

A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PLANEJAMENTO DE AÇÕES EM UMA ORGANIZAÇÃO NA CIDADE DE SALVADOR-BA

Amanda Santos de Souza¹

Daniela Nagamatsu Dias²

Juliana Soares Matos³

Ludmilla da Silva Macêdo⁴

Daniela Campos Bahia Moscon⁵

RESUMO

Cultura organizacional designa um conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotados por uma organização. Seu caráter fundamental para a estruturação e funcionamento das organizações explica a vasta produção literária circundante à esta temática. Nesse sentido, o presente trabalho visa contribuir com as pesquisas que vêm sendo realizadas no âmbito da cultura organizacional a partir da investigação da cultura de uma organização localizada na cidade de Salvador-BA. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa realizada no contexto de uma empresa de hotelaria, na qual foram utilizadas entrevistas, observações e aplicação de questionário IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional). A pesquisa cumpriu seu objetivo geral no que diz respeito à análise de aspectos da cultura organizacional da referida organização, obtendo em seus resultados propostas de melhorias tanto acerca do seu ambiente quanto das práticas profissionais.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Psicologia organizacional; Organizações; Hotelaria.

ABSTRACT

Organizational culture designates a set of values, beliefs, rituals and norms adopted by an organization. Its fundamental character for the organizations' structuring and functioning explains the vast literary production surrounding this theme. Due to this, the present work aims to contribute with the research that has been carried out within the organizational culture by the investigation of an organization's culture located in the city of Salvador (Bahia-Brazil). This is a qualitative and quantitative research carried out in the context of a hotel business, in which interviews and observations were made and the IBACO (Brazilian Instrument for Evaluation of Organizational Culture) questionnaire was used. The research fulfilled its overall goal in what concerns the analysis of the organizational culture's aspects, obtaining in its results suggestions for improvements about their environment and the professional praxis as well.

Keywords: Organizational culture; Organizational psychology; Organizations; Hotel business.

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho é alvo de diversos estudos devido à sua complexidade e importância para a esfera social, política, econômica e, principalmente, por ser intrínseco às atividades humanas. Este, que vem passando por transformações devido às mudanças socioculturais e político-econômicas enfrentadas pela sociedade, principalmente no que diz respeito ao processo da globalização, avanços técnicos e científicos e das novas formas de

¹Graduanda em Psicologia pela Universidade Salvador. E-mail: amandasouza.s@hotmail.com

²Graduanda em Psicologia pela Universidade Salvador. E-mail: danielanagamatsu@hotmail.com

³Graduanda em Psicologia pela Universidade Salvador. E-mail: julismattos@hotmail.com

⁴Graduanda em Psicologia pela Universidade Salvador. E-mail: milla_psicoluz@hotmail.com

⁵Professora doutora do curso de Psicologia da Universidade Salvador. E-mail: daniela.moscon@unifacs.br

organização e administração do trabalho, tem se reconfigurado significativamente (PIRES; MACÊDO, 2006).

Em meio a este processo de mudanças, principalmente acerca dos novos modelos de relações, que passam a se caracterizar pelo distanciamento pessoal e aproximação das distâncias geográficas, a palavra cultura surge como um elo de interação social que proporciona aos indivíduos uma relação constante de troca de experiências, valores e costumes, cuja relação com o trabalho é indissociável. Desse modo, a cultura torna-se essencial para a própria compreensão das relações humanas, funcionando como um elemento de identificação de grupos devido à "padronização" do modo deste pensar, agir e se posicionar frente ao mundo (PIRES; MACÊDO, 2006).

As organizações podem ser descritas como um meio criado por pessoas para, a partir de objetivos, atingir determinada finalidade. Para Morgan (1996), elas são realidades sociais construídas de maneira compartilhada, cujas regras, objetivos, características e estrutura atuam como referência para o modo como as pessoas atribuem sentido e significado aos contextos em que trabalham. Trata-se de um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade, variando também de uma sociedade para outra, uma vez que o governo, a religião, os meios de comunicação e a estrutura social desempenham um papel importante em sua caracterização.

Nesse contexto, a cultura funciona como um fator norteador das práticas laborais das organizações, uma vez que estabelece um conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos seus membros, a qual aparece como um recurso de delineamento do caráter da organização a partir do oferecimento de códigos que estabelecem o que é ou não aceitável em determinado espaço (MORGAN, 1996).

Existe uma diversidade de teorias acerca da cultura organizacional. Alvesson (1987, *apud* FREITAS, 1991), destaca que se trata de uma forma de controle cujo objetivo é homogeneizar o pensamento, a conduta e a vida na organização, transpondo uma imagem favorável em relação aos conflitos, as diferenças individuais, dentre outros. Por sua vez, Schein (1984 *apud* FREITAS, 1991) entende a cultura organizacional como um modelo criado e/ou adotado por um grupo que fornece maneiras para que este possa manejar sua própria adaptação interna e externa, bem como seus problemas. Este modelo consistiria na forma certa de pensar, compreender e agir sobre os processos envolvidos na adaptação grupal.

A cultura organizacional leva em consideração os aspectos da vida do sujeito que dão sentido à vida das pessoas e ao modo como elas pensam e agem em relação ao trabalho,

incluindo regras, políticas, missões, objetivos e procedimentos padronizados, os quais estão enraizados nas práticas diárias dos trabalhadores, no intuito de que se crie uma forma própria e coletiva de pensar (MORGAN, 1996), garantindo, assim, a estabilidade e o senso de identidade da organização. Desse modo, é possível compreender que a cultura organizacional é aprendida gradativamente, na medida em que os membros da organização vão convivendo e trocando experiências, sendo que alguns elementos facilitam tal aprendizagem e estimulam a coesão cultural, tais como a história da organização, rituais, linguagem personalizada, símbolos e metas coletivas (ROBBINS, 2002).

Robbins (2002) lista sete características básicas que constituem a cultura organizacional: estabilidade, agressividade, orientação para a equipe, pessoas e resultados, atenção aos detalhes e inovação e assunção de riscos. Desse modo, esta seria responsável pelo estabelecimento de dimensões entre uma organização e outra; desenvolvimento do senso de identidade entre os membros; engajamento os indivíduos em interesses coletivos e promoção de estabilidade social da organização. Em contrapartida, ela também seria responsável por alguns fenômenos negativos e disfuncionais para a organização, como, por exemplo, estimulação da resistência às mudanças, diversidade, aquisições e fusões (ROBBINS, 2002).

A concepção de que a cultura organizacional possa mudar não é consenso entre os autores, visto que mesmo os que defendem essa ideia concordam que não se trata de um processo simples, já que esse tipo de mudança implica um novo direcionamento e uma nova maneira de realizar as coisas (incluindo novos valores, princípios e rituais). Além disso, acredita-se que a cultura organizacional esteja relacionada a outros elementos organizacionais que serão afetados pela mudança cultural, incluindo a própria estrutura da organização; e compreende-se que este tipo de mudança pode provocar sentimento de perda, dor e desconforto psicológico devido a tendência dos membros da organização de se agarrarem ao passado e/ou negarem a perda no presente (FREITAS, 1991).

Contudo, existem situações em que a mudança cultural é necessária para o melhor desempenho e funcionamento organizacional, por exemplo em casos de mudanças fundamentais no ambiente, situações em que a organização apresenta resultados negativos e mau desempenho ou quando está em momento de crescimento acentuado, vindo a se tornar uma grande corporação, dentre outros (FREITAS, 1991).

Nesses casos, é importante entender a cultura vigente de modo que seja possível gerir e manejá-la de forma mais assertiva. Assim, tem-se observado que metodologias e ferramentas que possibilitam a identificação dos principais elementos da cultura

organizacional têm ganhado espaço no âmbito organizacional e acadêmico. Uma dessas ferramentas é a iniciativa proposta e desenvolvida por Siqueira e Tamayo (2008), referente Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), a qual se propõe a avaliar a cultura organizacional através dos valores e práticas que a constituem, de acordo com a percepção de seus membros.

Uma vez que está enraizada nas crenças coletivas dos membros das organizações, a cultura organizacional pode influenciar e dirigir as ações organizacionais em níveis variados, podendo, inclusive, prejudicar ou beneficiar as mesmas em termos de produtividade, crescimento e expansão de serviços. Desse modo, o presente trabalho teve como objetivo investigar e compreender a cultura organizacional de uma empresa do ramo de hotelaria, visando compreender suas características, normas, objetivos, serviços oferecidos, a estrutura geral da organização e o perfil dos seus trabalhadores; avaliar a percepção dos gestores e dos seus colegas acerca da instituição que trabalham; e intervir através de sugestão de ações a serem executadas na cooperativa para a melhoria do ambiente de trabalho.

2 MÉTODO

Trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo no qual se buscou investigar a cultura organizacional de uma empresa, do ramo de hotelaria, localizada na cidade de Salvador-BA. A escolha desta empresa se deu em virtude das suas características gerais e porte. Sabe-se que muitos estudos sobre cultura organizacional são realizados dentro de grandes organizações, mas pouco se fala sobre aquelas de pequeno e médio porte, as quais possuem, via de regra, uma lógica própria de funcionamento, principalmente no que cerne a dinâmica de trabalho e relacionamento interpessoal entre os funcionários e empregadores.

A coleta de dados deste estudo ocorreu no período de outubro de 2015, por meio de visitas à sede da organização. Neste processo, foram utilizados os seguintes instrumentos: a) entrevista estruturada realizada com o gerente e subgerente da empresa, cujo objetivo consistiu em recolher informações sobre a natureza, estrutura e características gerais da organização, histórico, objetivos, serviços e/ou produtos oferecidos, perfil dos funcionários (quantidade, qualificação, tempo médio de emprego, idade, sexo), tipos de vínculo com a organização e atuação do psicólogo na equipe ou do setor de Recursos Humanos, caso haja profissionais desta área na organização; b) observação do trabalho desenvolvido na organização; c) aplicação do IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura

Organizacional) com todos os funcionários da empresa (n=12), os quais foram entregues individualmente para cada funcionário e lacrados após o recolhimento do material respondido.

O IBACO é um instrumento desenvolvido por Siqueira e Tamayo (2008) com o objetivo de identificar os principais elementos associados a cultura organizacional. Reduzido e adaptado para pesquisas, é composto por 30 tópicos que são distribuídos igualmente entre três fatores de valores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados; e três fatores de práticas: integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

De maneira sintética, pode-se compreender o **Profissionalismo cooperativo** como a execução das tarefas de alcance das metas organizacionais de forma eficaz e competente, por meio da colaboratividade, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa. Por **Profissionalismo competitivo** entende-se a valorização prioritária da competência, desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para o alcance dos objetivos, mesmo que isso implique “passar por cima” dos colegas que compartilhem tais objetivos. O fator **Satisfação e bem-estar** refere-se à motivação dos funcionários, associando-se a humanização e conforto do local de trabalho. A **Integração externa** trata das práticas referentes ao planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo. **Recompensa e Treinamento** diz respeito às práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pela organização. Finalmente, o fator **Relacionamento interpessoal** trata das práticas direcionadas à promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo a coesão interna (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

Os dados foram analisados da seguinte forma: as entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas por procedimento de análise de conteúdo em conjunto com as observações. Por sua vez, os dados do IBACO foram tabulados de acordo com as respostas coletadas e analisadas quantitativamente.

O contexto do estudo foi uma empresa fundada em 2008 e localizada em um bairro popular da cidade de Salvador-BA. Trata-se de uma empresa de pequeno-médio porte, a qual faz parte de uma rede de hotéis que funcionam também como motéis, oferecendo hospedagem por diária, hora e pernoite. O público consumidor dos serviços desta empresa é majoritariamente voltado para o serviço de motel. Atualmente essa empresa emprega 12 funcionários, categorizados em quatro funções de serviço: 3 recepcionistas, 7 camareiras, 1 subgerente e 1 gerente, havendo divisão de trabalho por três turnos: matutino, vespertino e

noturno. A Tabela 1 ilustra as características gerais da organização estudada. Para garantir o sigilo desta, seu nome foi substituído por outro tipo de identificação (X).

Quadro 1 - Características gerais da empresa X

Nome da Organização	X
Serviço (s) Oferecido(s)	Hospedagem por hora, diária e pernoite
Quantidade de Funcionários	12
Qualificação dos Funcionários	Não há exigência rigorosa, embora a qualificação varie a depender do cargo
Tipos de Cargo	Recepcionista, camareiro e gerente
Atuação do Psicólogo	Não se aplica
Sector de Recursos Humanos	Não se aplica
Serviços Terceirizados	Lavanderia
Porte da Organização	Pequena-média empresa

Fonte: autoria própria (2017)

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Constatou-se que o trabalho realizado pelos funcionários da empresa X é relativamente simples, estável e metódico, não exigindo habilidades específicas para ser desenvolvido, motivo que, de acordo com o gestor da empresa X, aparece como justificativa para a inexistência de um setor de Recursos Humanos na organização. Assim, os procedimentos referentes ao recrutamento e seleção de funcionários são realizados pelo próprio gerente a partir de entrevistas informais, sem que haja requerimento de pré-requisitos e exigências significativas em relação à qualificação dos candidatos.

Nesse processo, os candidatos são avaliados através de uma prova situacional, na qual exercem os cargos pretendidos durante um período variável entre 3 e 5 dias, a depender do cargo. Nesta empresa não há psicólogo, atualmente existe uma predominância de funcionários do sexo feminino (mesmo não havendo preferências nesse sentido) e, de modo geral, os

serviços necessários para o funcionamento da empresa são realizados pela própria, tendo como terceirizado apenas os serviços de lavanderia.

De modo geral, a empresa é referida e caracterizada pelos fatores: a) simplicidade administrativa, onde há uma busca constante pela resolução pontual dos problemas, b) relação de trabalho informal, marcada pelo afeto entre o proprietário do hotel, o gerente e os demais funcionários, c) conduta de solidariedade socialmente compartilhada, havendo o compromisso subjetivo em buscar auxiliar os colegas, d) simplicidade dos recursos utilizados no desenvolvimento dos trabalhos, não havendo uso de tecnologia sofisticada, e) ausência de sistemas de recompensa, capacitação e/ou treinamento, f) ausência de estímulo ao crescimento profissional, o que implica certa limitação das funções e estabilidade constante de cargos.

De acordo com o observado, as relações interpessoais, o desenvolvimento laboral dos funcionários e a percepção destes acerca da própria organização podem ser considerados parte importante da cultura organizacional da empresa X, visto que funcionam como facilitadores do seu funcionamento sistêmico, atuando como identificador da organização enquanto um sistema próprio, vivo, constituído de valores, princípios e normas essenciais, tal como prevê Morgan (1996) e Pires e Macêdo (2006).

Notou-se que o diálogo é uma característica impulsora do bom desenvolvimento das relações, do vínculo e do empenho dos funcionários na organização, servindo como instrumento básico para o desenvolvimento das atividades laborais de forma assertiva e também para a manutenção das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Além da despreocupação com o incentivo ao crescimento profissional e a inexistência de estratégias voltadas para motivação dos funcionários, percebeu-se que as atividades laborais são previamente estabelecidas e possuem um caráter repetitivo e estável. Sendo assim, o funcionário não possui espaço para realizar funções criativas, tomar iniciativa e/ou agir de forma autônoma, principalmente pelo fato de que todas as decisões e soluções de problemas são administradas pela gerência.

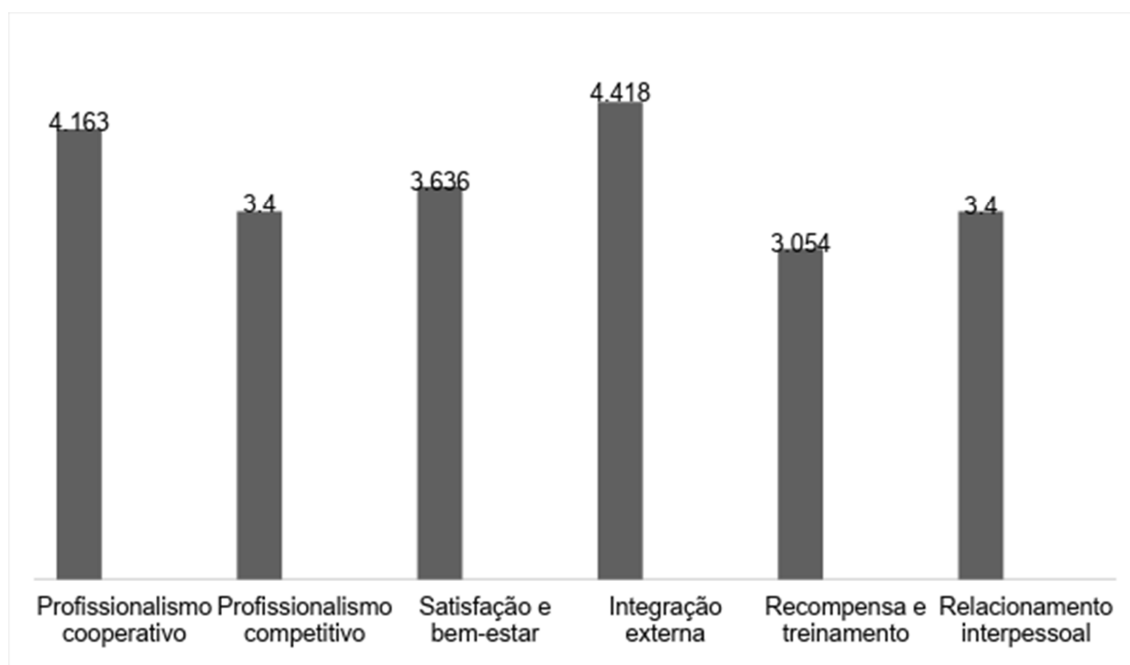
No que se refere ao questionário IBACO, a partir dos seus resultados, foi calculada a média e o desvio padrão em cada dimensão, como se pode verificar na Tabela 1 e no gráfico 1.

Tabela 1 - Média e desvio das dimensões

	Profissionalismo cooperativo	Profissionalismo competitivo	Satisfação e bem-estar	Integração externa	Recompensa e treinamento	Relacionamento interpessoal
Média	4,163	3,4	3,636	4,418	3,054	3,4
Desvio	0,34	0,49	0,15	0,09	0,16	0,19

Fonte: autoria própria (2017)

Gráfico 1 - resultados da aplicação do IBACO em versão reduzida.



Fonte: autoria própria (2017)

O Gráfico 1 sugere que os funcionários apresentam um nível relativamente bom em relação ao fator satisfação e bem-estar, demonstrando apreciar o serviço que realizam e a estabilidade que o trabalho regrado os propõe, não apresentando condutas opositoras e desafiantes em relação ao mesmo. Isso pode estar relacionado ao fato de que um dos critérios de seleção de pessoal é justamente a necessidade do emprego, o que caracteriza os funcionários contratados como pessoas que realmente precisam exercer seu trabalho e permanecer no emprego, tendo, para isso, que aceitar aquilo que lhe é exigido (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

A avaliação positiva deste fator também pode estar relacionada a certa autonomia dos funcionários em realizar trocas de folgas e turnos de trabalho mediante acordos consensuais que são passados para a gerência. De acordo com a entrevista realizada com o gerente, essa condição é bastante reforçadora para os funcionários, que se sentem à vontade para administrarem tais negociações.

O relacionamento interpessoal, fator também muito bem avaliado pelos funcionários da empresa, é outro aspecto que pode estar relacionado ao bem-estar da equipe de trabalho. Uma vez que preza pela satisfação dos próprios empregados, visando o favorecimento da coesão interna da organização, a partir da promoção e manutenção de relações horizontais, onde existe hierarquia de cargos, mas não de poder, é possível notar que há uma relação afetiva que circunda os relacionamentos dentro da empresa X, sendo comum que a qualquer momento os funcionários tenham acesso ao gerente e ao dono do hotel, podendo expor seus posicionamentos e críticas (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

Ainda sobre o Gráfico 1, pode-se perceber que a integração externa e o profissionalismo cooperativo são os aspectos mais valorizados pelos funcionários da empresa X. Relacionados, respectivamente, às práticas voltadas para o planejamento estratégico e a tomada de decisões com foco nos superiores da organização, e à valorização dos funcionários que apresentam bom desempenho laboral, executando suas atividades com eficácia e competência, estes fatores corroboram com os dados coletados nas entrevistas, nas quais ficou bastante claro que estes fatores são os princípios básicos da empresa X (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

Um marcador interessante do Gráfico 1 diz respeito o fator de recompensa e treinamento, pois, embora tenha tido uma avaliação relativamente positiva, este fator não é um princípio valorizado pela empresa X, tal como foi percebido nas observações e entrevistas com os gestores. Nesta organização não existem práticas de recompensa e treinamento, apenas a disponibilização de folgas e salário, como previsto no código de defesa ao trabalhador e nas leis trabalhistas. Uma hipótese levantada para explicar esse dado pode estar relacionada ao processo de seleção de pessoal, que, no caso desta empresa, se empenha em recrutar pessoas que, de fato, necessitem do trabalho e da remuneração, de modo que entendam o salário como uma recompensa imprescindível para sua qualidade de vida.

Por fim, os valores de profissionalismo competitivo, que denotam a valorização da competência, desempenho e eficácia individuais no exercício profissional, respaldados pela competitividade e necessidade de superação dos demais colegas, foram relativamente bem

avaliados de acordo com os resultados do Gráfico 1 (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008). Este dado é curioso, visto que na empresa não existe incentivo à competitividade entre os funcionários nem ao crescimento profissional a partir da elevação de cargos mediante resultados positivos e crescentes que o funcionário venha a apresentar.

A valorização significativa do profissionalismo cooperativo e da integração externa pode explicar a necessidade da organização em contratar funcionários que realmente precisem do trabalho de modo a se mostrarem eficientes, dedicados e empenhados em executar as tarefas laborais de forma cooperativa e eficaz, a partir do planejamento de ações por meio da gerência (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008). Ainda nesse sentido, nota-se a valorização do relacionamento interpessoal, da satisfação e bem-estar no trabalho, da horizontalidade das relações e do aspecto humanizado do trabalho desenvolvido nesse contexto.

Por sua vez, o profissionalismo competitivo, recompensa e treinamento aparecem como fatores valorizados pela empresa, embora não se apliquem de fato às práticas cotidianas dos funcionários, o que nos leva a pensar que, tais valores sejam desejáveis pela empresa no campo ideal, mas não se configurem como aplicáveis no seu atual momento, sendo possível sua implementação no futuro, visando o melhor desenvolvimento e crescimento da organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das conclusões mais importantes deste estudo consiste no rendimento favorável e significativo que a empresa X obteve em todas as dimensões do IBACO. Contudo, chamou a atenção o fato de algumas dimensões (profissionalismo competitivo, recompensa e treinamento) terem sido bem avaliadas mesmo sem fazerem parte da realidade organizacional no momento em que esta foi estudada.

No que concerne à cultura organizacional da instituição, é possível caracterizá-la pela busca constante de praticidade e eficiência nas práticas laborais, respaldadas pela crença dominante de valorização do trabalho bem feito e da troca colaborativa entre os funcionários. Trata-se de uma cultura pautada no trabalho estruturado e pouco flexível, onde há uma distribuição de funções específicas para cada funcionário. Ainda, nota-se significativa simplicidade estrutural (regida pelo planejamento gerencial), e despreocupação quanto ao incentivo ao crescimento profissional dos funcionários. Chama bastante atenção o modelo de

relacionamento interpessoal construído, o qual se baseia e mantém mediante o afeto e a horizontalidade.

Os princípios que sustentam o funcionamento organizacional desta empresa parecem fazer sentido para os funcionários, uma vez que o sentimento de satisfação e bem-estar se faz presente entre os mesmos. Entretanto, percebe-se certa precariedade e enrijecimento das estratégias de trabalho voltadas para o incentivo da aplicação prática de um dos valores organizacionais mais fortes dessa organização, o da eficácia de resultados.

A ausência de um sistema de recompensas é um fator que contribui significativamente para tal situação, sendo esta a principal recomendação de mudança para que a organização possua melhor êxito em termos de produtividade. Desse modo, sugere-se que a empresa X pense na construção de um sistema de recompensas que utilize como bonificações folgas, premiações, reconhecimento, aumento salarial e/ou taxas salariais acrescentadas ao salário fixo do funcionário, dentre outras estratégias, de modo que seja possível incitar maior interesse e dedicação ao trabalho, melhor desempenho nas funções laborais e maior engajamento na dinâmica organizacional, o que seria positivo tanto para o funcionário quanto para a empresa.

Além disso, acerca da dimensão de treinamento, pode-se pensar no oferecimento de qualificação para os funcionários e a exigência de mais recursos, competências e habilidades específicas dos funcionários de cada cargo seria interessante para promover o crescimento organizacional, no sentido de ampliar as tarefas e a lógica de trabalho, que se mostram bastante restritas. Assim, seria interessante desenvolver oficinas, treinamentos, cursos de aperfeiçoamento/desenvolvimento de determinadas funções, tais como recepcionar o cliente de forma mais assertiva e acolhedora; promover o auxílio no manuseio do sistema da empresa e dos demais procedimentos técnicos; orientar as camareiras para a realização de um serviço padrão desejado pela empresa, dentre outros.

Finalmente, conclui-se que esse estudo cumpriu seu objetivo geral, referente a análise dos aspectos da cultura organizacional; a avaliação da percepção do gestor e dos seus colegas sobre a empresa x e ao planejamento de intervenção através de recomendações de ações a serem executadas na cooperativa para a melhoria do ambiente de trabalho. Entretanto, considera-se que existem outras maneiras de análise e investigação da temática que podem contribuir significativamente para o entendimento dos aspectos fundamentais de uma cultura organizacional.

Vale salientar que se trata de um estudo inicial que pode servir como ponto de partida para novas pesquisas na área, haja vista a necessidade de atualização, complementação e aprofundamento da compreensão sobre a cultura organizacional, principalmente no contexto das empresas de pequeno e médio porte, de modo que seja possível atender as demandas da sociedade contemporânea de maneira mais satisfatória.

REFERÊNCIAS

FREITAS, M. E. Cultura organizacional, grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

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

SIQUEIRA, M. M. (Org.). TAMAYO, A., et al. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: ARTMED, 2008. 344 p.