjunto delimitado de interações humanas forma a organização empresarial, que pode retratar as características que conseguimos reconhecer, como sendo as da cultura. A Guimarães Filhos e Cia Ltda. vem sabendo lidar com as relações interpessoais existente, de modo que seus funcionários sentem que tem uma boa relação entre eles e que existe de fato, uma equipe unida. E um dos critérios também importante é a questão da aceitabilidade, que depende bastante da empatia, e pelas respostas dadas, vimos que os funcionários estão se sentindo bem aceitos, que possuem laços de amizade na empresa e o fato deles estarem diariamente em convivência não está trazendo grandes problemas.

## 7.5 Barreiras criadas pela cultura organizacional

A cultura organizacional é um pilar fundamental para todas as organizações que querem ser competitivas e se destacar no mercado, é um ponto muito positivo para as organizações, porém, vale ressaltar que a mesma pode criar barreiras dentro das organizações, como por exemplo, a resistência a mudança, dificuldades de adaptação de novos colaboradores.

Acredito que não é forte como deveria ser, eles tem uma boa relação, trabalham em conjunto, apresentam bom rendimento, mas não conhecem bem a história da empresa, os seus valores, missão, visão. Que por eles, por exemplo, não conhecerem o custo de tudo, muitas vezes desperdiçam, não dando o valor e não economizando como deveriam. Muitas vezes desperdiçam embalagens, gastam energia deixando equipamentos que não estão sendo utilizados ligados, ou seja, não buscam reduzir custos, acham que aquilo não vai trazer nenhuma consequência para eles ou para empresa (Entrevistado 1).

A fala do entrevistado denota que não há uma cultura forte na empresa, mas fica clara que também não é fraca, pois existem laços fortes de relacionamento entre os funcionários. Faz-se necessário atentar para essas características em ser cultura forte ou fraca, pois Tanure (2007) diz que é importante criar uma cultura adaptativa e que adequa a sua organização, ao local onde está inserida, uma vez que as culturas muito fortes tornam as empresas muito normativas e podem atrapalhar o bom desempenho das organizações e também uma cultura muito fraca, onde não há normas, valores, pode levar os funcionários a um sentimento oposto ao da organização.

No atual contexto organizacional é necessário que as empresas estejam prontas para lidar com as inúmeras mudanças e ajudar seus funcionários a se adaptar a elas. Neste sentimento a cultura organizacional pode influenciar positivamente quando impulsiona as mudanças, ou de forma negativa quando dificulta as mesmas. Conforme aponta a fala de Schein (1989) quando diz que a cultura pode ajudar e impulsionar as mudanças dentro da empresa, mas em certo ponto ela também pode trazer algumas barreiras, dificultando estas mudanças. Quando questionados sobre terem dificuldade em se adaptar a uma nova mudança trazida pela empresa, e quais seriam essas dificuldades, obtivemos as seguintes respostas.

Tenho, gosto que não mude nada não (Entrevistado 4).

Tenho. As dificuldades é ter que se adaptar novamente a algo, ter que aprender tudo de novo (Entrevistado 5).

Tá bom desse jeito. Mas prefiro que não mude, pois é meio complicado quando muda e tenho que aprender tudo novamente (Entrevistado 6).

Não tenho, mais prefiro que não mude (Entrevistado 9).

[...] Recentemente também eu coloquei umas máquinas lá na castanha para separar amêndoa da casca aí chegou um determinado dia que eu cheguei lá e vi que eles não estavam usando a máquina porque disseram que a máquina demora mais, se a máquina é para melhor e produzir mais rápido, então existe uma resistência grande. Acho que a resistência vem do fato da falta de diálogo, de conhecer a empresa como um todo, creio que estão acomodados e tem medo de vim mudanças e eles não conseguem se adaptar. O supervisor, por exemplo, melhorou muito, depois que eu passei a fornecer informações para ele que antes não era do seu conhecimento, ele passou a ter mais consciência e executa suas funções com maior responsabilidade (Entrevistado 1).

De acordo com a análise da fala dos entrevistados, fica bem nítido que os funcionários da Guimarães Filhos e Cia Ltda. tem dificuldades de lidar com mudanças, principalmente os funcionários do setor operacional, pois os mesmos têm medo de que novas mudanças sejam implementadas e eles não conseguem se adaptar a elas, correndo o risco de perderem seus empregos. Faz-se necessário que a empresa explique a seus funcionários o motivo e os benefícios das mudanças para que eles possam compreender e aceitar novas mudanças, pois Gallagher (2003) ressalta que para uma empresa continuar no mercado e alcançar seus objetivos é necessário que ela saiba lidar com mudanças.

Outra barreira que pode ser vista na empresa é a informalidade nas relações, pelo nível de conhecimento da vida pessoal um dos outros. Podemos visualizar essa barreira de forma explícita nas seguintes fala dos entrevistados 1 e 2.

O fato das pessoas se conhecerem além dos muros da empresa e terem certa liberdade na organização fazem com que por muitas vezes eles acabam levando problemas de fora, aqui para dentro da empresa. Assim o relacionamento informal pode vim a ser um ponto negativo em alguns momentos (Entrevistado 1).

Acredito que devido ao grande nível de informalidade presente na empresa, gere muitos conflitos, falta de controle e acomodação (Entrevistado 2).

Diante de tais respostas, pode ser visto que há uma relação muito informal entre a maioria dos funcionários da empresa o que resulta em alguns conflitos. Essa informalidade é resultado da influência da cultura local sobre a empresa, pelo fato das pessoas se conhecerem além dos muros da empresa, o que ocasiona levarem a vivência de fora da empresa para dentro. É de suma importância a empresa atentar-se a isso, e utilizar a informalidade para ajudar seu trabalho em equipe, desenvolver um bom clima organizacional, mas que não ultrapasse esse limite e venha ser um fator negativo para a empresa.

## **7.6 Influências da cultura local sobre a cultura organizacional**

A cultura organizacional pode ser entendida como a capacidade do indivíduo em se adaptar a um determinado grupo, compartilhando seus objetivos, crenças e valores. Nesse sentido, é muito importante ressaltar que a cultura local tem grande influência na cultura de uma determinada organização. Conforme Carrieri (2002), para compreender a cultura organizacional é necessário primeiro entender e compreender a cultura local, pois a mesma irá influenciar muito na forma como os indivíduos vão se comportar e agir dentro da organização. Partindo dessa afirmativa, vimos à necessidade de questionar os entrevistados sobre como

ocorreu à adaptação da cultura da empresa a cultura do município de Santo Antônio Lisboa-PI.

Primeiramente quando o dono da R.G. Guimarães decidiu abrir uma filiar aqui em Santo Antônio de Lisboa ele teve que conhecer a cultura local para poder se adaptar à realidade do local, para isso teve que enviar uma equipe preparada do Rio de Janeiro para fazer um estudo e fornecer as informações necessárias. De acordo com esse estudo perceberam que a empresa teria que passar por adaptações e alterar características vindas de lá. Algumas poderiam continuar como, por exemplo, o uniforme, que no Rio de Janeiro por ser o maracujá a fruta base da produção o uniforme dos funcionários era amarelo e essa característica pode vir a ser colocada aqui em Santo Antônio de Lisboa. Na parte de criação da empresa, os protocolos, a parte administrativa poderia continuar sendo realizados iguais os da matriz, porém eles viram que as relações entre as pessoas de um município pequeno são bem mais estreitas e informais, o que ocasionaria numa maior descentralização na empresa, maiores informalidades. Aqui o processo de seleção dos funcionários teve que ser menos exigente, pois o município não oferece mão de obra tão qualificada (Entrevistado 1).

Na fala do entrevistado 1, podemos ver que houve uma preocupação da empresa em conhecer a cultura local para poder adequar a cultura da organização a ela. Inicialmente quando se decidiu instalar a fábrica no município de Santo Antônio de Lisboa-PI foi realizado um estudo, onde a partir dele, foi diagnosticado que algumas características poderiam continuar iguais, como o uniforme da empresa, protocolos e a parte administrativa, porém por se tratar de um município pequeno se fez necessário algumas mudanças, como em relação a uma seleção de mão-de-obra menos rigorosa e compreender as relações mais informais. Deste modo fica bem nítido que houve uma preocupação da empresa em conhecer a cultura local o que é muito relevante, pois Tanure *apud* Rodrigues (2008), ressalta que conhecer e compreender a cultura organizacional traz muitos benefícios para a empresa, mas é indispensável que primeiro se conheça a cultura local.

A cultura organizacional precisa se adaptar a cultura local para que possa haver um maior comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização e para impulsionar a empresa atingir seus resultados. Com a atenção voltada para este tema é possível visualizar que foram realizadas algumas mudanças para facilitar essa adaptação.

É, houveram mudanças e foi preciso mesmo ter várias adequações para que uma empresa com cultura formada em um local desenvolvido como o Rio de Janeiro se adequasse a um estado que até hoje é tido como um dos menos desenvolvidos do Brasil. Posso dizer, que as regras feitas para a matriz tiveram que ser mudadas, pois aqui a realidade é outra e precisou de suas adequações. A contratação dos funcionários que lá era feita de maneira mais trabalhada com processo complexo, cheio de etapas, quando decidiram e abriram a empresa aqui o processo para selecionar os funcionários não foi tão rigoroso. Ah e os equipamentos foram buscados uns menos complexos para não ocorrer problemas na hora da produção (Entrevistado 2).

A fala do entrevistado 2 evidencia que houve a necessidade de mudanças para que uma empresa com uma cultura formada em Rio de Janeiro se adequasse ao pequeno município de Santo Antônio de Lisboa-PI. Vale ressaltar, que o estudo realizado para conhecer a cultura local foi muito importante para o desenvolvimento da empresa.

É possível ver que houve um interesse em compreender a cultura local para se adequar a ela e utilizar isso como um fator positivo para a empresa. Conforme Silva (2015) é essencial conhecer a própria cultura local, suas raízes, para poder conhecer e compreender a cultura organizacional. Este autor ressalta a importância de conhecer a cultura local para facilitar a compreensão da cultura organizacional, uma vez que há uma relação muito forte entre elas. Logo, percebemos que a partir das análises foram realizadas inúmeras mudanças e embora seja matriz e filial as empresas apresentam culturas distintas.

A matriz tem cada funcionário com seus cargos e funções bem explícitos e definidos, já a filial os funcionários mudam de funções sempre que necessários, ou seja, numa frequência bem grande de acordo com a demanda de trabalho, que quando na época da safra é bem maior; A matriz é mais formal, tem o uso do ponto eletrônico para controle de horário de entrada e saída dos funcionários, já na filial as relações são informais e o controle de entrada e saída de funcionários é na base da confiança, utilizando apenas um livro de Ponto, onde os funcionários assinam a hora que chegam e que saem; A matriz tem uma melhor infraestrutura que a filial, porém conseguimos ter um faturamento anual maior aqui na filial, na minha opinião acarreto isso ao fato do engajamento dos funcionários ser maior, por estarmos localizados num município onde inúmeros agricultores se dedicam a produzir o caju para fornecer a mão de obra para a filial daqui de Santo Antônio, o que é bom para o município, pois gera emprego para os agricultores, para os funcionários e toda empresa em geral (Entrevistado 1).

Bom, meninas eu tenho o contato com as duas empresas e posso dizer que essas características culturais são bem diferentes entre uma e outra, no Rio trabalhamos em um ambiente formal, talvez por ser uma cidade grande e as pessoas não terem tanto contato, e só vieram ou só se conhecem dentro da empresa ou talvez pela própria hierarquia da empresa que é bem explícita lá, cada qual tem sua função (Entrevistado 2).

A fala dos entrevistados expressa a distinção entre a cultura da matriz no Rio de Janeiro e da sua filial no Piauí. O entrevistado 1 denota que a filial apresenta um alto índice de informalidade por estar em um pequeno município onde as pessoas se conhece e tem forte laços de relacionamentos, e mostra que mesmo não possuindo a mesma infraestrutura da matriz conseguem alcançar um faturamento anual maior, atribuindo isso ao engajamento dos funcionários. O entrevistado 2 evidencia que há uma grande diferença entre a cultura das empresas. Conforme Gullar (1965) conhecer a cultura local é muito importante para toda e qualquer empresa, pois a mesma irá influenciar toda a organização.

Houveram várias mudanças na cultura da empresa para que ela se adaptasse a realidade local, o que pôde-se constatar é que a cultura organizacional da filial tem pontos distintos da cultura organizacional da matriz e vem apresentando bons resultados. Em algumas entrevistas fica claro que as mudanças foram benéficas para a empresa e seus funcionários.

Acredito que a multifuncionalidade, as relações informais, o trabalho em equipe trouxeram grande impacto positivo para os funcionários e para a empresa, embora a empresa tenha uma relação de dependência com a do Rio, eu sempre tento adequar e fazer uma distinção na administração das duas, pois as realidades são bastante diferentes (Entrevistado 1).

Eles trabalham em equipe, com bastante interação, buscamos sempre alcançar os resultados juntos, eles são preparados para exercer as mais

diversas funções quando necessário, pois a variedade na quantidade de funcionários acontece com certa frequência, quando há safra tem muitos funcionários, quando não há a quantidade diminui consideravelmente (Entrevistado 2).

Bom, eu acho que o trabalho em equipe aqui no Piauí nos ajuda muito, vejo que essa mudança foi muito positiva para toda empresa. Esse trabalho em conjunto motiva eles a trabalharem (Entrevistado 2).

Os entrevistados 1 e 2 deixam bem claro que as mudanças adotadas para a adaptação da empresa foram positivas, resultando em um trabalho em equipe com um alto comprometimento com os objetivos da organização.

De acordo com Dias (2003), quando a empresa entende a importância da cultura dos indivíduos ela compreende o quanto é importante os seus valores, sentimentos, crenças e o quanto isso pode ajudar no alcance dos objetivos organizacionais. A Guimarães Filhos Cia e Ltda. teve uma grande preocupação em conhecer e entender a cultura local, e adaptar sua empresa a ela, por isso vem crescendo e apresentando resultados bem positivos.

### **7.7 Satisfação dos funcionários em relação à cultura organizacional**

É muito importante que todos da organização estejam satisfeitos e gostem do seu próprio trabalho, assim vão demonstrar engajamento e maior comprometimento com o alcance dos objetivos da empresa. Quando os funcionários estão bem satisfeitos com a cultura da organização em que trabalham se sentem motivados a desempenharem suas funções e impulsionar a empresa a atingir suas metas e objetivos. Conforme Batista (1994) é de suma importância que a cultura organizacional esteja alinhada à cultura dos funcionários, desta forma irá mostrar um maior comprometimento com os objetivos da empresa. Diante desta afirmativa, questionamos aos funcionários quanto ao ânimo em ir para o trabalho e tivemos respostas positivas.

Sim. Porque há 15 anos, praticamente metade da minha vida é aqui nessa empresa (Entrevistado 4).

Sinto. Porque além do serviço ser bom ainda é perto de casa (Entrevistado 6).

Sim, porque eu gosto (Entrevistado 9).

Sinto, já me acostumei, aqui é como se fosse uma família pra mim, acho até melhor que quando estou em casa (Entrevistado 10).

Diante tais respostas pode ser visto que os funcionários estão satisfeitos com a cultura da empresa e sentem muito ânimo ao irem trabalhar, seja por que é próximo de casa, seja porque gostam, ou pelo fato de já formarem uma família devido à boa relação e o longo tempo que trabalham juntos.

Quando questionamos se a empresa incentiva a boa relação entre os seus funcionários podemos ver que a empresa cumpre bem seu papel e estimula sempre o trabalho em equipe.

Sim, ela incentiva (Entrevistado 5).

Incentiva (Entrevistado 8).

Incentiva, tem umas reuniões, festinha no fim do ano (Entrevistado 9).

De acordo com as respostas pode-se ver que a empresa busca incentivar a boa relação entre os funcionários, o que é muito importante para a empresa, pois a boa relação e o trabalho em equipe ajudam a empresa a atingir suas metas e objetivos. A partir dessa análise, questionamos se os funcionários de fato têm uma boa relação, e foi possível ver que os esforços da empresa estão sendo válidos.

Tenho, a gente trabalha junto faz tanto tempo, que aí vamos criando uma amizade e vamos procurando se dar bem, um com os outros (Entrevistado 3).

Tenho, aqui principalmente, pois conheço e tenho intimidade com todos (Entrevistado 10).

A fala do entrevistado 3 denota que de fato há uma boa relação de trabalho entre eles, pois trabalham na empresa há muito tempo. O entrevistado 10 diz que há uma boa relação e mostra que há fortes laços de amizades entre os funcionários. Pode ser visto que o clima organizacional é bom, há uma boa relação entre os funcionários da empresa, o que é muito importante para a organização.

Em uma análise final questionamos se os funcionários estão felizes em trabalharem na empresa Guimarães Filhos Cia e Ltda., pois é muito relevante que os funcionários estejam felizes em trabalharem na organização as respostas foram bastante positivas.

Sim! Sim! (Entrevistado 4).

Sim, muito (Entrevistado 6).

Sim, fico muito feliz por fazer parte desta empresa (Entrevistado 10).

Diante das respostas dos entrevistados 4, 6 e 10 pode ser visto que os funcionários se sentem felizes em trabalhar na empresa Guimarães Filhos Cia e Ltda., o que evidencia que a cultura organizacional está adequada e contribuindo de forma positiva para a empresa.

É de suma importância que a empresa escute seus funcionários para saber se estão satisfeitos, felizes, o que pode ser melhorado na empresa, pois funcionários satisfeitos e motivados geram bons resultados. Diante disso questionamos os funcionários sobre o que poderia ser mudado na empresa.

Dava para melhorar o salário, porque eu não ganho mais que os outros, eu trabalho no mesmo lugar e no mesmo setor e não ganho igual a eles, porque eu sou da produção e eles são das máquinas (Entrevistado 5).

Se tivesse treinamento frequentemente seria melhor (Entrevistado 6).

Ah pra mim do jeito que tá, tá bom, poderia melhor o salário, mas tá difícil deles aumentar (risos) (Entrevistado 7).

A empresa disponibilizasse um local para gente fazer as refeições, pois moro longe e torna muito cansativo ir almoçar em casa (Entrevistado 8).

Acho que não tem nada pra mudar não (Entrevistado 9).

Ter uma capacitação melhor, eu procuro sempre cursos, se tivesse cursos pra fazer na minha área seria melhor e eu faria (Entrevistado 10).

Os entrevistados apontam a necessidade de mudanças nos salários, construção de um refeitório e necessidade de mais treinamento. Faz-se necessário que a empresa se atente para esses pontos e analise se essas mudanças são necessárias.

Diante do que foi mencionado pode ser visto que os funcionários estão satisfeitos e felizes por trabalharem na empresa Guimarães Filhos Cia e Ltda., mostram que há vínculos de amizade entre eles, trabalho em equipe e aceitação dos colegas e dos supervisores. Enfim, podemos ver que os funcionários estão bem satisfeitos com a cultura da organização, mas a empresa precisa analisar a viabilidade e necessidade de algumas mudanças a fim de aumentar ainda mais a satisfação dos funcionários e aumentar os resultados da própria empresa.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo procurou analisar as mudanças na cultura organizacional realizada para que a empresa Imbiara se adaptasse no Piauí. O trabalho buscou mostrar por meio do embasamento teórico a importância da cultura dentro da empresa, sabendo que a cultura organizacional surge a partir do nascimento da empresa. Lembrando que é preciso que se saiba aproveitar ao máximo a cultura da empresa, para que seja uma ferramenta positiva e não uma disfunção.

Pôde ser observado na empresa estudada, que os funcionários sabem da existência de uma cultura organizacional, mas não sabem ao certo, ou por completo, qual a real importância do engajamento dos colaboradores, do conhecimento da empresa, da atenção aos detalhes. A maioria dos entrevistados demonstrou insegurança nas respostas, caracterizada pela carência de conhecimento sobre a cultura organizacional, ou pelo fato de terem receio de responder o que realmente acham. Apesar de que deixamos bem claro, que a entrevista era confidencial e cujo objetivo era apenas para fins acadêmicos.

Em resposta a problemática da pesquisa, foi possível compreender que para a empresa pesquisada abrir uma filial no estado do Piauí, foi necessário um estudo mais detalhado da cultura local, no momento da sua instalação, como também paciência para realizar um treinamento maior, tiveram que mudar sua conduta em alguns momentos, fazendo uma seleção menos rigorosa por tratar com pessoas sem nenhuma especialização na área.

Pelas respostas dos funcionários da Guimarães Filhos e Cia Ltda., vimos que uma das principais barreiras da cultura organizacional é a resistência a mudança, e o setor que apresentar maior resistência é o setor operacional. Eles temem essas mudanças, por medo de não conseguirem aprender e se adaptar a elas, e em consequência disso perderem seus empregos.

A empresa Imbiara realizou várias alterações na cultura da empresa para se adaptar a cultura do município, como a realização de contratação por meio de seleção menos rigorosas, uma vez que o nível de especialização das pessoas do município não é tão elevado, optou-se também por utilizar inicialmente máquinas mais simples e de fácil manuseio para que não ocorresse nenhum problema na produção e houve uma abertura maior para as relações mais informais e a multifuncionalidade. Vale ressaltar que as alterações foram pautadas em um estudo sobre a cultura local realizado antes da implantação da empresa, desta forma a empresa conheceu inicialmente o município e sua cultura e criou uma cultura adaptativa, o que vem trazendo muitos benefícios.

De acordo com as entrevistas pode ser visto que a cultura organizacional influenciou positivamente no comprometimento dos funcionários, fortalecimento do trabalho em equipe, na resolução de conflitos, multifuncionalidade, e assim contribuiu diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais e melhoramento do funcionamento de toda empresa. Como resultado negativo da cultura pode-se destacar a dificuldade da adaptação de novos



funcionários, visto que todos que trabalham já possuem fortes laços de relacionamento, e a multifuncionalidade também pode ser vista como ponto negativo no momento em que pode causar acúmulo de funções para alguns funcionários. O fato das pessoas se conhecerem, às vezes acaba gerando alguns conflitos, mas que são sempre solucionados de forma ágil.

A cultura organizacional trouxe muitos benefícios e ajudou muito o desenvolvimento e crescimento da empresa. Pode-se ver que os funcionários mostram um alto grau de satisfação em relação à cultura organizacional, mostrando muita felicidade em fazer parte da empresa.

Diante desse contexto se entende que a cultura organizacional vem sendo objeto de estudo já há algumas décadas, e que está certamente possui um poder significativo que intervém diretamente nas atividades e no cotidiano da empresa. No caso, da empresa estudada, a Guimarães Filhos e Cia Ltda. a cultura organizacional é um aspecto essencial para o alcance dos objetivos e crescimento da empresa, vale ressaltar que foi de suma importância o interesse da empresa em conhecer inicialmente a cultura local do município para adaptar a cultura da empresa a ela, desta forma a cultura organizacional vem influenciando positivamente e trazendo muitos benefícios para toda empresa.

Devido à relevância do que foi exposto é possível compreender como a cultura organizacional tem papel fundamental dentro das organizações. Em vista disso, espera-se que este artigo possa servir de fundamentação para estudos de adaptação de grandes empresas que abrem uma filial em um município pequeno e para pesquisas posteriores com uma maior investigação sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais as lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARRUDA, Mônica Ferraz. **Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo**. São Paulo, 2006.

BARBOSA, Lívia Neves de Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 36, n. 4, São Paulo, out./dez., 1996.

BATISTA, L. C. A. **A terceirização de serviços e seus efeitos na relação interculturais**. In: Anais da ANPAD. Recursos Humanos, 1994.

CALDAS, M & MOTTA, F. C. P. (org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMPANI, Raul. **Cultura local x Global**. 2011. Disponível em <http://www.campanicultural.com.br/2011/05/cultura-local-x-global.html> Acesso em 04 de Fev. de 2017

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: um breve estado da arte. In: **Revista de Administração da UFLA**. V. 4, n. 1, 2002.

CHIAVENATO, I. TGA, vol. 2. 6. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRÊA, H.L; CORRÊA, C.A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** 2º ed. São Paulo: Atlas S.A. 2012.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas: Alínea, 2003. (Coleção Administração e Sociedade).

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma.** 2. Ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2000. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2002\\_TR15\\_0832.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2002_TR15_0832.pdf). Acesso em 03 de Fev. 2017.

FREITAS, Maria. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GALLAGHER, Richard S. **Os segredos da pesquisa empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa.**5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODINHO, Maria de Fátima Pinho. **Cultura Organizacional e Cultura Local Frente a Frente: um estudo junto às organizações localizadas em Montes Claros, Minas gerais.** Belo Horizonte, 2000.

GULLAR, Ferreira. **Cultura posta em questão.** Rio de Janeiro: Editora civilização brasileira, 1965.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LÓSSIO, R. A. R.; PEREIRA, C. M. **A Importância da valorização da cultura popular para o desenvolvimento.** Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Salvador. 2007

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCHIORI, Marlene.; VILACA, Wilma.. **Cultura organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Tema Imbricados ou Desarticulados? V ABRAPCORP Redes Sociais, Comunicação, Organizações,** 2011.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2005.

MONTEIRO, Carmem D.; VENTURA, Elvira C.; CRUZ, Patrícia N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v.1, nº8. 1º Trim/1999.

MOTTA, F. C. **Cultura e organizações no Brasil.** In: MOTTA, F. C.; CALDAS, M. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1 . ed., 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 01 fev. de 2017.

OLIVEIRA, M. M.; MEIRA, M. L. M. Cultura organizacional e traços culturais: Um estudo nas indústrias de médio porte da cidade de Sousa-PB. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 3, p. 19-35, 2016.

RÉ, C.A.T; LIMBERGER, S.J.; VIANNA, W.B; CUNHA, C.J.C. **O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento**. Encontro Nacional de Engenharia de produção (ENGEPE): Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegepe2007\\_tr640477\\_9186.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegepe2007_tr640477_9186.pdf)> Acesso em 23 de Maio de 2017.

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

RODRIGUES, Vanuza Bastos. **CULTURA LOCAL X CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo comparativo no setor de serviços de Lavras Novas – Minas Gerais**. 2008.

Disponível em

<[http://unihorizontes.br/novosite/banco\\_dissertacoes/170820091311498188.pdf](http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/170820091311498188.pdf)> Acesso em 03 de Fev. de 2017.

SHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança: uma visão dinâmica**. São Francisco: Jossey Bass, 1989.

SILVA, Susie Barreto. **A importância das raízes culturais para a identidade cultural do indivíduo**, 2015. Disponível em <http://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/artes/a-importancia-das-raizes-culturais-para-identidade-.htm>. Acesso em 24 de Abr. de 2017.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 13ªed. Rio de Janeiro: Elsevier,2005.

TANURE, B. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAVARES, M.,G.,P. **Cultura Organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZAVAREZE, Tais Evangelho. **Cultura organizacional: Uma revisão da literatura**.

2008.Disponível em <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>> Acesso em 03 de Fev. de 2017.

**APÊNDICE A**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
 Rua Cícero Eduardo S/N Bairro Junco-64.600-000 – Picos- Piauí  
 Fone (89) 3422 – 1087 Fax (89) 3422-1043

**Roteiro de Entrevista para Diretor Administrativo e Gerente**

O objetivo desta entrevista é obter informações sobre as mudanças na cultura organizacional realizadas para que a empresa Imbiara se adaptasse no Piauí.

- Qual a sua idade?
- De onde você é?
- Qual sua formação escolar?
- Por qual motivo o dono da R.G. Guimarães decidiu abrir uma filial no município de Santo Antônio de Lisboa-PI?
- Você tem liberdade para tomar decisões?
- Como você avalia a relação dos colaboradores entre si?
- Quais as características culturais da Guimarães Filhos e Ltda.?
- Quais as principais mudanças culturais que foram realizadas para a adaptação da empresa Imbiara no Município de Santo Antônio de Lisboa-PI?
- Quais as diferenças culturais entre a empresa Imbiara no Rio Bonito-RJ e sua filial em Santo Antônio de Lisboa-PI?
- Você caracteriza a cultura da empresa como uma cultura forte?
- Até que ponto a cultura existente na empresa contribui para o seu bom funcionamento?
- E até que ponto a cultura existente na empresa atrapalha o seu funcionamento?
- Os funcionários resistem as mudanças impostas pela empresa? O que você acarreta essa resistência?
- Você considera a cultura organizacional um fator importante para a Guimarães Filhos e Cia Ltda.?
- Quais as mudanças culturais que geraram maior impacto no desenvolvimento do trabalho dos funcionários?

- E quais mudanças geraram impacto negativo?
- Geralmente qual setor tem uma maior dificuldade em aceitar a mudança de cultura?

**APÊNDICE B**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
 CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS  
 CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Rua Cícero Eduardo S/N Bairro Junco-64.600-000 – Picos- Piauí  
 Fone (89) 3422 – 1087 Fax (89) 3422-1043



**Roteiro de Entrevista para Auxiliar Administrativo e Funcionários do Setor Operacional.**

O objetivo desta entrevista é obter informações sobre as mudanças na cultura organizacional realizadas para que a empresa Imbiara se adaptasse no Piauí.

- Qual a sua idade?
- De onde você é?
- Qual sua formação escolar?
- Há quanto tempo trabalha na Empresa Guimarães Filhos e Cia Ltda.?
- Você tem liberdade para tomar decisões na sua função?
- A empresa incentiva a colaboração entre vocês?
- Você tem uma boa relação com seus colegas de trabalho?
- A empresa facilitou sua adaptação no seu ambiente de trabalho?
- O que você acha que poderia melhorar o seu desempenho no trabalho?
- O que você acha que atrapalha o seu desempenho no trabalho?
- O que você sugere que seja mudado na empresa?
- Você tem dificuldade de se adaptar a uma nova mudança trazida pela empresa? Se sim, quais são as dificuldades?
- Você se sente bem aceito pelo seus colegas na empresa?
- Você se sente bem aceito pelo seu supervisor?
- Você está feliz por trabalhar nessa empresa?
- Você sente ânimo de vim trabalhar? Se não, por quê? Se sim, por quê?
- Sempre que você precisa de ajuda na sua função os seus colegas lhe ajudam?
- E o seu supervisor ajuda?



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA  
"JOSÉ ALBANO DE MACEDO"

Identificação do Tipo de Documento

- Tese  
 Dissertação  
 Monografia  
 Artigo

Eu, Elizavira Brandão de Sousa Brito e Maria Larissa Rodrigues Silva, autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação Cultura Organizacional em prol da cultura local, um estudo de caso na empresa Guimarães Filhos e Cia. Ltda. de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 11 de Julho de 2017.

Elizavira Brandão de Sousa Brito  
Assinatura

Maria Larissa Rodrigues Silva  
Assinatura