



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE UnB PLANALTINA**  
**GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO**

**TAINÁ LOPES RIBEIRO CARVALHO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO  
COMO ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
PEQUENA EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA VEGETAL, EM  
PIRENÓPOLIS/GO**

**PLANALTINA/DF**

**2016**

**TAINÁ LOPES RIBEIRO CARVALHO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO  
COMO ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
PEQUENA EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA VEGETAL, EM  
PIRENÓPOLIS/GO**

Relatório final de Estágio Supervisionado Obrigatório apresentado à Universidade de Brasília/UnB, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda R. Nascimento

**PLANALTINA/DF**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, todo poderoso, por ter guiado o meu caminho até aqui, me auxiliando a enfrentar todas as barreiras e obstáculos que surgiram e por ter tornado possível a realização deste sonho, pois sem Ele jamais teria conseguido.

Agradeço em especial a minha mãe por todos os conselhos, apoio, por ser um exemplo para mim e por todo o esforço que fez para que eu chegasse até aqui e concluísse esta graduação tão almejada por nós.

Agradeço ao meu esposo, meu companheiro, meu melhor amigo, pela compreensão, por toda a paciência, por não ter me deixado desistir e por me apoiar em tudo.

Agradeço a todos os amigos que adquiri ao longo desta jornada, por tudo que passamos juntos, foram muito importantes para esta realização.

A todos os professores que tive o privilégio de conhecer, por todo o conhecimento passado, meu muito obrigada, foram de extrema importância para minha formação acadêmica. Agradeço, em especial, a minha orientadora Fernanda Nascimento, por toda atenção, simpatia, compreensão, por todas as orientações, ensinamentos e por todo auxílio que me deu para que este trabalho fosse concluído.

Enfim, agradeço a todos que de modo direto ou indireto me auxiliaram para que eu chegasse até aqui e conseguisse concluir a realização deste sonho que é esta graduação, muito obrigada a todos.

## RESUMO

A cultura organizacional representa os valores, crenças e princípios da organização, características que desempenham papel fundamental no que diz respeito a obtenção de uma gestão eficiente, influenciando diretamente o desempenho empresarial, além de ser capaz de promover maior produtividade, qualidade e comprometimento por parte de seus colaboradores. O processo de socialização organizacional refere-se ao método aplicado pelas empresas como estratégia de integração dos colaboradores com a cultura organizacional. O presente trabalho foi elaborado a partir de um estudo desenvolvido em conjunto com uma empresa produtora de buchas vegetais, localizada em Pirenópolis/GO. Teve como objetivo evidenciar os principais aspectos que envolvem a cultura organizacional desta empresa, assim como realizar uma análise do processo de socialização, verificando os gargalos e identificando como esta estratégia tem contribuído para a integração dos colaboradores. Foi possível identificar que a empresa foca considera a cultura organizacional um fator de grande relevância para o desempenho empresarial e, portanto, busca transmitir do melhor modo para os colaboradores, porém, notou-se que a mesma não aplica métodos de socialização padronizados, mas as iniciativas introduzidas de maneira informal têm surtido efeito positivo na integração dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Socialização. Integração. Colaboradores. Bucha vegetal.

## **ABSTRACT**

The organizational culture represents the values, beliefs and organization principles, characteristics that play a fundamental role in achieving an efficient management, directly influencing business performance, besides being able to promote greater productivity, quality and commitment on the part of your collaborators. The process of organizational socialization refers to the method applied by companies as a strategy for integrating collaborators with organizational culture. The present work was it elaborated from a study developed jointly with a producer company of vegetable sponge, located in Pirenópolis / GO. Its main objective was to highlight the main aspects that involve the organizational culture of this company, as well as to carry out an analysis of the socialization process, verifying bottlenecks and identifying how this strategy has contributed to the integration of collaborators. It was possible to identify that the company considers organizational culture a factor of great relevance for business performance and therefore, search transmit of best way to collaborators, however, it was noted that the company does not apply standardized socialization methods, but the Initiatives introduced in an informal manner have had a positive effect on the integration of collaborators.

**Keywords:** Organizational culture. Socialization. Integration. Collaborators. Vegetable sponge.

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	8
2.1 Geral.....	8
2.2 Específicos .....	8
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	9
3.1 Cultura Organizacional e Suas Diferentes Perspectivas de Integração .....	9
3.1.1 Níveis da Cultura Organizacional.....	11
3.1.2 Perspectivas da Cultura Organizacional .....	13
3.2 Socialização e Métodos .....	16
3.2.1 - Estratégias de Socialização Organizacional .....	17
3.2.3 Etapas e Métodos do Processo de Socialização Organizacional .....	20
3.3 A Importância do Negócio Bucha Vegetal para o Desenvolvimento Regional .....	22
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	25
4.1 Caracterização da Empresa .....	25
4.2 Tipo e Técnica de Pesquisa.....	25
4.3 Coleta de Dados .....	26
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	27
5.1 Aspectos da Cultura Organizacional da Empresa.....	27
5.2 - O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração .....	32
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional, quando bem estabelecida e compartilhada de modo unificado com todos os colaboradores torna possível afetar o modo de agir e pensar dos membros internos à empresa, tornando-os conseqüentemente mais empenhados, produtivos e seguros sobre sua função dentro do grupo organizacional, portanto, a cultura empresarial deve ser considerada um elemento que exerce grande influência no desempenho geral do negócio.

Diante dessa realidade, com o avanço da informação e tecnologia, resultado da globalização, o olhar, principalmente das grandes organizações tem se voltado para estratégias que possibilitem a melhor integração do colaborador com a instituição, e como consequência com as metas empresariais e individuais de cada um, reconhecendo assim a relevância do fator humano para o mercado atual que, encontra-se em fase de contínua transformação.

O processo de socialização organizacional funciona como o meio de transmissão da cultura para os colaboradores. É um procedimento utilizado, principalmente, quando novos colaboradores ingressam na empresa, sendo considerado o processo que mais tem contribuído para atingir a eficácia na manutenção da integração e inserção do colaborador com os propósitos requeridos pela organização. Deste modo, fica evidente o quanto é importante a seleção de métodos de socialização que mais se adequem com o que é desejado do colaborador pela empresa, promovendo assim a satisfação tanto das metas individuais do membro, quanto dos objetivos empresariais.

Portanto, o objetivo do trabalho configurou-se em realizar um diagnóstico, em uma organização em crescimento do ramo de agronegócios, especializada na produção de buchas vegetais, visando identificar como a cultura estabelecida pela organização tem influenciado no bom funcionamento e como o processo de socialização organizacional tem contribuído com a inserção dos novos integrantes da empresa, bem como suas definições e estratégias para difundir e melhorar o desempenho organizacional. Dentro disso, visando uma melhor compreensão, o trabalho está dividido em cinco seções, sendo esta breve introdução à primeira, logo após o referencial teórico que dá uma base bibliográfica sobre o tema discutido, a terceira seção refere-se a metodologia onde são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do trabalho, a quarta seção apresenta o diagnóstico e discussões realizadas sobre os resultados obtidos e por fim as considerações finais, onde são expostas as conclusões chegadas após a análise dos resultados e algumas sugestões.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Geral**

O objetivo do presente trabalho é realizar um diagnóstico em uma pequena empresa produtora de bucha vegetal de Pirenópolis/GO, visando identificar como a cultura da organização tem influenciado no desempenho e como o processo de socialização contribui para a integração dos novos colaboradores, bem como suas definições e estratégias para difundir e melhorar o desempenho organizacional.

### **2.2 Específicos**

- Analisar os processos de socialização organizacional utilizados para a integração dos colaboradores e identificar gargalos e;
- Analisar e compreender a influência da cultura organizacional para os colaboradores da empresa.



### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

A cultura organizacional constitui-se de elementos como hábitos, princípios e crenças, partilhados pelos colaboradores de uma instituição, que englobam toda a estrutura empresarial, promovendo um padrão comportamental, ou seja, configura-se em um conjunto de normas informais e não escritas que vão orientar as atitudes do sujeito organizacional, direcionando-o para o alcance das metas empresariais. JOHANN (2006), afirma que a cultura da organização deve ser considerada um fator relevante para o progresso organizacional, pois influencia diretamente os resultados a serem alcançados. Assim que a cultura organizacional é aceita e bem incorporada pelo grupo de colaboradores, torna-se mais fácil lidar com as questões do ambiente externo e interno que podem dificultar ou fortalecer os propósitos e metas requeridos, especialmente nos procedimentos de modificações em que pode haver interrupções no processo.

Diante da relevância da inserção dos membros da empresa com os aspectos culturais, um dos métodos utilizados pelas empresas para melhor compreensão de sua cultura por parte de seus colaboradores se trata de uma estratégia chamada de socialização organizacional, que é incorporada visando promover a inserção, adaptação e manutenção do colaborador com a cultura empresarial. Na prática, a socialização visa criar um ambiente imediato de trabalho, favorável e receptivo, principalmente durante a fase inicial do colaborador. Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988, p.50) afirmam que o procedimento aplicado para a socialização dos membros organizacionais é considerado um modo de integração social, que “consiste em uma estratégia para obter a congruência das metas organizacionais e individuais. Assim, a socialização é um processo importante e poderoso para a transmissão da cultura da organização”.

#### **3.1 Cultura Organizacional e Suas Diferentes Perspectivas de Integração**

Com o desenvolvimento constante de novas tecnologias, as organizações se deparam com um ambiente altamente competitivo, onde são obrigadas a estarem inovando a cada dia para satisfazer os interesses e exigências do mercado moderno. Devido a essa constante ameaça externa, torna-se essencial que as empresas trabalhem em conjunto com seus colaboradores visando um objetivo, a vantagem competitiva, para assim serem capazes de obter sucesso organizacional. Diante dessa realidade, a cultura incorporada pela organização desempenha papel fundamental no que diz respeito a obtenção de uma gestão eficiente, que seja capaz de enfrentar a imprevisibilidade do mercado atual, além de promover maior produtividade, qualidade e comprometimento por parte de seus colaboradores.

Segundo Morgan (1996), a palavra cultura deriva-se do latim *cólere*, tratando-se de um termo utilizado na sociedade romana para remeter ao cultivo e preparo da terra. Ao passar dos anos, a expressão passou a ser utilizada para referir-se ao desenvolvimento infantil, educação e crenças. De acordo com Tylor (1871) a cultura, em sentido amplo, refere-se a um todo complexo no qual estão inseridos o conhecimento, a arte, a moral, os costumes ou quaisquer outros hábitos, representações ou símbolos adquiridos pelo homem como integrante de um grupo social. A cultura vai sendo desenvolvida através da interação entre os integrantes de determinada sociedade e dos mesmos com o ambiente no qual estão inseridos, resultando na absorção de normas e princípios que mesmo que implicitamente são responsáveis por influenciar o modo de pensar e agir em diversas situações do cotidiano do membro deste grupo social.

Para Couche (1999), a concepção de cultura empresarial ou organizacional, não é obra das ciências sociais, a mesma é oriunda do ambiente empresarial e alcançou sucesso rápido. O termo foi utilizado pela primeira vez na década de 1970, época em que as empresas americanas buscavam artifícios para enfrentar a concorrência japonesa e se deparavam com o desafio de mobilizar seus colaboradores para alcançar o objetivo empresarial. Os aspectos culturais são responsáveis por demonstrar os princípios, valores e hábitos partilhados por membros de um determinado grupo, que por sua vez vão orientando a conduta dos indivíduos. Portanto, é possível observar mediante a leitura das características sobre a cultura de determinado grupo social aleatório, evidenciadas até aqui, que tais aspectos também estão presentes nos grupos sociais inseridos em organizações, pois as pessoas que trabalham nas mesmas constituem um grupo social que interage entre si e conseqüentemente desenvolve uma identidade única, ou seja, uma cultura, que irá influenciar de forma direta o avanço empresarial.

Com o crescente desafio de se manter no mercado altamente exigente atual, as organizações se deram conta da influência do fator humano na produção para o bom desempenho organizacional. Sendo exatamente isso que o conhecimento da cultura empresarial traz, a exposição dos colaboradores da organização e a influência que o mesmo exerce sobre o progresso da empresa. Edgar Schein (2009, p. 7), foi quem elaborou o conceito mais completo sobre o tema, o autor afirma que a cultura organizacional, “é o padrão de pressupostos básicos que um grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. Em síntese, representa as relações e a forma como os indivíduos interagem e se comportam no dia a dia, ou seja, no cotidiano da empresa da qual faz parte. Diante disso, é possível perceber a

importância da adoção de uma cultura com princípios e crenças bem estabelecidos em conjunto com seus colaboradores visando o aumento da coesão interna para com isso alcançar excelentes níveis de eficácia no processo da organização.

Assim como é comum que as características culturais de um país sejam diferentes da de outro país, as organizações, por sua vez também possuem características individuais que as fazem únicas. Para Deal e Kennedy (1983, p.501), a cultura da organização representa nada mais do que “o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Os autores conceituam a cultura empresarial de modo simples, porém, refletindo o seu real significado. Na prática, a cultura envolve exatamente o que se faz na empresa, mais precisamente como se faz, como são realizados seus negócios, o que é considerado essencial ao fechar parcerias, como influencia e é influenciada pelo ambiente externo.

Atentar-se para os aspectos que envolvem a incorporação dos membros da empresa com os aspectos da cultura é de extrema necessidade, pois um funcionário bem integrado e inserido no grupo onde trabalha, resulta em um colaborador mais produtivo e que visa alcançar os propósitos defendidos pela instituição, tornando-se conseqüentemente responsável por aumentar o lucro e gerar vantagem competitiva para o negócio. Para Shein (1992), a cultura da empresa é responsável por contribuir para a união dos grupos internos à organização, com o intuito de que os membros, compartilhando desses pressupostos e valores, trabalhem para um objetivo comum que é o sucesso empresarial.

Ao observar uma organização é possível notar diferentes características, hábitos diários, rituais, que representam sua cultura, podendo muitas vezes passar despercebida para quem faz parte, porém, ao se comparar o dia a dia de uma empresa com outra é possível perceber facilmente diferenças nas rotinas. Apesar de serem vistas apenas como rotina requerem habilidades dos integrantes, que o indivíduo ao atuar na sociedade organizacional considera natural. “A cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Em qualquer organização, pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme” (MORGAN, 2002 p.157). A cultura da empresa é construída aos poucos, no decorrer da interação social, existem fatores que vão influenciar a formação dessa cultura, por exemplo, as características do grupo social como gênero, religião, nacionalidade vão ter grande impacto na construção da cultura organizacional.

### **3.1.1 Níveis da Cultura Organizacional**

Segundo Schein (1984), a cultura organizacional constitui um tema bastante complexo, resultado das experiências vivenciadas por um determinado grupo. Para o autor, a

melhor forma de se compreender o tema é pensa-lo como uma abordagem em diferentes níveis que devem ser compreendidos e administrados profundamente. O termo nível diz respeito ao grau de visibilidade do fenômeno cultural pelo observador. A tabela 1 evidencia e explica os diferentes níveis de cultura.

**Tabela 1** – Níveis da cultura organizacional

<b>Níveis</b>	<b>Aspectos</b>
<b>Artefatos</b>	Elementos tangíveis, layout, vestuário, quadros informativos.
<b>Valores Compartilhados</b>	Estratégias, princípios, padrões comportamentais.
<b>Premissas Básicas</b>	Percepções, valores enraizados que se tornam inconscientes e consensualmente aceitos.

Fonte: SCHEIN, 1992.

Deste modo, Schein (1992) afirma, conforme tabela 1, que esses níveis atingem desde representações tangíveis e abertas, facilmente visíveis para as pessoas até algo totalmente ao contrário, ou seja, níveis que são de difícil percepção ou compreensão.

O nível dos artefatos representa os aspectos que são facilmente identificados ao adentrar na empresa, são expostos pelas atitudes visíveis das pessoas, por exemplo, o layout da empresa, o clima, o modelo de vestuário, os ritos e crenças, características que são fáceis de serem vistas, porém de difícil interpretação. Para Schein (1992), trata-se do nível mais superficial, inclui todas as representações que são visíveis, audíveis e concretas, possíveis de serem percebidas a partir do primeiro contato com uma cultura desconhecida. É constituído por características como, a linguagem, a tecnologia, o ambiente físico, os rituais organizacionais dentre outras. Vale ressaltar que apesar de tratar-se de aspectos que são facilmente visíveis, são características que possuem um significado de difícil compreensão, ou seja, é possível que um indivíduo do grupo externo veja facilmente as manifestações culturais, porém, não será fácil distinguir o que os artefatos significam para o grupo social interno daquela empresa.

A melhor maneira de conhecer e compreender de forma mais rápida a cultura estabelecida por uma determinada organização é analisando o nível seguinte, que é representado pelos princípios compartilhados, referindo-se aos valores e hábitos empresariais, ou seja, suas normas, regras, métodos operacionais que orientam a conduta de seus colaboradores. Conforme é citado por Schein (1992), o segundo nível, representa as estratégias e objetivos traçados pela organização para enfrentar questões externas e internas. Tais valores são adotados pelos colaboradores da empresa quando são utilizados para

enfrentar questões externas e internas e obtém-se um resultado satisfatório. Na prática, são as pequenas atitudes, formas de agir em determinadas situações que a partir do momento que apresentam resultados suficientemente satisfatórios para o grupo vão sendo compartilhados e assim tornam-se parte da cultura, orientando o desempenho dos colaboradores para um padrão desejável pela instituição. É de extrema importância que a organização tenha esses valores bem estabelecidos, uma vez que os mesmos são capazes de influenciar a eficiência e eficácia dos processos operacionais.

O terceiro nível mencionado por Schein (1992), são as premissas básicas, que representam o nível mais profundo da cultura seguida pela organização, sendo responsável por determinar como os colaboradores percebem e sentem a empresa. A partir do momento em que esses valores vão sendo aplicados continuamente e apresentando resultados que garantam a eficiência em problemas externos e internos, tais valores vão sendo institucionalizados como corretos e passam a se tornar premissas inquestionáveis e conseqüentemente a empresa passa a orientar o modo de agir dos novos colaboradores de acordo com tais premissas.

Estes três níveis podem ser analisados para a melhor compreensão como camadas, conforme vão sendo apresentados é possível notar o aprofundamento da cultura da empresa. O primeiro nível engloba as características desenvolvidas pelo grupo organizacional que são de fácil visualização, porém, muitas vezes não é possível interpretar o real significado dos padrões comportamentais apresentados. Já o segundo nível trata-se dos princípios que vão sendo compartilhados pelos colaboradores, as normas, regras, estratégias que funcionam como justificativas aceitas por todos e representam o fator pelo o qual eles fazem o que fazem. O terceiro nível constitui a camada mais profunda, à medida que estes princípios do nível anterior vão sendo incorporados pelos membros da organização, tornam-se cada vez menos questionáveis e passam a orientar o desempenho de todo o núcleo empresarial mesmo que de maneira inconsciente, tornando-se pressupostos essenciais que representam as percepções inconscientes que determinam o padrão comportamental dos colaboradores.

### **3.1.2 Perspectivas da Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é considerada um tema altamente complexo em função do conjunto de crenças, valores e princípios, que representam sua essência e são muitas vezes ocultos e aplicados de maneira inconsciente, sendo dependente da interpretação dos indivíduos e influenciado por outras perspectivas e sistemas culturais internos e externos ao ambiente organizacional. Os estudos sobre a cultura organizacional são conduzidos considerando-se três diferentes perspectivas que são apresentadas por Martin e Frost (2001),

sendo elas, a perspectiva da integração, da diferenciação e a da fragmentação, que como afirmam os autores diferem-se principalmente no que diz respeito ao nível de consenso existente entre os membros organizacionais acerca das manifestações culturais. A tabela 2 evidencia de forma clara e objetiva os principais conceitos sobre estas perspectivas

**Tabela 2 – Perspectivas teóricas da cultura organizacional**

<b>Perspectivas</b>	<b>Conceitos</b>
<b>Integração</b>	Visa o consenso geral entre todos os colaboradores da organização, acreditando ser a chave para o sucesso.
<b>Diferenciação</b>	Caracteriza-se pela alta inconsistência, visualiza as organizações como um conjunto de interações complexas que possui dificuldades em estabelecer uma cultura única.
<b>Fragmentação</b>	Caracteriza-se pela ambiguidade, acreditando que os valores são compartilhados de forma temporária e a partir do surgimento de determinada questão ou situação a ser resolvida.

Fonte: Martin e Frost (2001).

A perspectiva da integração fundamenta a cultura considerando-a um conjunto de manifestações culturais que são capazes de estabelecer equilíbrio e harmonia entre todo o grupo organizacional, principalmente no que se refere as normas e princípios compartilhados internamente. Desse modo, o sucesso organizacional se dá através de uma cultura fortemente estabelecida e unificada, com base no aumento do compromisso, qualidade, produtividade e eficiência por parte dos colaboradores. Martin e Frost (2001, p.224) acreditam que nesta perspectiva “a cultura era um pacote, internamente consistente, de manifestações culturais, que geravam o consenso de toda a organização, especialmente no que se refere a um conjunto de princípios e crenças compartilhadas”. Os autores Milan, Larentis e Toni (2010 p.3) afirmam ainda que “uma cultura organizacional forte seria, portanto, uma resposta para a maioria dos problemas empresariais”. Para o alcance dos objetivos empresariais a integração torna-se fator fundamental, sendo de responsabilidade da organização determinar ações e mecanismos para estabelecer uma cultura que reflita seus interesses.

A perspectiva da diferenciação possui uma abordagem que é considerada mais próxima da realidade das organizações, sendo esta um conjunto complexo que possui dificuldades para estabelecer e sustentar uma unidade cultural. De acordo com Meyerson e Martin (1987), a perspectiva da diferenciação é caracterizada pela alta inconsistência e falta de consenso e equilíbrio dos valores compartilhados, além de não possuir centralidade no

líder como determinante da cultura organizacional. O enfoque desta perspectiva é voltado para as características individuais do grupo social interno à organização, tais como as características culturais e os conceitos de cada membro, que por sua vez irão estabelecer, a partir de consentimentos, interesses e diferentes ideias a cultura da empresa.

Desse modo, ao contrário das afirmações da perspectiva da integração onde há um consenso entre os valores compartilhados pelo grupo social, a perspectiva da diferenciação é vista como um aglomerado de inconsistências, uma vez que acredita-se que pelo fato de uma empresa ser formada por diferentes indivíduos que por sua vez apresentam diferentes princípios, origens, ideias que irão influenciar no desenvolvimento da cultura, não é possível estabelecer uma única cultura determinante como evidenciado na perspectiva da integração, pelo contrário, cria-se um conjunto de subculturas formadas por indivíduos que se identificam por meio de características comuns que vão se sobrepondo no ambiente organizacional interno. Sackman (1992) conclui que um dos fatores que contribuem para a formação de subculturas trata-se da ocupação dos membros da organização, ou seja, grupos que possuem ocupações similares tendem a unir-se formando pequenos subgrupos, favorecendo o desenvolvimento de regras, linguagem, modo de agir e até mesmo de perceber a organização específica de cada grupo, resultando em subculturas.

De acordo com Van Maanem e Barley (1985) a formação de subculturas se dá a partir de seis fatores determinantes, sendo eles, a especialização do trabalho, a importação, a inovação tecnológica, a diferenciação ideológica, os movimentos contra culturais e os filtros de carreira. Contudo, ainda que no interior das organizações estejam presentes diversos subgrupos de pessoas que detêm padrões culturais próprios, desenvolvidos mediante suas experiências, tais componentes destes subgrupos possuem acesso aos padrões culturais comuns de toda a empresa, que são características únicas da organização e responsáveis por orientar o desempenho de todo o sistema organizacional.

Já no que diz respeito à perspectiva da fragmentação, a mesma possui como principal característica a ambiguidade, que de acordo com Feldman (1991, p. 146) se faz presente “quando não há clara interpretação de um determinado fenômeno. Logo os fatos que estão ou poderiam estar disponíveis apoiam mais de uma interpretação”. Ao contrário das afirmações observadas na análise das perspectivas anteriores, aqui de acordo com Martin e Frost (2001) o consenso entre as manifestações culturais “seria transitório e específico de determinada questão, produzindo afinidades de curta duração entre os indivíduos e sendo rapidamente substituído por diferentes modelos, à medida que outras questões chamassem a atenção dos membros”.

Segundo Harris e Ogbonna (1998), a perspectiva de fragmentação visualiza as organizações como pertencentes a um ambiente em contínuo estado de transformação. Para Cavedon e Fachin (2002), constitui a perspectiva que mais se adequa a realidade social, uma vez que, na prática, existiriam apenas valores que são compartilhados temporariamente entre os indivíduos, nem com toda a organização de forma integral e nem com determinados subgrupos de modo específico como afirmado nas perspectivas anteriores.

Os aspectos da vida contemporânea são considerados um dos fatores que explicam as ambiguidades existentes no interior das organizações modernas, causadas devido as variações de posições que formam a estrutura organizacional (FROST et al., 1991). Vale ressaltar que tal afirmação implica dizer que esta perspectiva estaria associada as relações de poder apresentadas por Morgan (1996), presentes nas organizações consideradas radicais, onde o poder é evidenciado de maneira diversa e em várias fontes, resultando em dificuldades organizacionais e constante luta entre os membros da organização para a obtenção e manutenção do mesmo.

Analisando as múltiplas perspectivas apresentadas, Martin e Frost (2001) concluem que “em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos”. Mendes e Cavedon (2013) ressaltam que é evidente que a cultura empresarial adquire um lugar ou espaço na organização, porém, torna-se impossível delimitá-lo nitidamente. Baseado na compreensão dos aspectos individuais de tais perspectivas Martin (1992) sugere que seja realizada a análise cultural estudando e percebendo as organizações mediante a união dos elementos e conceitos que contemplam tais perspectivas.

### **3.2 Socialização e Métodos**

O processo de socialização organizacional é utilizado pelas empresas para fazer com que seus membros se adequem a cultura da organização, representa um processo de integração, no qual, segundo Schein (1992), um novo membro compreende e se adequa ao sistema de valores, às normas e ao padrão comportamental requerido pela organização, sociedade ou grupo que ele está sendo inserido.

Segundo VAN MAANEN (1996), a socialização dos novos colaboradores, deve ser considerada pela organização um assunto de grande importância a que deve ser estudado e implantado de forma correta, uma vez que, irá dentre outros benefícios, aumentar a confiança e diminuir a imprecisão para o colaborador, além de reduzir o potencial de conflitos internos, fazendo com que o membro contribua com suas aptidões e competências tanto para seu sucesso profissional, quanto para o sucesso da empresa. Desta forma, a socialização



organizacional é adotada pelas empresas visando a obtenção do equilíbrio entre as metas da organização e as metas individuais de seus colaboradores. Este processo de integração é uma importante e poderosa estratégia para a transmissão da cultura organizacional, sendo capaz de orientar os desempenhos e as ambições dos seus membros, podendo fazer com que os mesmos passem a trabalhar integrados com toda a empresa em prol de um objetivo comum, que por sua vez irá resultar em colaboradores mais produtivos, comprometidos e eficazes na função que exercem para a organização.

Vale salientar que a socialização organizacional, trata-se de um processo que acontece ao longo de toda a carreira do membro na instituição. Ao ser inserido na empresa o indivíduo deve saber o seu papel e deve estar bem informado sobre suas funções, pois isso irá influenciar o seu desempenho, do mesmo modo a organização também é influenciada pelo indivíduo, é preciso haver um equilíbrio entre as metas individuais e organizacionais. Os autores Caetano e Vala (2002, p.304) afirmam que, no decorrer de toda a carreira do colaborador na organização, a empresa é a responsável por desenvolver o processo de socialização, orientando o modo de agir do indivíduo para o requerido pela mesma, o colaborador por sua vez tentará impor as suas metas individuais, visando atingir maior satisfação pessoal e realização de suas necessidades. Dentro deste contexto, a socialização organizacional desempenha papel fundamental na integração e equilíbrio dos objetivos individuais e organizacionais, sendo capaz de ganhar o real envolvimento do colaborador, fazendo com que o mesmo incorpore os valores e princípios da organização e busque os objetivos desejados pela empresa.

Desta percepção, justifica-se a relevância de se analisar as estratégias e métodos responsáveis pela execução de uma socialização organizacional de maneira eficiente, que resulte na real integração do colaborador com o ambiente organizacional, aumentando assim a eficácia de todo o processo empresarial. É por meio das estratégias de socialização que os princípios e padrões comportamentais vão sendo conduzidos pela empresa e absorvidos pelos colaboradores da mesma. Para Gontijo (2005), tais estratégias possuem papel fundamental no processo de formação do indivíduo organizacional, pois podem influenciar toda a carreira do membro dentro da organização.

### **3.2.1 - Estratégias de Socialização Organizacional**

As estratégias de socialização organizacional destacadas por Van Maanen (1996) são aplicadas pelas empresas visando controlar e orientar o padrão comportamental de seus colaboradores, escolher uma estratégia e método de socialização adequado para o ambiente da

empresa é fundamental para a formação do indivíduo organizacional de acordo com o almejado pela mesma.

Segundo Van Maanen (1996), existem sete pares de estratégias de socialização que são aplicadas pelas organizações, tais estratégias não são mutuamente únicas, e, na prática, são implantadas combinadas de formas variáveis, a tabela 3 expõe os tipos de estratégias, bem como os principais conceitos.

**Tabela 3 – Tipos de estratégias de socialização organizacional**

<b>Estratégias.</b>	<b>Características</b>
<b>Formais e Informais</b>	As estratégias formais são utilizadas para a socialização de membros que irão ocupar cargos específicos, de destaque. Já as informais são aquelas que acontecem naturalmente, com as interações com os membros mais antigos.
<b>Individuais e Coletivas</b>	Na socialização individual os membros são socializados um a um. Nas coletivas os membros são agrupados e recebem atividades similares.
<b>Sequenciais e Não Sequenciais</b>	As sequenciais são etapas pelas quais o colaborador deve passar para assumir o cargo. As não sequenciais referem-se aquelas que são realizadas de forma provisória.
<b>Fixas e Variáveis</b>	Socialização fixa faz com que o tempo de transição seja padronizado, por outro lado, as estratégias variáveis não possuem um período de início e fim determinados.
<b>Competição e Concurso</b>	As estratégias por competição caracterizam-se pela distribuição dos novos membros em processos de socialização que diferem de acordo com as habilidades e intuítos dos mesmos. Já as por concurso trabalham com a cooperação entre os indivíduos.
<b>Série e Isoladas</b>	Em série, tratam-se daquelas onde o membro é socializado por membros já integrados a empresa. Estratégias isoladas o colaborador é socializado no decorrer de suas ações.

Fonte: VAN MAANEM (1996).

As estratégias formais de socialização visam instruir um novo colaborador para assumir um cargo específico no quadro de colaboradores da empresa. O grau de formalidade da estratégia utilizada evidencia o quão o papel do novo membro é específico, em decorrência desta característica o processo se torna mais tenso e árduo para o colaborador.

Esta estratégia é aplicada como a socialização inicial, o processo é contínuo e a segunda etapa acontece a partir do momento em que o colaborador é inserido no cargo e passa a vivenciar o cotidiano da organização, sendo orientado de maneira informal, pelos membros que trabalham a mais tempo no local, dos reais objetivos e atividades desempenhadas em seu setor, comportamento aceito pelo grupo e requerido pela empresa.

As estratégias individuais são aquelas cujo processo de socialização é realizado de forma individual, ou seja, os membros vão sendo integrados a cultura da instituição um a um, devido a esse fato a eficiência do método dependerá bastante da relação entre o socializador e o novo colaborador.

Em contrapartida, as estratégias coletivas de socialização são as realizadas em grupo, os novos membros são inseridos no ambiente empresarial e orientados a passarem por experiências similares, resultando em resultados muito parecidos, muitas vezes utiliza-se desta estratégia para proporcionar integração entre membros que irão assumir cargos semelhantes.

A estratégia de socialização sequencial é aplicada utilizando-se de métodos que tornam o processo gradativo, ou seja, o novo colaborador passa por uma sequência de etapas que vão o orientando para assumir determinado cargo na organização. Esta estratégia é considerada bastante eficiente, pois um programa sequencial possibilita que o colaborador passe por um processo de aprendizado que irá orientá-lo de forma adequada tornando-o apto para exercer determinada função com êxito.

Ao contrário, os métodos de socialização não sequenciais trazem dificuldades para a inserção de modo integrado dos novos colaboradores, uma vez que o membro aprende de maneira aleatória, ou seja, não possui uma ordem e não tem relações com etapas anteriores.

As estratégias de socialização fixas são caracterizadas por possuírem estágios padrões de aprendizagem com tempo de início e fim bem estabelecidos que proporcionam uma compreensão precisa ao novo membro. Em contrapartida, nas estratégias variáveis o tempo de transição é desconhecido e o processo de integração torna-se dependente do desempenho do novo membro.

O método utilizado nas estratégias de socialização por competição é a inserção dos novos indivíduos em diferentes grupos, ou podendo até mesmo serem inseridos em diferentes programas de socialização, tal divisão é determinada conforme as aptidões e propósitos de cada colaborador. Quando aplicada, esta estratégia resulta em colaboradores que agem por si próprios e raramente unem-se em grupos para operar contra ou a favor da empresa.

Já as estratégias de socialização por concurso favorecem a formação de equipes e colaboração entre os novos membros. Normalmente, para definir quem irá assumir uma função específica opta-se pelas estratégias por competição.

O processo de socialização em série é aquele cujos membros já integrados a organização orientam os novos colaboradores para assumirem funções similares dentro da empresa, visando garantir que a mesma não sofrerá transformações no decorrer do tempo, tendo como foco a preservação de cargos.

Ademais, nas estratégias de socialização isoladas a integração do novo colaborador é dependente de suas iniciativas e atitudes, ou seja, o membro não é socializado a partir de um processo padrão, e sim, torna-se responsável pela compreensão das atividades a designar por conta própria, tal estratégia proporciona ao novo colaborador ser mais independente e até mesmo criativo, porém, trata-se de um alto risco para a empresa, uma vez que, o novo membro tenderá a confundir-se no que diz respeito a sua real função e incorporar um comportamento não desejado pela organização, principalmente pelo fato de não haver um modelo a seguir.

A estratégia de socialização por investidura busca evidenciar o quanto os valores, a identidade pessoal do novo membro pode favorecer e interessar a instituição, possuindo o intuito de adequar tais aspectos com os requeridos pela organização. Nesta estratégia a empresa utiliza-se das características pessoais dos novos colaboradores para gerar novas estratégias de inovação.

Já as estratégias de socialização por despojamento visam eliminar algumas características individuais dos novos colaboradores. Aqui, os novos membros são submetidos a rígidos testes para conseguirem alcançar determinadas posições dentro do ambiente empresarial. Van Maanen (1996 p. 59) salienta que “as estratégias de despojamento, no lugar das estratégias de investidas, provavelmente produzem resultados similares entre os novatos”.

### **3.2.3 Etapas e Métodos do Processo de Socialização Organizacional**

A maneira como os colaboradores são inicialmente apresentados a sua função, a sua atividade a realizar, aos colegas e a cultura da instituição, afeta diretamente o seu comprometimento com a organização (SHEIN, 1985). A socialização inicial é responsável por facilitar a harmonia, a identificação entre o indivíduo e a empresa. O socializado participa de forma ativa de seu processo de socialização, incorporando e compreendendo os diferentes aspectos presentes na empresa e reduzindo assim as incertezas. Portanto, Cable e Parsons (2001), concluem que o modo como os novos colaboradores são tratados pela organização,

principalmente nos meses iniciais de trabalho, possibilita aos mesmos identificarem o que é esperado em relação ao seu cargo e desempenho, bem como evidencia o grau de adaptação à cultura da empresa.

Além das estratégias e socialização, que são aplicadas combinadas de formas diferentes, não exclusivas e muitas vezes não percebidas já evidenciadas e descritas no presente trabalho que visam a integração do novo colaborador, existem as etapas do processo de socialização que são apresentadas por Pascale (1985), sendo elas, o processo de seleção, as experiências indutoras de humildade, o treinamento na linha de fogo, o uso de sistemas de recompensa e controle, a aderência aos valores centrais da organização, o folclore do esforço e os modelos consistentes de papéis. Tais etapas, de acordo com Van Maanen (1989) e Pascale (1985), são utilizadas visando encontrar um novo membro que se adeque e integrá-lo ao ambiente organizacional, resultando em um colaborador que possui mais facilidades em contribuir ativamente para o alcance dos objetivos empresariais. A seguir será descrito as principais características destas etapas de socialização.

Pascale (1985), afirma que a primeira etapa para se atingir a eficiência do método de socialização organizacional é a seleção, que representa o procedimento de captação de novos colaboradores para a empresa. Aqui, encaixa-se o processo de recrutamento e seleção, na prática, são realizadas uma sequência de entrevistas e testes que visam identificar o perfil requerido pela empresa, aquele que mais se enquadre aos valores e princípios defendidos pela mesma, facilitando assim o processo de integração deste colaborador com a cultura organizacional.

A segunda etapa refere-se as experiências indutoras de humildade, onde os novos colaboradores são submetidos a realizarem tarefas que são difíceis de serem completadas ou membros com alta qualificação são colocados para realizar atividades sem importância, com isso a empresa faz com que os colaboradores se questionem sobre suas crenças e princípios individuais. Esta etapa é similar a estratégia, por despojamento citada por Van Maanen (1989). A organização utiliza essa etapa a fim de fazer os que os interesses organizacionais estejam acima dos interesses individuais.

A próxima etapa é identificada pela fase do treinamento na linha de fogo, é realizada com o intuito de que os colaboradores tenham uma maior compreensão, adquirindo o controle das funções a serem exercidas pelo mesmo. Nesta etapa a organização impõe os seus princípios e demonstra de forma clara a cultura a ser seguida, ou seja, aqui o novo colaborador recebe as instruções adequadas para que o mesmo possa trabalhar e desenvolver a sua função conforme o requerido pela empresa.

A utilização de sistemas de recompensa e controle representam a quarta etapa do processo de socialização organizacional, segundo Pascale (1985), tal etapa tem como propósito o controle do desempenho operacional e recompensar o bom desempenho individual, são utilizados sistemas que possuem como objetivo relacionar o sucesso competitivo aos valores organizacionais. Aqui encaixam-se as práticas motivacionais, por exemplo, quando um colaborador atinge determinada meta imposta pela organização, o mesmo recebe uma recompensa, um benefício individual. Essa estratégia, quando aplicada de forma eficiente, faz com que o colaborador se integre cada vez mais a cultura da empresa e busque os objetivos organizacionais, uma vez que assim também estará atingindo suas expectativas individuais.

A etapa seguinte é referente à aderência dos principais valores da organização pelos novos colaboradores. Quando os novos colaboradores se identificam com os valores e princípios fundamentais da empresa, essa identificação representa o fator que justifica o seus sacrifícios e empenhos individuais que são essenciais para o bom desempenho organizacional.

O folclore do reforço busca evidenciar como a reputação da empresa influencia na adaptação do novo colaborador. O modo como os indivíduos enxergam a empresa é influenciada pela imagem que a mesma transmite, como rituais, histórias, símbolos, que por sua vez são capazes de influenciar o processo de integração do novo colaborador.

Por último, não menos importante, Pascale (1985) conceitua a etapa referente aos modelos consistentes de papéis, ao longo do processo de socialização é evidenciado modelos consistentes de papéis a serem desempenhados pelos novos colaboradores, no decorrer do processo são comunicados, podendo ser tanto de maneira formal como informal, pela organização, os membros que trazem consigo as características e atributos que são mais valorizados pela empresa e que irão desempenhar determinado papel ou cargo.

Analisando as etapas apresentadas por Pascale (1985) e conceituadas anteriormente, é possível visualizar como diversos métodos que são aplicados no cotidiano organizacional se encaixam nessas etapas, por exemplo, as técnicas de motivação, o processo de recrutamento e seleção, ou seja, muitas vezes a organização aplica as estratégias e as etapas do processo de socialização organizacional sem perceber, com ações do seu dia a dia.

### **3.3 A Importância do Negócio Bucha Vegetal para o Desenvolvimento Regional**

A cultura organizacional, é um tema de grande importância à ser discutido tanto em empresas de grande porte como em pequenas, e principalmente trata-se de um assunto bastante relevante para as empresas que estão em fase de crescimento.

O agronegócio tem sido responsável por uma grande contribuição para o desenvolvimento do país, gerando empregos, evitando o êxodo rural, além de contribuir com uma boa parte do Produto Interno Bruto (PIB) do país. “O setor é o principal responsável pelo saldo positivo da balança comercial de exportação e contribui com a geração de expressivo percentual de empregos no país” (CRUVINEL, 2009 p.5).

Empresas inseridas neste ramo, principalmente as de pequeno porte que se encontram em fase de crescimento e em cidades pequenas tem contribuído bastante para o desenvolvimento regional, uma vez que assim como as de grande porte, estas também são responsáveis por gerar empregos e movimentar a economia local.

Silva (2004), afirma que essas pequenas empresas têm apresentado cada vez mais flexibilidade no que diz respeito às inovações e mudanças necessárias para satisfazer as exigências do mercado atual, aproveitando de suas características simples para aumentar a competitividade trabalhando com um atendimento personalizado com o consumidor. Diante disso, é possível observar mediante as informações já citadas anteriormente, o papel da cultura organizacional da empresa, uma vez que é de extrema importância a coesão dos valores e aspectos individuais internos para que a organização possa atuar com mais dinâmica e flexibilidade, tornando-se entre outras coisas mais apta e suscetível à mudanças e inovações necessárias do cotidiano.

O agronegócio envolve uma gama de setores, dos quais fazem parte uma série de distintas cadeias produtivas, que por sua vez são responsáveis muitas vezes por fomentar o desenvolvimento da região onde estão inseridas. Um bom exemplo de cadeia produtiva não muito conhecida, mas que vem crescendo cada vez mais e movimentando a economia local é o ramo de buchas vegetais, que vem ganhando espaço, por exemplo, em Minas Gerais e no interior do Goiás.

A bucha vegetal, cujo nome científico é *Luffa cylindrica*, pertence à família das cucurbitáceas, possui origem indiana, trata-se de uma planta anual e cresce como trepadeira. Em escala mundial, os países que possuem em seu território as maiores produções desta espécie são China, El Salvador, Coreia, Tailândia, Guatemala e Venezuela. Tendo sido introduzida no Brasil pelos portugueses, a bucha vegetal é conhecida e utilizada em todas as regiões brasileiras (AGUIAR et al, 2014).

No Brasil, a produção da bucha vegetal é realizada principalmente por agricultores familiares, que detém pouca área individualmente, mas que conseguem desempenhar um papel fundamental na economia regional, contribuindo para o abastecimento do mercado local e gerando renda para diversas famílias. Não existem muitas informações, dados estatísticos

que evidenciem a produção nacional, porém sabe-se que no Estado de Minas Gerais, por exemplo, encontra-se uma produção significativa, acima de 100 hectares, cultivados por agricultores que produzem, processam e comercializam a bucha vegetal (MAROUELLI et al., 2013).

A bucha vegetal possui algumas variedades, é possível encontrar mais comumente três tipos, o mais comum que possui pequenos frutos, a bucha japonesa e a bucha-metro, sendo esta última a mais cultivada nacionalmente. De acordo com Aguiar et al., (2014) a bucha-metro é cultivada para fins de comércio somente no Brasil. No país, apesar da bucha vegetal ser cultivada há muito tempo, ainda não existem estudos e programas de melhoramento para o cultivo desta espécie, fazendo com que os agricultores encontrem uma série de dificuldades e limitações na produção, por exemplo, a uniformidade, uma das características essenciais para fins de comercialização (LIRA et al., 2012).

A *Luffa cylindrica*, entre outros benefícios, apresenta características que a tornam uma ótima alternativa para substituir as esponjas sintéticas, derivadas do petróleo e comumente utilizadas, uma vez que esta espécie de bucha se trata de um produto natural e biodegradável e sua principal função é a higiene doméstica e pessoal, a maior parte de sua produção é destinada para este fim comercial. Porém, a bucha vegetal também possui diversas outras utilidades, como acessórios, vestuário, dispositivos de filtragem, estofados (AGUIAR et al., 2014). De acordo com Diaz (1997), a bucha vegetal é constantemente utilizada como filtro para cadeiras de navio, fábricas que possuem equipamentos a vapor e locomotivas, na América do Norte e Japão.



## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Caracterização da Empresa**

A empresa onde foram coletados os dados para a realização do presente trabalho é especializada na produção de buchas vegetais de metro para higiene. Fundada em 2002, por dois irmãos empresários, a empresa está localizada na cidade histórica de Pirenópolis, Goiás.

A organização possui duas estruturas, a chácara que conta com um total de 20 hectares, onde deste total é utilizado a metade, ou seja, 10 hectares, para a produção da bucha vegetal, que gira em torno de 35 mil pés por produção. Além do plantio e colheita, é também na chácara onde ocorre o beneficiamento de toda a produção.

Atualmente, a empresa encontra-se em fase de expansão e mudanças estruturais, com isso vem buscando novas técnicas, visando o melhor atendimento às exigências do mercado atual. Devido suas iniciativas e acompanhamento especializado, a empresa se tornou pioneira no ramo de buchas vegetais e a maior produtora individual da América Latina.

### **4.2 Tipo e Técnica de Pesquisa**

No que diz respeito a abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa, na qual o método utilizado para a elaboração do presente trabalho foi o estudo de caso que, de acordo com Gil (1987, p. 58) “é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos para permitir um amplo e detalhado conhecimento”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa realizada configura-se como descritiva, pois Martins (2002), afirma que tal tipo de pesquisa possui como intuito a descrição das características de determinada população ou fenômeno, assim como busca estabelecer relações entre variáveis e fatos. Segundo Triviños (1987), esse tipo de pesquisa procura detalhar os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Também de acordo com os objetivos, é uma pesquisa exploratória, pois envolveu a realização de um levantamento bibliográfico, bem como entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o tema pesquisado, Gil (1999 p.43) afirma que a pesquisa exploratória visa promover uma visão geral sobre um determinado fato, do tipo aproximativo.

Quanto aos procedimentos, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, que como Fonseca (2002, p.32) afirma “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

### **4.3 Coleta de Dados**

A coletada de dados foi realizada em uma empresa especializada em buchas vegetais, localizada em Pirenópolis, Goiás. Segundo Gil (1996), a coleta de dados em um estudo de caso é baseada em diversas fontes de evidências.

Para atingir o objetivo geral do presente trabalho, os dados foram coletados mediante uma entrevista com a aplicação de um questionário semiestruturado. Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada é composta de questionamentos essenciais que são sustentados a partir de teorias e hipóteses que possuem relação direta com o tema pesquisado, o autor ainda ressalta que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Os dados também foram obtidos a partir da técnica de observação participante que Bogdan e Taylor (1975) definem como uma apuração que se caracteriza por possuir interação social entre o pesquisador e o sujeito, trata-se de método durante o qual os dados são coletados de forma sistematizada, por meio da observação.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

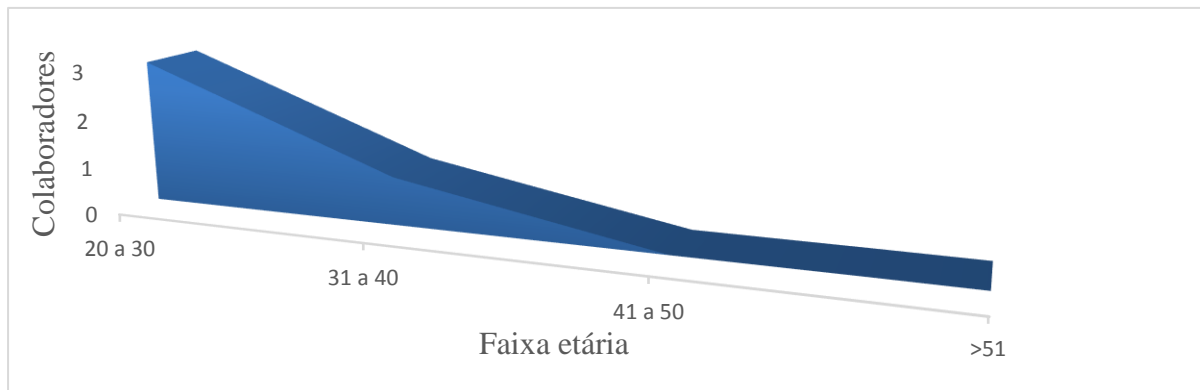
Com o intuito de atingir os objetivos gerais e específicos do presente trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 20% dos colaboradores, entre gerência e grupo operacional, que atuam na fábrica da empresa produtora de bucha vegetal, onde foram coletados os dados para o estudo. Elaborou-se perguntas distintas para cada entrevista.

A entrevista realizada com a direção/gerência buscou identificar os principais aspectos da cultura organizacional seguida e quais são os meios utilizados pela empresa para que as características culturais sejam bem aceitas e se tornem bem estabelecidas, bem como o funcionamento do processo de socialização organizacional aplicado para que os colaboradores fiquem uniformemente integrados com os aspectos da cultura da empresa. Por outro lado, a entrevista efetuada com o grupo operacional da empresa teve como objetivo identificar o quão integrados estes colaboradores estão com a cultura e como o processo de socialização utilizado tem contribuído para esta integração.

### **5.1 Aspectos da Cultura Organizacional da Empresa**

A cultura organizacional de uma empresa envolve todos os seus aspectos internos que a tornam diferente de outras empresas, as perguntas contidas nas entrevistas foram orientadas a fim de identificar e evidenciar alguns destes aspectos. Visando atingir o objetivo proposto, de expor como a cultura organizacional pode interferir no desempenho do colaborador, inicialmente buscou-se identificar características do perfil dos colaboradores da empresa produtora de bucha vegetal.

Foi possível concluir, por meio dos dados coletados que a empresa em questão não possui como quesito para ingressar no quadro de colaboradores as características pessoais como idade, sexo, pelo contrário buscam apenas as características técnicas destas pessoas como tempo de experiência profissional no ramo, habilidades, entre outros. A seguir, é apresentado o gráfico 1 que representa a média da faixa etária dos colaboradores da empresa.

**Gráfico 1 – Perfil dos colaboradores**

Fonte: Elaboração própria, 2016.

É possível observar, por exemplo, no gráfico exposto, onde mostra a faixa etária dos colaboradores da empresa, que a maioria destes são jovens, possuindo idade entre 20 e 30 anos, porém nota-se que também estão presentes no quadro de colaboradores pessoas com maior idade, o que não torna, portanto, a idade e outras características pessoais um quesito essencial para empresa.

Este fato pode ser considerado um ponto positivo para a empresa, uma vez que focar nas experiências e habilidades dos colaboradores pode auxiliar para que estes tenham pensamentos e ideias similares que contribuam com a cultura imposta pela empresa. Motta e Vasconcelos (2002) afirmam que pessoas que possuem experiências e habilidades técnicas similares, mesmo que adquiridas em outros empregos, tendem a construir princípios, valores e visões muito semelhantes no que se trata de suas práticas profissionais. Ou seja, estes colaboradores são capazes de criar um tipo de identidade social, que por sua vez, contribui de maneira relevante para a identidade da empresa como um todo, bem como, para o estabelecimento de sua cultura, se bem aproveitadas estas visões semelhantes sobre o trabalho podem auxiliar e muito o desempenho geral da empresa.

Algumas das principais características da empresa, que podem auxiliar um colaborador a se integrar com a cultura empresarial, são a sua história, as normas, regras, além dos aspectos que evidenciam o porquê e com qual objetivo a empresa está atuando no mercado, ou seja, sua missão, visão e valores, que estão presentes em todas as empresas, porém que diferem de organização para organização, tornando-se assim características únicas.

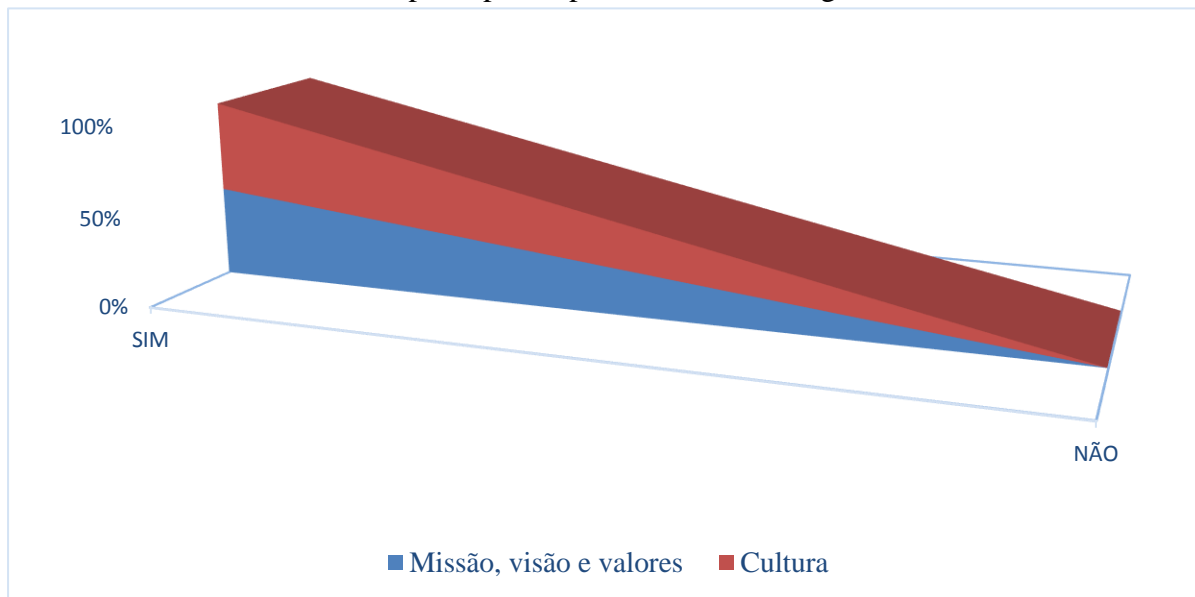
A empresa foco deste trabalho possui sua missão, visão e valores, que são considerados aspectos essenciais para o bom desenvolvimento da empresa. Por meio da entrevista realizada com a direção foi informado que a mesma trabalha constantemente para seguir e integrar os colaboradores com sua missão, visão e valores, com esse intuito, sempre

que recebe um novo colaborador este é apresentado a estas características que mostram a razão de existência da empresa e o seu objetivo futuro.

Uma das premissas do presente estudo é demonstrar as iniciativas da empresa para estabelecer sua cultura e qual efeito disso nos colaboradores, ou seja, buscou-se demonstrar se as iniciativas da empresa estão surtindo efeito em seus colaboradores para que estes sigam de forma satisfatória a sua cultura.

Devido a isso, será exposto, no gráfico 2 a seguir, os dados coletados a fim de identificar o conhecimento dos colaboradores sobre características primordiais para a integração dos colaboradores com os objetivos empresariais. Os colaboradores que atuam na área operacional da fábrica foram questionados sobre o conhecimento sobre a história, as regras e normas da empresa e também sobre sua razão de existência no mercado e principais objetivos futuros, ou seja, a missão, visão e valores defendidos pela organização em que trabalham, características essenciais para o bom desempenho empresarial que representam os principais aspectos de sua cultura organizacional.

**Gráfico 2** – Conhecimento dos principais aspectos da cultura organizacional



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Por meio da observação do gráfico, é possível concluir que todos os colaboradores afirmam terem sido apresentados as características internas da empresa, como funcionamento, regras, normas e história e que conhecem a missão, visão e os valores seguidos pela organização, estes dados são muito importantes para formar um colaborador bem integrado com a cultura organizacional, desempenhando papel fundamental para torná-la bem estabelecida, e assim, seguida por todos. Como já mencionado anteriormente no referencial teórico que dá base para esta análise e discussão dos dados coletados, no instante em que o

colaborador é apresentado e socializado com a cultura organizacional, o mesmo se torna mais flexível a mudanças, que por sua vez podem, de modo substancial, auxiliar no alcance de metas empresariais (JOHANN, 2006). Portanto, é de fundamental importância que a socialização dos colaboradores evidencie de forma clara e objetiva, os principais aspectos da cultura organizacional.

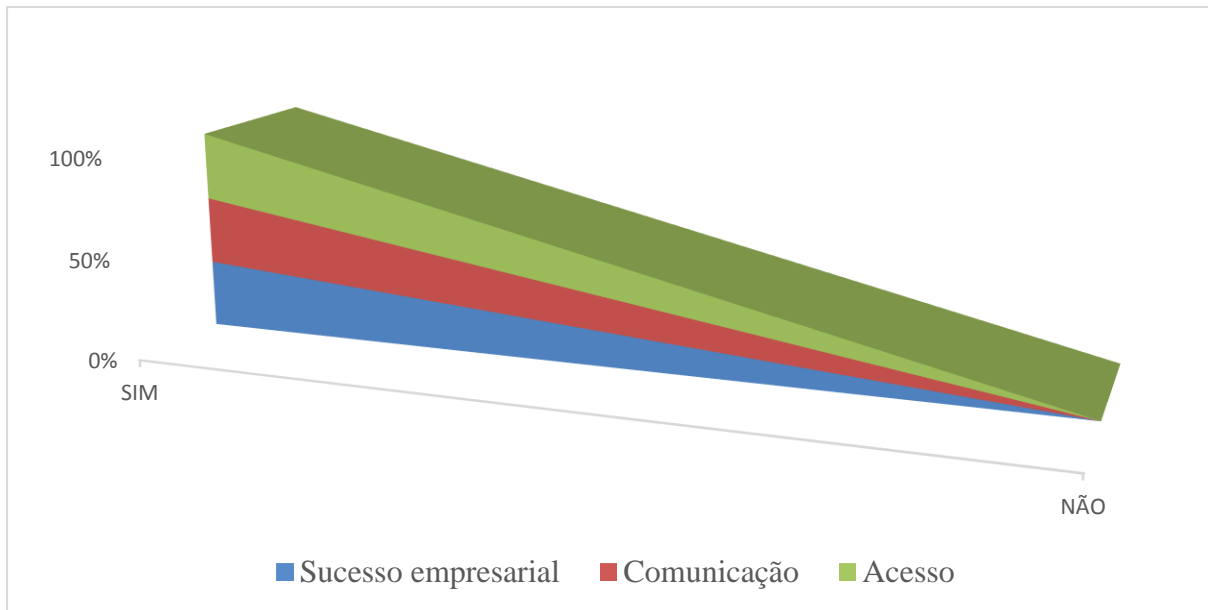
Um fator que influencia bastante no estabelecimento da cultura organizacional, é o papel do líder, uma vez que este é o responsável por transmitir esta cultura para os colaboradores. É crucial que os colaboradores sejam orientados por um líder ou supervisor e que este utilize-se de métodos eficazes para transmitir para os colaboradores quais são os seus papéis, o que a empresa espera, assim como também o que o colaborador pode esperar da empresa, esse processo é de extrema relevância para formar um colaborador bem integrado com a cultura organizacional e conseqüentemente com os objetivos empresariais.

Foram coletados dados com a direção/gerência, a fim de, identificar e analisar como os líderes da empresa trabalham para que os colaboradores se sintam integrados com a cultura e conseqüentemente com os objetivos empresariais. A direção da empresa afirmou que o principal líder é também o fundador da empresa, sendo este o responsável por apresentar e orientar os colaboradores sobre a cultura organizacional seguida. Buscou-se identificar aspectos que não dependem de forma integral apenas do líder, mas também de um trabalho conjunto com toda a empresa. Foi possível identificar que a empresa preza bastante a comunicação com os seus colaboradores, existe uma hierarquia, cada setor se reporta a um supervisor e este se comunica com a gerência.

A gerência da empresa também afirma que está aberta a sugestões e críticas por parte de seus colaboradores, ponto relevante e positivo para o estabelecimento da cultura organizacional, pois para que o colaborador se adeque aos aspectos culturais, as vezes também é preciso que a empresa seja flexível e esteja aberta a mudanças, para assim ajustar as metas empresariais com as metas individuais dos colaboradores, contribuindo para que estes se sintam satisfeitos e trabalhem com um único objetivo, o sucesso da empresa.

O gráfico 3, evidencia o resultado obtido mediante dados coletados com os colaboradores do grupo operacional da empresa, os mesmos foram questionados sobre alguns aspectos essenciais para que a empresa tenha um líder eficaz na transmissão da cultura organizacional e capaz de formar colaboradores integrados com as metas empresariais.

**Gráfico 3 – Importância do líder para a transmissão da cultura organizacional**



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Nota-se que, conforme o gráfico, todos os colaboradores ao serem questionados sobre o papel do líder da empresa, expressaram pontos bastante positivos sobre o mesmo. Os colaboradores precisaram responder se o líder trabalha de modo a fazer com que estes sintam que contribuem para o sucesso empresarial, nota-se no gráfico que todos afirmaram que sim, o líder empresarial faz com que seus colaboradores consigam enxergar o papel fundamental que possuem dentro da organização.

Perguntou-se também sobre o funcionamento da comunicação interna entre líderes e colaboradores e se o grupo operacional possui fácil acesso ao seu líder ou supervisor, seja para tirar dúvidas ou fazer sugestões, mais uma vez é possível observar a obtenção de resultados positivos, uma vez que todos os colaboradores entrevistados concordaram que a comunicação interna acontece constantemente e todos possuem facilidade quando precisam se reportar ao seu líder ou supervisor, uma vez que este está aberto ao diálogo com seus colaboradores. Um líder precisa saber se comunicar com seus colaboradores e estes precisam saber a quem se reportar, a comunicação interna deve ser trabalhada constantemente. A empresa, por meio do líder, é responsável por fazer com que o colaborador sinta que contribui para o sucesso empresarial, para que assim o mesmo também busque este sucesso. “O papel do líder é fundamental nesse processo, pois auxilia o desenvolvimento dos colaboradores, acompanhando, orientando e incentivando o aprendizado contínuo” (COSTA; ANJOS, 2009, p. 109).

Na empresa em questão, por tratar-se de um negócio familiar, os principais líderes são os fundadores e também atuam na direção da empresa. Foi informado, em entrevista

realizada, que a tomada de decisão funciona de modo que o auxiliar da gerência passa para os diretores questões que precisam de providências e estes são responsáveis pela palavra final. Nota-se que é um processo considerado rápido, fato que pode influenciar nas metas empresarias e também na satisfação dos colaboradores, uma vez que a facilidade no processo pode melhorar a comunicação interna e a confiança e coesão entre colaborador e empresa.

A empresa foi questionada sobre a satisfação de seus colaboradores, e o quanto este fator é considerado importante, assim como a influência notada sobre o desempenho e produtividade do negócio. Observou-se que a satisfação no emprego, por parte do colaborador é um ponto relevante para a empresa, que afirma estar sempre tentando fazer com que os colaboradores se sintam importantes para a organização, afirmam inclusive que buscam criar um ambiente familiar. Na bibliografia que da base para essa discussão nota-se que existem maneiras e estratégias, por exemplo, a adoção de incentivos e benefícios, confraternizações, palestras que tornam o colaborador realizado, fazendo com que este aumente sua produtividade, uma vez que, estando satisfeito o colaborador terá empenho para realizar suas atividades da melhor forma, a fim de conquistar os objetivos da empresa, pois assim estará satisfazendo também as suas metas individuais.

No que diz respeito, a pontos da cultura organizacional que a empresa acredita que seja preciso melhorar, a direção da mesma afirmou que “a cultura da empresa existe e é divulgada na empresa, ainda que de forma incipiente, porém reconhece que alguns pontos ainda merecem ser mais trabalhados para que todos compreendam e internalizem os objetivos da empresa”.

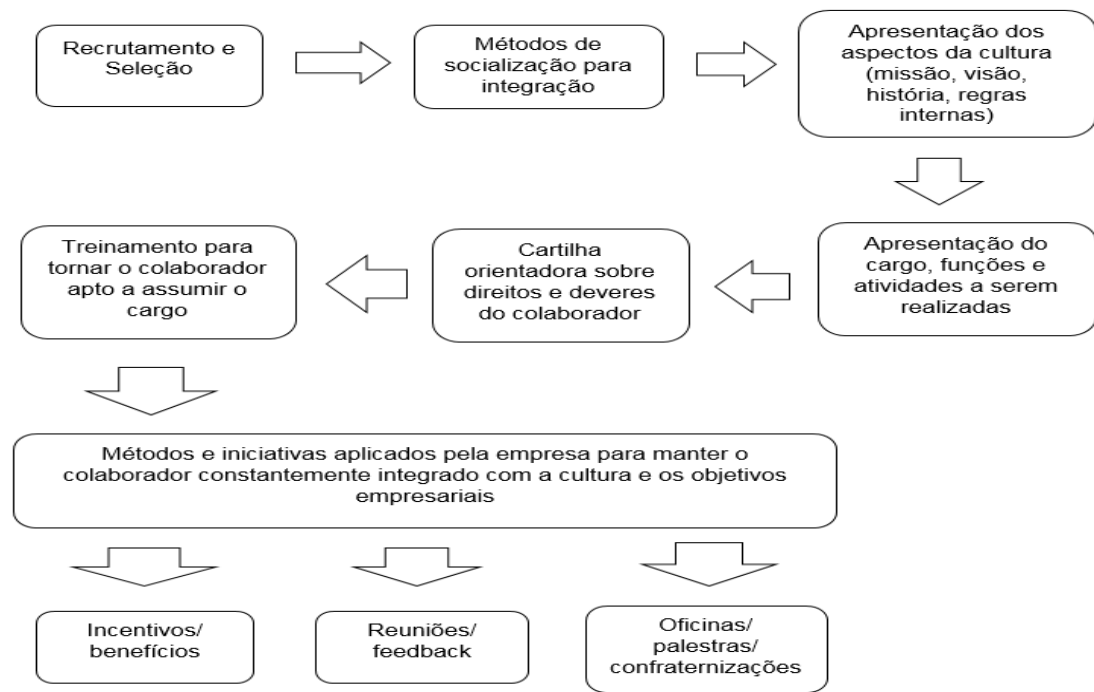
No entanto, Caetano e Vala (2002, p.304), afirmam que é a empresa a responsável, durante toda a carreira do colaborador dentro do ambiente organizacional, por desenvolver um processo de socialização adequado que possibilite orientar o comportamento do colaborador de acordo com o requerido pela empresa, ou seja, fazendo com que o mesmo incorpore os valores e crenças da organização e busque os objetivos desejados pela empresa. Os autores também afirmam que o colaborador, por sua vez, irá tentar colocar no processo as suas metas individuais, a fim de conquistar a sua satisfação pessoal, cabe a empresa aceitar mudanças que considere relevantes para todo o seu funcionamento interno e impor questões essenciais para que o colaborador seja apto para estar inserido no quadro de colaboradores da organização.

## **5.2 - O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração**

O estudo possui como objetivo específico analisar os processos de socialização organizacional utilizados pela empresa para a integração dos colaboradores com os seus objetivos e aspectos de sua cultura organizacional. Assim, este tópico, busca evidenciar quais



são as iniciativas da empresa para conseguir esta integração, bem como realizar uma análise e



discussão com base na referência bibliográfica apresentada.

A seguir, na figura 1, estão expostos os métodos utilizados de socialização organizacional para integrar os novos colaboradores, bem como as iniciativas aplicadas para promover a integração contínua destes, ou seja, que contribuam para formar um sujeito organizacional que vista a camisa da empresa e que esteja integrado com seus propósitos e objetivos futuros. Vale salientar que foram evidenciados alguns métodos que não são propriamente aplicados pela empresa, porém, com base nos dados coletados, por meio do projeto que está sendo desenvolvido na empresa, foi possível concluir que já foram incorporadas iniciativas a respeito destes métodos, que serão melhores explicadas posteriormente, porém sabe-se que a empresa não colocou em prática tais iniciativas ainda, pois mudanças levam um certo tempo e na empresa tudo sempre é realizado com muita cautela e comprometimento e quando for o momento certo, com certeza essa prática se realizará.

### **Figura 1** - Métodos de socialização aplicados pela empresa foco do estudo

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Algumas empresas optam por iniciar o processo de socialização organizacional na fase de recrutamento e seleção, é possível observar na figura, que não é o caso da empresa onde foram coletados os dados para esta análise e discussão. Aqui, a fase de socialização, visando a melhor integração do colaborador com a empresa se inicia após o processo de recrutamento e

seleção, quando os colaboradores que estão ingressando são apresentados pelo diretor da empresa às principais características da cultura organizacional e logo após recebe as orientações, sobre seu cargo, funções e atividades a realizar, ou seja, o que se espera do colaborador e o que o colaborador pode esperar da empresa que está se tornando parte.

A fim de identificar se o processo de socialização utilizado pela empresa realmente é eficaz e influencia os colaboradores, a direção em sua entrevista respondeu às perguntas que foram orientadas visando evidenciar quais são as principais estratégias utilizadas pela empresa com o intuito de promover a integração entre colaboradores e empresa. Ao ser questionada sobre quais métodos de socialização a empresa aplica, esta afirmou não utilizar nenhum, que este processo ocorre apenas na contratação onde a empresa é apresentada pelo diretor ao novo colaborador.

Portanto, apesar da empresa não possuir o conhecimento teórico sobre o funcionamento do processo de socialização organizacional, esta faz uso e aplica de modo informal algumas das estratégias e métodos que tornam o processo eficaz. Na prática, o processo de socialização, como afirma Schein (1992) é processo de integração, no qual, um novo membro compreende e se adequa ao sistema de valores, às normas e ao padrão comportamental requerido pela organização, sociedade ou grupo no qual ele está sendo inserido.

Observando a figura, nota-se que a empresa adere a alguns métodos e estratégias de socialização, como afirmado anteriormente para Gontijo (2005), tais estratégias possuem papel fundamental no processo de formação do sujeito organizacional. Ao ingressar no quadro de colaboradores da empresa em questão, o indivíduo passa por uma pequena apresentação, que é feita pelo diretor, nesta fase o colaborador conhece os principais aspectos da cultura organizacional seguida e recebe orientações sobre o seu cargo. É possível concluir, com base na bibliografia apresentada, que a estratégia de socialização utilizada é a individual, citada por Van Maanen (1996), na qual, os membros são socializados um a um, normalmente orientados por um supervisor.

Como mencionado anteriormente, foram expostos métodos de socialização, conforma a figura, que ainda não são utilizados pela empresa, como é o caso da cartilha orientadora, que possui um papel essencial no que diz respeito a socialização do colaborador com a sua função e também com a empresa. A cartilha de orientação contém os direitos e os deveres que devem ser seguidos pelo colaborador, por meio dela, o colaborador fica amparado, tira dúvidas e sabe como deve proceder em determinadas situações. Para Shein (1985), a forma como os colaboradores são inicialmente apresentados a sua função, a sua atividade a realizar, aos

colegas e a cultura, assim como aos seus direitos e deveres dentro da empresa afeta diretamente o seu comprometimento com a organização.

Ao ser questionada sobre a entrega da cartilha para os colaboradores a empresa afirmou não possui ainda a cartilha, e, portanto, não se utilizam deste método. Porém, já existe o projeto e assim que estiver finalizada, a empresa irá distribuir para seus colaboradores. As iniciativas desenvolvidas pela empresa para tornar o colaborador integrado com sua função e com os principais aspectos culturais da organização são de grande relevância e devem ser implantadas de forma correta para se atingir o objetivo, como afirmam os autores Cable e Parsons (2001), o modo como os novos colaboradores são tratados pela organização, principalmente nos primeiros meses de trabalho, possibilita aos mesmos identificarem o que é esperado em relação ao seu cargo e desempenho, bem como evidencia o grau de adaptação à cultura da empresa.

No que diz respeito aos métodos que envolvem a socialização inicial do novo colaborador, os entrevistados que atuam na área de produção da bucha vegetal, confirmam o que foi dito pela gerência e demonstram terem sido bem orientados sobre sua função e atividades a realizar, assim concluiu-se que os colaboradores também foram apresentados às principais características culturais da empresa em questão. Vale ressaltar, conforme apresentado na referência bibliográfica do estudo, que é por meio da adoção destas estratégias de socialização, que se consegue a formação de um sujeito organizacional capaz de aprender valores, normas e padrões comportamentais requisitados, permitindo que este faça verdadeiramente parte da organização, ou seja, tais estratégias têm como objetivo controlar os comportamentos individuais (PASCALE, 1985).

Logo após, conforme a figura, é realizado o processo de treinamento dos colaboradores, que por sua vez também é realizado no ato da contratação, ou seja, os novos integrantes da empresa passam por um treinamento verbal dado pelo seu supervisor e, portanto, não se trata de um treinamento padronizado, e sim, também como a apresentação da empresa é feito de modo individual um a um. Buscou-se perceber mediante entrevista com os colaboradores se este tipo de treinamento adotado surtiu efeito positivo no desempenho produtivo dos mesmos.

Foi possível concluir que o treinamento adotado, assume uma ação eficaz no colaborador, pois estes afirmam terem sido bem instruídos sobre as atividades a serem desenvolvidas e não possuem dúvidas. Esta fase possui grande destaque no funcionamento geral da empresa, conforme visto, de acordo com Pascale (1985), é aplicada visando a melhor compreensão por parte dos colaboradores, que adquirem o domínio de sua função. É nesta

etapa que a empresa demonstra de forma clara os aspectos de sua cultura, pois o novo colaborador passa por um processo onde receberá orientações adequadas para que possa exercer sua função de acordo com o desejado pela organização.

Em contrapartida, no que diz respeito aos métodos adotados pela empresa com o intuito de manter os colaboradores continuamente bem integrados com a cultura organizacional seguida, concluiu-se mediante entrevista que a empresa possui iniciativas como a realização de reuniões que visam passar o feedback (retorno) da empresa para os colaboradores, o uso de sistemas de incentivos para o alcance de metas individuais e também a realização de oficinas e palestras. Vale ressaltar, que a empresa ainda não colocou em prática a realização de palestras e oficinas com maior frequência, porém, já está sendo elaborado juntamente com o projeto de parceria Universidade e empresa, métodos que auxiliem neste processo e a empresa tem se mostrado bastante interessada em aplicar e manter tal iniciativa que possibilita a melhor integração dos membros da organização com sua cultura.

Os colaboradores integrantes da empresa foco do estudo, ao serem questionados sobre esses métodos utilizados pela organização, que possibilitam a melhor união dos indivíduos com os objetivos empresariais e a manutenção desta integração, apresentaram satisfação, pois os benefícios promovidos para aqueles que alcançam metas individuais faz com que o colaborador se sinta mais motivado a exercer seu papel da melhor maneira, já o retorno dado em reuniões que segundo eles sempre acontecem promove o sentimento de realmente ser parte da empresa e também responsável pelo seu sucesso. Esta etapa do uso de benefícios e incentivos para motivar os padrões comportamentais desejados também foi citada pelo autor Pascale (1985), que a denomina como uso de sistemas de recompensa e controle, possui como principal objetivo coordenar os resultados e recompensar o bom desempenho individual. O autor ainda ressalta que esta estratégia quando realizada de modo eficiente possibilita cada vez mais a integração entre o colaborador e a cultura organizacional, fazendo com que o mesmo busque os objetivos empresariais desejados.

Por fim, os colaboradores entrevistados foram questionados sobre a seu nível de satisfação referente a alguns aspectos internos da empresa, características que fazem parte da cultura organizacional seguida e que também influenciam na união entre colaborador e empresa. A seguir serão apresentados os dados coletados que evidenciam a satisfação ou insatisfação dos colaboradores da empresa sobre tais aspectos (tabela 4).

**Tabela 4** – Nível de satisfação dos colaboradores

<b>Itens</b>	<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Bom, mas poderia melhorar</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito satisfeito</b>
Reconhecimento	1		1	2	
Crescimento				4	
Ambiente			2	2	
Relacionamento			1	3	
Função				1	3
Treinamento				2	2
Incentivos			1	2	1
Salário			1	2	1
Carga de trabalho				4	
Espaço físico	1		2	1	

Fonte: Elaboração própria, 2016.

É possível notar, na tabela 4, que os colaboradores entrevistados estão satisfeitos, em sua maioria, com o que diz respeito, principalmente, a função que exercem, os mesmos são distribuídos nas áreas de costura, corte e encartelamento da bucha, ao treinamento recebido, que conforme já foi mencionado é realizado no momento da contratação pelo diretor da empresa, e no que se refere a carga horária de trabalho, que respeita o horário comercial, sendo que as sextas são liberados mais cedo, estratégia utilizada também como incentivo para o bom desempenho dos colaboradores.

Nesse sentido, foi possível constatar que alguns dos aspectos internos que geram mais insatisfação nos colaboradores da empresa referem-se ao reconhecimento dado pela empresa, ao ambiente e também espaço físico que conforme entrevista foram aspectos complementares. Os colaboradores mostraram-se insatisfeitos principalmente com a estrutura e espaço do local de trabalho. É importante salientar que tais aspectos são muito importantes para o estabelecimento da cultura, características como o espaço físico e ambiente de trabalho são de grande relevância e representam os primeiros elementos que são evidenciados tanto para os colaboradores como também para clientes, o que pode afetar a reputação e o funcionamento de todo o processo, uma vez que a sequência e a estrutura onde este é realizado interferem bastante em sua eficiência, tendo como base a referência bibliográfica apresentada.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com este trabalho foi possível concluir que a empresa considera a cultura organizacional relevante e importante para a integração de seus colaboradores, reconhecendo sua importância para o sucesso empresarial, fato que foi possível notar, uma vez que a empresa assume o papel de transmitir esta cultura para todos os seus colaboradores e utilizam-se de estratégias essenciais que possibilitam que os aspectos culturais, assim como os objetivos empresariais almejados sejam seguidos por todos.

Em contrapartida, no que diz respeito ao processo de socialização organizacional como estratégia de integração, a empresa apesar de não possuir o conhecimento teórico profundo sobre o assunto, faz uso de alguns métodos do processo e estes tem surtido efeito positivo para o relacionamento e integração entre colaborador e empresa, visto que foi possível perceber, por meio de entrevista com as pessoas que atuam na área de produção, que estes possuem conhecimento sobre sua função e mostram satisfação em realizar o trabalho ao qual foram designados.

Por fim, algumas sugestões a fim de contribuir para que a empresa melhore cada vez mais suas estratégias e possa alcançar os objetivos desejados. Sugere-se que a empresa coloque em prática e mantenha algumas atividades que já foram iniciadas e que contribuem para a eficiência do processo de socialização, como por exemplo, a distribuição da cartilha orientadora para os colaboradores (documento onde contém todos os seus direitos e deveres) e também a realização de oficinas e palestras, que por sua vez além de ser uma prática que auxilia no estabelecimento da cultura, faz com que o colaborador se sinta cada vez mais parte da empresa e, assim, totalmente integrado.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR A. T. D. E. *et al.* **Instruções agrícolas para as principais culturas econômicas.** 7.<sup>a</sup> Ed. Campinas: Instituto Agronômico, 452 p., 2014.
- BOGDAN. R.; TAYLOR, S **Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences.** J. Wiley. New York, 1975.
- CABLE, D. M.; PARSONS, C. K. Socialization tactics and person-organization fit. **Personnel Psychology**, v. 54, n. 1, p. 1-23, 2001.
- CAETANO, A.; VALA, J. **GRH: Contextos, Processos e Técnicas.** Lisboa: RH Editora. 2002.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.
- COUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais.** Bauru: EDUSC, 1999.
- COSTA, S. S.; ANJOS, V. C. Sistema de Gestão de Desempenho do Grupo Fisco da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, Brasil. In: **Congresso Internacional do Clad sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública**, Salvador, 2009.
- CRUVINEL, P. E. Agronegócio e oportunidades para o desenvolvimento sustentável do Brasil. **Embrapa Instrumentação Agropecuária.** Documentos, 2009.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.** Readin: Addison-Wesley, 1982.
- DÍAZ, G. A. G. *et al.* **Aspectos técnicos sobre el cultivo del paste (Luffa cylindrica).** Ministerio de Agricultura y Ganadería, San José (Costa Rica). Sistema Unificado de Información Institucional Información Agropecuaria, 1997.
- FELDMAN, M. S. The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors. In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. **Reframing Organizational Culture.** Califónia: SAGE Publications, 1991.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.
- FROST, P.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. **Reframing Organizational Culture.** Califónia: SAGE Publications, 1991.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos.** São Paulo: Atlas, 1988.
- GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONTIJO, C. L. Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. **Gestão e Conhecimento**, v.1, n.1, mar./jun. 2005. Disponível em: <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/numero1.ht> Acesso em: 25 out. 2016.

HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. **Personnel Review**, v. 27 n. 2, 1998, pp. 104-123.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIRA, I. C. S. A. *et. al.*, Seleção de bucha vegetal visando produção de artesanato. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE RECURSOS GENÉTICOS**. Belém, 2012.

MARQUELLI, W. A.; SILVA, H. R.; LOPES, J. F. **Irrigação na cultura da bucha vegetal**. Brasília- DF, Embrapa, 2013. 12p. (Circular técnica 116).

MARTIN, J.; FROST, P. **Jogos de guerra na cultura organizacional**: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). Handbook de estudos organizacionais. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Cultures Organizations: Three Perspectives**. London: Oxford University Press, 1992.

MENDES, L.; CAVEDON, N. R. As Culturas Organizacionais Territorializadas. **Revista de Ciências da Administração**. v.15, n. 35, p. 108-123, abr. 2013.

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 223-245, 1987.

MILAN, G. S.; LARENTIS, F.; TONI, D. Múltiplas Perspectivas da Cultura Organizacional em uma loja exclusiva de móveis: um estudo etnográfico. **Revista de Gestão e Empreendedorismo**. v,19. n 1.São Paulo: FEA/USP, 2010.

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

\_\_\_\_\_. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

PASCALE, R. The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization. **California Management Review**, Berkely, v. 27, n. 2, p. 26-41, 1985.

SACKMANN, S. J. Culture and Subcultures: An analysis of Organizational Knowledge. **Administrative Science Quarterly**, 37: 140 – 161, 1992.



SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter 1984.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership: A dynamic view.**San Francisco, 1985.

\_\_\_\_\_. **Organization culture and leadership: a dynamic view.** San Francisco: Jossey Bass, 418p. 1992.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TYLOR, E. B. **Primitive Culture**, Vol 2 . 1871.

VAN MAANEN, J; BARLEY, S.R. Cultural Organization: Fragments of a theory. In Frost, P.J., Moore, F.L., Louis, M.R, Lundberg C.C; Martin, J. (Eds.), **Organizational Culture.** Beverly Hills, Sage Publications, 1985.

\_\_\_\_\_. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional.** São Paulo: Atlas, 1996.