

CULTURA ORGANIZACIONAL: ORIGEM, MANUTENÇÃO E INFLUÊNCIAS. RELATO DE UM ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Natan da Silva Pedroso¹
Dirce Regina Lobo dos Santos²
Maria José Pedro Francisconi³
Lilian Lima Bonfim Costa Schnaider⁴
Diego da Silva⁵
Regina Maria Machado⁶

RESUMO: A produção apresenta e se debruça sobre questões relacionadas aos eventos culturais dentro de uma empresa e, principalmente, a formação da cultura no íntimo de uma organização familiar e de pequeno porte. A pesquisa também debate e contempla os impactos diretos da cultura no comportamento e satisfação dos colaboradores, como essa série de predisposições influenciarão na posição da empresa, na atração de clientes e de novos funcionários. Assim como todos os fenômenos e representações culturais, nos mais diversos contextos, é importante pensar o impacto, o poder de influência e apresentar as possíveis intercorrências identificadas durante essa jornada de, manutenção, repasse e transmissão da cultura organizacional.

Palavras-Chave: Valores. Identidade. Empresa familiar. Padrões. Fenômenos culturais.

819

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é a representação dos valores para todas as pessoas que fazem parte de uma determinada empresa: colaboradores, clientes, fornecedores etc. É interessante salientar que a cultura se apresenta como um fenômeno único que é resultado de uma série de fatores que só podem ser analisados a partir deles próprios, não passível de comparação e juízo de valor. É a soma de fatores institucionais, ambientais, relacionais e de todas as impressões e certezas compartilhadas por seus agentes durante um determinado período. Caracteriza, influencia e determina comportamentos e modos de agir, de pensar e de sentir dentro de uma companhia.

O desejo e o pontapé para a construção atual foi a oportunidade de identificar e evidenciar, por um exemplo prático e real, o ambiente e o cotidiano de uma organização e, a partir disso, levantar questões e hipóteses sobre como identificar aspectos de uma cultura,

¹Aluno de psicologia da UniEnsino.

² Aluna de psicologia da UniEnsino.

³Aluna de psicologia da UniEnsino.

⁴Aluna de psicologia da UniEnsino.

⁵Professor Mestre e orientador do estágio em psicologia da UniEnsino.

⁶Professora Mestra e orientadora do estágio em psicologia da UniEnsino.

até que ponto essa cultura molda um determinado comportamento, quais as influências que ela sofre e se essa mesma pode ser mudada e moldada ao longo do tempo. Buscando entender também as mais diversas facetas da cultura organizacional, formas de apresentação, constituição e similaridades nos mais diferentes contextos.

Essa construção é fruto da prática realizada em um estágio de observação na área da psicologia organizacional. A observação *in loco* ocorreu em uma livraria e artigos religiosos. Foram realizadas visitas semanais e as observações consideradas mais pertinentes durante o período de estágio serão apresentadas no próximo tópico, seguido das referências bibliográficas e teorias que fornecerão arcabouço teórico para a elucidação do tema e da pesquisa.

O presente artigo procura trazer também orientações e contribuições da prática do estágio para formação profissional dos acadêmicos do curso de psicologia e demais áreas, levantando o debate, elucidando e trazendo à luz questões necessárias e pertinentes sobre a realidade dos fenômenos culturais e relacionais dentro de uma organização.

2 DESCRIÇÃO GERAL DAS PRÁTICAS REALIZADAS

O estágio de observação em questão se dará no campo organizacional. Para tal, o espaço escolhido para a realização da prática foi uma livraria e varejista de artigos religiosos, no total foram empreendidas 20h de observação *in loco*, distribuídas durante o primeiro semestre de 2023.

A empresa está localizada no município de São José dos Pinhais, no estado do Paraná. Inaugurada há 06 anos, trata-se de um comércio voltado para o público que pertence à religião católica. Os proprietários são mãe e filho. Como observado e relatado, a empresa é definida como um comércio familiar, tem em seus dois sócios a centralização de todas as decisões referentes ao negócio. A mãe realiza uma função mais relacional, auxilia os estagiários na organização da loja e no atendimento dos clientes, não se envolve tanto em questões burocráticas e administrativas, que são o local onde há um empenho maior de seu filho.

Há cinco anos a empresa oferece oportunidades de primeiro emprego através do estágio para os jovens a partir de dezesseis anos que estão cursando nível técnico em administração. Atualmente possui quatro funcionários, dois no horário da manhã e outros dois no período da tarde. Em conversa com um dos sócios, o mesmo relatou que, desde o

início das atividades da empresa, teve apenas uma funcionária efetiva, os demais, até o presente momento, são estagiários contratados com data determinada de início e fim.

A empresa possui algumas exigências para o preenchimento dessas vagas de estágio. Por ser uma empresa de cunho religioso, para eles é crucial que os candidatos estejam inseridos no contexto religioso e cristão. Quanto à vaga de estágio, a empresa faz a divulgação por meio das redes sociais, sendo direcionada para os grupos religiosos pertencentes a paróquia da região, assim, em geral, a nomeação dos candidatos para a vaga vem por indicação dessa comunidade religiosa da cidade em que a loja está inserida.

Todos os funcionários pertencem a esse espectro religioso e católico, assim, durante o período de estágio, foi observado que os comportamentos, diálogos e relações entre colaboradores permeiam uma ótica cristã, tornando a empresa um ambiente com uma cultura bastante rígida, além de ter um público alvo definido e restrito. Um episódio compartilhado pelos funcionários, relata o momento onde adentrou a loja um grupo de pessoas totalmente estranhas a eles, pareciam pertencer a uma crença de matriz africana - disseram ser da Umbanda -, sem nenhum pudor, começaram a dizer como aquele episódio os deixou desconfortáveis, acostumados a atender e se relacionar apenas com pessoas parecidas e próximas a eles, disseram não saber como lidar com tal situação. Além disso, usaram de sua ótica religiosa e cristã, de pré-conceitos e estereótipos propagados por ela para maldizer e justificar esse mal-estar que essa situação causou a eles, foi dito que aqueles haviam trazido uma energia pesada e negativa para dentro da loja.

821

Interessante observar e destacar essa identificação que esses funcionários possuem — ou é desejável que possuam — com o ramo da empresa, antes mesmo de iniciarem no local, todo o contexto que precede a sua contratação já indica que a pessoa tenderá a ter um determinado perfil e, por todas essas questões, a organização também espera e cria uma expectativa que estará contratando um semelhante. Então, talvez, por esses motivos, a empresa tenha a liberdade de implementar algumas políticas dentro do ambiente e da rotina dos funcionários, que vão de encontro às crenças compartilhadas por ambos, como, por exemplo, todos os dias, em um determinado horário, todos reúnem-se para uma oração. O que talvez não seria possível em uma empresa onde não há essa ênfase tão grande para a questão religiosa, mas, no entanto, possivelmente essas outras empresas irão manifestar e potencializar aspectos da sua cultura de uma outra maneira.

A empresa mostrou-se bastante fiel aos métodos de varejo tradicionais, não possui um sistema de vendas online ou um programa de entregas, todas as negociações são

realizadas presencialmente na loja física, até há exposições de produtos em suas redes sociais, mas para concretizar a compra o cliente deve deslocar-se até a loja. Em conversa com o sócio (filho), foi levantado o questionamento se a empresa, de certa forma, tem alguma perda ou prejuízo por abdicar dessa ferramenta de vendas, o mesmo disse entender que isso pode ser visto como uma fator limitante para a loja, o que pode afetar as vendas e o poder de alcance dos seus produtos, mas não pretende mudar esse sistema. Nem durante o momento pandêmico vivenciado pelo mundo em 2020, 2021, 2022 e meados de 2023, fez com que esse modelo adotado sofresse alguma alteração, a empresa manteve-se fiel ao programa de vendas unicamente presencial, claro, respeitando todas as orientações e condições impostas pelos órgãos governamentais de saúde.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Empresa familiar e o poder da cultura organizacional

As empresas, assim como as pessoas, comunidades e coletivos sociais possuem suas diferenças e particularidades, essas características estão ligadas diretamente à cultura que envolve essas instituições. Sendo assim, é possível dizer que “a cultura organizacional retrata a vida das empresas e molda o comportamento das pessoas que nela trabalham. Cada empresa, de acordo com sua história, cria uma cultura que orientará o comportamento dos seus integrantes.” (BANOV, 2008, p. 12)

Para Schein (2009, p. 16 apud. MACHADO et al., 2016, p. 83):

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

A partir de uma posição de avaliação e análise da cultura, o próprio autor recém citado, Schein (2009 apud. SERAFIM, 2021, p. 12), afirma que essa pode ser dimensionada diante três níveis:

O primeiro nível corresponde aos artefatos, no qual vão desde materiais que compõem o escritório e características de vestimenta do grupo até mitos e histórias contados; o segundo nível consiste nas crenças e valores que fazem parte dos membros; e o terceiro nível são as suposições básicas, que consistem nos pensamentos que fundamentam as crenças, os valores e os artefatos. Esse último nível também expressa um nível mais inconsciente da organização, onde os funcionários e líderes realizam suas atividades seguindo suposições que já estão aceitas e automatizadas no grupo.

Mas distinguir, definir e até mesmo ressaltar exatamente quais são esses valores que constituem uma determinada cultura organizacional é uma tarefa extremamente difícil, pois os indivíduos que estão inseridos nela, estão tão imersos, acostumados e familiarizados com ela que não conseguem perceber e expor as crenças e características dessa cultura (MACHADO & CARVALHO, 2016 apud. LOURENÇO & FERREIRA, 2012, p. 63). Assim, portanto, quanto mais enraizado e introjetado os elementos de uma cultura estiverem dentro dos colaboradores, maior a força, a naturalidade e a influência com que ela irá determinar e direcionar o comportamento desses. (SERAFIM, 2021 p. 12)

Talvez mais importante do que definir e caracterizar padrões culturais dentro de uma empresa seja buscar entender as percepções dos funcionários diante desses fenômenos. O clima organizacional mostra-se como uma possível ferramenta para diagnóstico e identificação de quais as impressões gerais e a satisfação dos funcionários. Muitas vezes cultura e clima organizacional aparecem sobrepostos e indissociáveis. Isso ocorre pois ambos são peças de uma mesma engrenagem, derivados e produzidos a partir de um mesmo fenômeno, atuando em um cenário comum. Para melhor elucidação, Rocha (et al., 2013, p. 459) define e diferencia ambos os conceitos:

Enquanto a cultura refere-se a um conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estável, que define os padrões de comportamento esperado dos membros, que a ela pertencem, e são utilizados como modelos de comparação e julgamento, tendo sua importância pelo fato de nortear o comportamento e o desempenho dos seus membros, o clima refere-se às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor, podendo mudar ao longo do tempo, mas permanecendo o suficiente para serem significativas aos membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação.

Portanto, o clima organizacional irá sofrer influências diretas de padrões de comportamentos da cultura organizacional, das políticas e modelos que caracterizam a organização (PAULA, et al., 2011, p. 65). Assim sendo possível medir aspectos positivos e negativos de uma cultura a partir da experiência dos funcionários, da compreensão e da interpretação dos fenômenos culturais que se apresentam à consciência e, posteriormente, manifestados e levantados a partir da pesquisa de clima organizacional.

Segundo Banov (2008, p. 13), a cultura empresarial é construída ao longo do tempo, transmitida e aprendida por aqueles que compartilham desse espaço. A seguir, para melhor visualização da ideia da autora, foi elaborado um quadro. Quadro 1 conta com os principais elementos e meios de disseminação e engajamento da cultura organizacional.

Quadro 1 - Modelação e transmissão da cultura organizacional

Responsáveis por moldar uma cultura	Meios de transmissão e aprendizagem
a) Filosofia: base da cultura, trazida pelos fundadores. Define o sistema da empresa: autocrático, democrático, liberal ou situacional	a) Histórias: relatos contados pelos colaboradores sobre política e a vida da organização. Histórias de sucessos e fracassos que explicam as práticas adotadas pelas organizações.
b) A estrutura da organização: define o tipo de organização, comunicação e redes de comando	b) Heróis: são modelos, colaboradores padrões, que representam o que a organização valoriza.
c) Papel exercido pela liderança: deve ser compatível com a filosofia e o sistema da empresa	c) Símbolos: podem ser representados pela disposição do ambiente físico, benefícios e recompensas que valorizam e dão <i>status</i> a determinados colaboradores, simbolizam o que é importante e desejado
d) Ambiente físico, logotipo e <i>layout</i> : ajudam na identificação da empresa tanto para os clientes externos como para os seus funcionários.	d) Linguagem: é a forma de comunicação singular daquela empresa; termos, siglas, gírias utilizadas para descrever situações e objetos do cotidiano. Fazer o uso dessa linguagem demonstra aceitação e preservação da cultura.

Fonte: BANOVA, 2008.

Esses meios de transmissão também são considerados ferramentas que exercem um papel importante no gerenciamento para garantir a estabilização e a fixação da cultura, servirão como estrutura e fundamentação para o desenvolvimento dos colaboradores.

É de suma importância que o setor responsável pelo recrutamento e seleção tenha clara compreensão de todos os elementos que compõem, dão sentido e caracterizam essa identidade empresarial, assim, os recrutadores conseguirão alinhar o perfil ideal e atrair as pessoas certas para atuarem dentro dessa empresa (SOUZA et al., 2017, p. 21). Chamado de RH estratégico, segundo Bragança e Flores (2021, p.7), esse setor trabalha de forma que a organização possa atingir seus objetivos a longo prazo, garantindo sempre sustentabilidade e competitividade diante do mercado, minimizando suas fraquezas e maximizando seus potenciais, norteando a empresa em direção às suas metas. Tem como foco desenvolver uma cultura organizacional forte e alinhada ao propósito da organização, à valorização de pessoas, melhorar o engajamento e o desempenho de talentos sempre associados à missão, visão e valores da organização.

Mas apenas distinguir aqueles que “servem” ou não para uma determinada empresa não garante totalmente a manutenção e o fortalecimento da cultura, ainda mais em organizações onde a rotatividade de funcionários é grande ou durante um período de

expansão da marca, onde há de ocorrer um fluxo alto de novas contratações. Harrison e Carroll (1991, apud. SERAFIM, 2021, p. 13), destacam que a manutenção da cultura está diretamente ligada a transmissão da mesma, a propagação desses aspectos culturais devem ser rápidos e assertivos, acompanhando sempre o ritmo das novas admissões. Para o departamento de recursos humanos conseguir transmitir essa cultura da maneira mais clara e objetiva possível, Banov (2008, p. 17) destaca a importância da implementação “do treinamento, que, além de qualificar para o cargo, molda seus colaboradores na maneira de ser e de se fazer naquela organização”. Pois o funcionário recém contratado não tem conhecimento de toda essa estrutura organizacional, será necessário submeter o mesmo a uma educação, conceituando-o dos valores que compõem e fundamentam a empresa (FREITAS & BARTH, 2012, p. 555).

Os pequenos negócios recém fundados e/ou no modelo familiar possuem em sua base uma cultura histórica herdada diretamente dos seus fundadores, com isso, muitas vezes, essa cultura organizacional se desenvolve como uma representação das crenças e valores do seu principal dirigente (LOURENÇO & FERREIRA, 2012, p. 62). Então, é muito comum que a cultura inicialmente seja um reflexo quase que totalmente fiel a imagem da história familiar e pessoal do fundador, esses aspectos históricos, juntamente com questões sociais, políticas e religiosas servirão de base para a construção da identidade cultural da empresa e, como o exemplo da empresa onde ocorreu o estágio, direcionarão o campo de atuação e a identidade da organização. No caso das empresas familiares, geralmente, não existe um setor específico responsável pela captação, contratação e pelo treinamento de novos funcionários na tentativa de alinhar os mesmos à cultura organizacional. Porém, essa seleção é feita de forma mais horizontal e direta pelos proprietários, é comum que nesse tipo de empresa a gerência e demais cargos sejam preenchidos por familiares diversos e amigos próximos, a confiança é uma característica muito valorizada (SOUZA et al., 2017, p. 22)

825

O proprietário fundador tende a permanecer à frente da empresa durante um longo período. Quando o mesmo decide ausentar-se de suas funções, esse líder é então sucedido pelo próximo da linha hereditária, na maioria das vezes, por seu filho primogênito, esse que, em uma sociedade patriarcal, segue em direção a sua posição, de certa forma, natural e inquestionável (SOUZA et al., 2017, p. 22). Nishitsuji (2009, apud. SOUZA et al., 2017, p. 22), relata que o que caracteriza uma empresa familiar é, de fato, a sucessão de poder e controle da empresa estar ligada ao fator hereditário, onde os valores institucionais estão conectados ao sobrenome da família e a figura do fundador. Diante dessa realidade, deve-se

haver um plano de sucessão previamente traçado para garantir o futuro e a permanência da empresa no mercado, porque existe um problema crônica que acompanha esse processo sucessório que, no fim, acaba causando a morte prematura das empresas familiares, “as estatísticas confirmam que a sucessão é uma questão tipicamente problemática: 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% à terceira”. (RICCA & DOMINGOS, 2019 apud. SILVA et al., [s.d.], p. 7)

3.2 Público-alvo e o malquisto. Pertencimento, identidade e etnocentrismo

O público alvo é definido e caracterizado, através de pesquisa e levantamento de dados, como um grupo de pessoas que possuem características comuns identificadas pela empresa com potencial a se interessar pelos produtos e pelos serviços ofertados por ela. A partir disso, a empresa pode desenvolver suas ferramentas e planos de marketing e propaganda direcionando-as a um determinado perfil.

Muitas vezes as empresas já são constituídas visando atender apenas a um grupo específico e restrito de pessoas, como é o exemplo da livraria em que o estágio foi realizado onde os esforços são direcionados para um grupo religioso em particular. E, ao restringir esse público alvo, a empresa também acaba negligenciando uma gama de pessoas e consumidores que não servem para aquela marca. Para Gautier (2001, apud. TODA, 2016, p. 2) o demarketing mostra-se como uma ferramenta de gestão daqueles clientes indesejados. Toda (2016, p. 2) define o demarketing como um instrumento do próprio marketing que visa desencorajar a busca de produtos e serviços pelos consumidores de um modo geral ou segmentado. Um modelo de demarketing, o chamado demarketing seletivo, é definido como:

Quando o objetivo é reduzir apenas em certa classe de clientes, ou um segmento de mercado. Nesta classificação, a instituição deseja restringir a sua demanda para determinados segmentos não rentáveis ou que possam atrapalhar os outros segmentos servidos pela empresa. (TODA, 2016, p. 3)

Não que haja esse objetivo e essa preocupação da livraria em afastar os demais grupos religiosos de seu comércio, mas, entende-se, que nesse segmento tão nichado, fiéis de outras religiões realmente não venham a procurar a loja, o que, quando acontece, realmente possa vir a causar estranheza por parte dos colaboradores. É possível fazer uma analogia, rasa e generalista, no âmbito comercial e mercadológico, relacionando o fenômeno religioso brasileiro ao futebol. Quando, por exemplo, é elaborado um comércio do ramo futebolístico voltado especificamente a um determinado time de futebol, esse estabelecimento já nasce

com um público alvo exato. Essa loja, ao definir e adotar as cores e o emblema desse clube, automaticamente, já estipula também aqueles que são “mal-vindos”. Não que a pessoa, ao se identificar com um determinado clube, não possa frequentar a loja de outro, mas, fazendo isso com as cores e as vestimentas de seu clube do coração, poderá causar um incômodo e um mal-estar entre colaboradores e outros clientes do comércio, por entender-se que ali não é o seu lugar “natural”. Mas em nenhum momento isso de alguma forma legitima um incitamento ao ódio, represálias, retaliações e desrespeito para com aquele diferente. Assim como o demarketing também não deve servir como instrumento para a segregação e a disseminação e validação de preconceitos.

Mas em um país multicultural e multirreligioso como o Brasil, onde grupos tão distintos dividem os mesmos espaços, é comum a observação de conflitos e tensões associadas às mais variadas questões. Dentro de uma organização, quando um determinado atributo é muito afluído, como é o caso da livraria com a religião, é possível ocorrer a potencialização de alguns comportamentos anteriormente reprimidos e que agora são encorajados pelo ambiente e pela cultura organizacional, o que pode acabar validando alguns discursos de ódio direcionados a grupos que possuam características antagônicas e divergentes. Sobre esse pensamento, Oliveira (2008 apud. MOURÃO, 2014, p. 200) explica a teoria da identidade social postulada por Tajfel em 1978, a mesma divide-se em três partes, que seriam: a categorização, o comportamento e a distinção positiva. A distinção positiva é a parte da teoria que refere-se a um sentimento de superioridade, de mais valia em relação a tudo que compõe o grupo que esse indivíduo está inserido, o que pode levar a depreciação de outros grupos que conservam pensamentos diferentes aos disseminados dentro do conjunto em questão, assim, valorizando e entendendo que seu grupo tem ideias mais corretas e positivas.

827

Ao defender a diversidade cultural e tentar combater o etnocentrismo exagerado que desconhece e condena aquilo que é do outro, Lévi-Strauss (1980, apud. TEIXEIRA, 2012, p. 185) relata que a diversidade é um fenômeno natural resultante das relações diretas e indiretas da sociedade. Porém, o etnocentrismo é um traço tão natural quanto, que acompanha toda cultura e todo ser humano em sua luta por resistência em defesa de sua identidade, essa defesa só se torna realmente problemática e perigosa na medida em que ela foge do controle (GEERTZ, 2001, apud. TEIXEIRA, 2012, p. 186).

O limite do etnocentrismo se instaura quando se firma uma impermeabilidade absoluta ou uma incomunicabilidade com o outro: “nós somos nós, eles são eles”.

Isso sim, é problemático e lesivo. E o resultado previsível é o de “solilóquios em choque”. Há que buscar novos espaços de comunicação e entendimento, ou seja, modos de pensar que sejam receptivos às particularidades, às individualidades, às estranhezas, descontinuidades, contrastes e singularidades, receptivos ao que Charles Taylor chamou de “diversidade profunda”, uma pluralidade de maneiras de fazer parte e de ser, e que possam extrair deles – dela – um sentimento de vinculação, de uma vinculação que não é abrangente nem uniforme, primordial nem imutável, mas que, apesar disso, é real. (BAUMAN, 2003, apud. TEIXEIRA, 2012, p. 186)

Já Meneses (2020, p. 3) garante que esse discurso etnocêntrico nunca é inocente, pois em seu mais ínfimo discurso carrega algo extremamente perigoso e problemático: a negação da legitimidade do “outro” enquanto simplesmente outro. O grupo, para desvincular-se de questões preconceituosas e dessa suposta posição de superioridade e mais valia, deve entender que qualquer forma ou discurso discriminatório perde força “à medida que se aprende a valorizar, ou pelo menos respeitar, a multiforme diversidade humana”. (MENESES, 2020, p. 8)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desse pequeno recorte, pode-se observar como a cultura empresarial é um fator predominantemente singular que abraça e, de certa forma, induz e direciona o comportamento dos funcionários e de toda a empresa em si. A cultura organizacional pode ser entendida como um processo, que influencia e sofre influências internas e externas.

Foi identificado que a maior dificuldade no processo e no fenômeno cultural de uma empresa é a transmissão e a manutenção dessa cultura. É muito importante a empregabilidade de ferramentas e treinamentos que garantam a prosperidade e a conservação da identidade da organização. Já para o colaborador que está inserido e exposto há muito tempo a uma determinada cultura é muito complicado para ele identificar e discriminar quais os aspectos e as características da mesma. Pois com o passar do tempo esses padrões se tornam cada vez mais indissociáveis da identidade e do cotidiano do colaborador.

Em empresas familiares, a cultura é produzida, na maioria das vezes, a partir de um fiel reflexo da história, dos valores e da visão de mundo do fundador e da sua família, é muito comum também que nesse formato de negócio todos os cargos sejam preenchidos por seus semelhantes, sejam eles amigos ou parentes diversos. Esse arranjo empresarial é entendível como uma ferramenta utilizada para facilitar a implementação da cultura, além de fortalecer seus traços e garantir a sua continuação.

A pesquisa traz a luz como a cultura em todas as suas particularidades e especificidades, também pode se tornar algo corrosivo e destrutivo à medida que um grupo valide e reconheça como ideal apenas padrões e características particulares suas, fenômeno esse conhecido como etnocentrismo. Em resposta a essa possibilidade, foi importante compreender que a defesa da identidade individual e coletiva não precisa passar pela invalidação do outro, a pluralidade deve ser observada como algo natural, com seus próprios valores, crenças e manifestações.

Variados motivos assinalaram que não é interessante que a cultura se torne algo totalmente engessado e fixo, a mudança dentro de uma cultura pode ser lento e quase imperceptível, mas a partir da experiência, daquilo que funciona ou não, daquilo que é apropriado ou não, ela vai e deve ir se moldando e transformando-se naquilo que faz mais sentido e é mais saudável para aquele determinado e singular grupo.

Contudo, deve-se deixar claro que o estudo foi baseado na observação de apenas uma empresa em condições totalmente excepcionais. Não levando em consideração esse estudo como base e unidade totalmente representativa da realidade empresarial brasileira. Deixando, assim, uma brecha para outros estudos a serem realizados na área, observando esse mesmo fenômeno em outros contextos empresariais, além de observar outros fenômenos dentro de instituições com ideias e posicionamentos semelhantes.

829

REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 4^o ed. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

BRAGANÇA, B. G. O.; FLORES, T. R. A Importância do RH Estratégico nas Organizações de Trabalho. Orientadora: Tânia Cristina de Assis. 2021. 20 f. TCC (Bacharelado) – Curso de Psicologia, Centro Universitário Una, Belo Horizonte, Minas Gerais. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/14062>>. Acesso em: 23, ago. 2023.

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. **REUNA**, Minas Gerais, v. 21, n. 1, p. 76-96, mar., 2016. Disponível em: <ARTIGO_ConceitoCulturaOrganizacional.pdf (ufop.br)>. Acesso em: 23, ago. 2023.

CUNHA, A. V. M.; RODRIGUES, G. C.; MENDONÇA, P. G. B; MIRANDA, R. A influência das crenças religiosas em empresas globalizadas: o caso Frigorífico MataBoi. **Encontro de Gestão e Negócios**, Uberlândia, p. 1428-1441, maio, 2016. Disponível em: <estudos-organizacionais-2016-OK-34-47.pdf (poncedaer.net.br)>. Acesso em: 23, ago. 2023.

LOURENÇO, C. D. da S.; FERREIRA, P. A. Cultura Organizacional e Mito Fundador: Um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar. **Gestão & Regionalidade**, Minas Gerais, v. 28, n. 84, p. 61-76, set-dez, 2012.. Disponível em: <https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1630>. Acesso em: 23 ago. 2023.

SOUZA, E. O.; MARANHÃO, T. L. G.; LEONE, N. M. C. P. G.; OLIVEIRA, G. F. Cultura organizacional em empresa familiar: uma revisão sistemática. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [s. l.], v. 11, n. 36, p. 13-37, jul., 2017. Disponível em: <Vista do Cultura Organizacional em Empresa Familiar: Uma Revisão Sistemática (emnuvens.com.br)>. Acesso em: 23, ago. 2023.

SERAFIM, N. N. **Os desafios da manutenção da cultura organizacional no modelo de trabalho à distância**. Monografia (Bacharel em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília. Brasília, p. 46. 2021.

MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. F.; VIANA, V. R. A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho. **Psico**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 198-208, abr-jun., 2014. Disponível em: <Vista do A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho (puhrs.br)>. Acesso em: 23, ago. 2023.

TEIXEIRA, F. O imprescindível desafio da diferença religiosa. **REHMU: Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana**, [s. l.], v. 20, n. 38, p. 181-194, jan., 2012. Disponível em: <SciELO - Brasil - O imprescindível desafio da diferença religiosa O imprescindível desafio da diferença religiosa>. Acesso em: 23, ago. 2023.

830

SILVA, P. C.; SILVA, B. C. C. O desafio da sucessão em empresas familiares, como solucioná-lo utilizando o método do desenvolvimento organizacional. **Faculdades Dom Bosco**, [s. l.], p. 9, [s. d.]. Disponível em: <26928245.pdf (aedb.br)>. Acesso em: 23, ago. 2023.

DE FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 3, p. 549 - 568, 2012. Disponível em: <Redalyc.De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares>. Acesso em: 23, ago. 2023.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M. E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, abr., 2013. Disponível em: <scielo.br/j/gp/a/Whfh6KPTk94n95VmGjQY4ys/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24, ago. 2023.

PAULA, P. de; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. de; ZAMPIER, M. A. Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 27, n. 81, p. 59-73, set-dez, 2012. Disponível em: <Vista do Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública (uscs.edu.br)>. Acesso em: 24, ago. 2023.

MENESES, P. Etnocentrismo e Relativismo Cultural: algumas reflexões. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 1-10, ago., 2020. Disponível em: <Etnocentrismo e

Relativismo Cultural: algumas reflexões | Revista Gestão & Políticas Públicas (usp.br) >.
Acesso em: 24, ago. 2023.

TODA, F. A. Um estudo sobre clientes indesejados em empresas de pequeno porte. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, [S. l.], v. 23, n. 48, p. 204-221, jan-jul, 2017. Disponível em: <Vista do Um estudo sobre clientes indesejados em empresas de pequeno porte (upf.br)>.
Acesso em: 24, ago. 2023.