



## **Identificação da Cultura Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Campestre - Maranhão**

*José Célio Nascimento de Oliveira Júnior<sup>1</sup>; Jailza do Nascimento Tomaz Andrade<sup>2</sup>*

**Resumo:** A cultura organizacional é importante para que as empresas possam atingir o melhor engajamento entre os colaboradores e gestores, em busca de melhores resultados para a corporação. Surge o questionamento acerca de como identificar qual o modelo de cultura que é predominante em uma empresa de Campestre – Maranhão, na busca de compreender em qual deles os colaboradores mais identificariam as características dos modelos de cultura. Como método foi utilizado um questionário baseado no modelo de pesquisa OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), que serve para identificar qual o modelo predominante na empresa. Através do questionário aplicado e analisado, foi possível determinar que a cultura Hierárquica foi a que atingiu as maiores pontuações, ou seja, é a que predomina na empresa. Além de investigar qual a cultura organizacional ganha destaque em uma empresa, é importante fomentar mais pesquisas correlacionadas ao tema, para melhorar os ambientes empresariais.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. OCAI. Campestre. Cultura.

## **Identification of Organizational Culture: A Study in a Countryside Company - Maranhão**

**Abstract:** Organizational culture is important for companies to achieve better engagement between employees and managers, in search of better results for the corporation. The question arises in order to identify which culture model is predominant in a company from Campestre - Maranhão, in the search to understand in which of them the employees most identify the characteristics of the culture models. As a method, a questionnaire based on the OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) research model was used, which serves to identify the predominant model in the company. Through the questionnaire applied and analyzed, it was possible to determine that the Hierarchical culture was the one that reached the highest scores, that is, it is the one that predominates in the company. In addition to investigating which organizational culture is highlighted in a company, it is important to encourage more research related to the topic, to improve business environments.

**Keywords:** Organizational culture. OCAI. country. Culture.

<sup>1</sup> Graduando em Administração – Unidade de Ensino Superior do Maranhão - UNISULMA.

E-mail: josecelionascimento@gmail.com;

<sup>2</sup> Professor-Orientador. Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional, MBA em Gestão Empresarial, MBA em Metodologia do Ensino Superior, Administradora. Docente na Unidade de Ensino Superior do Maranhão – UNISULMA/ IESMA – E-mail: jailzatomaz@uol.com.br.

## Introdução

As pesquisas sobre cultura organizacional não são recentes e, cada vez mais, têm despertado o interesse de estudiosos sobre o tema, pois é sabido que influenciam significativamente no resultado da organização.

Para Prajogo e McDermott (2011) a cultura pode ser entendida como um padrão geral de mentalidade, valores e crenças compartilhadas por um grupo, que molda seus comportamentos, suas práticas e outros comportamentos facilmente observados em uma empresa, sendo a cultura o que distingue uma organização de outra.

Oliveira (2006) afirma que o diagnóstico da cultura de uma organização, é tão somente a avaliação do estado atual da empresa, o que permite vislumbrar o que a empresa precisa fazer para atingir um novo patamar, o desejável. Este é o grande objetivo ao se estudar a cultura de uma organização: após compreender o estágio em que se encontra, será possível intervir nos processos, mas entendendo que uma ação não é perene, sendo necessário ajustar de acordo com a evolução (CAVALCANTI, MELLO, 1981)

Cabe ressaltar que o estudo em questão se restringiu à análise cultural considerando apenas a aplicação de um questionário estruturado, não efetuando outro tipo de análise, quais sejam: observação, comparação, estudo de campo etc. Também não cabe dizer se a cultura é certa ou errada, limitando-se a identificação desta, usando o método escolhido.

A cultura organizacional sempre foi objeto de estudo, pois sua influência é sobremaneira importante nos processos, entretanto, ainda não foi elaborado nenhum estudo acerca da cultura desta organização, fato que motivou a necessidade deste estudo, pois muitas coisas podem ser feitas ou deixar de serem feitas graças à cultural de uma empresa. Identificar o tipo de cultura de uma empresa pode contribuir para que a organização ora estudada analise se é necessário corrigir algum item de suas ações, com vistas a atingir seus propósitos.

Surge assim o problema desta pesquisa: qual a cultura organizacional da empresa em questão? Espera-se que o estudo demonstre um alinhamento entre a missão da organização e a cultura observada nas ações de seus colaboradores.

Para responder a esta questões, este artigo tem como objetivo geral identificar a cultura de uma empresa situada em Campestre – MA e para atingir este objetivo, estabeleceu-se os objetivos específicos: i) entender a importância da cultura de uma organização, ii) apresentar os tipos de cultura organizacional baseado no questionárioOCAI e iii) analisar os valores da organização em relação à cultura.

Para ser possível concluir este estudo, quanto aos objetivos da pesquisa trata-se de uma pesquisa exploratória, quanto à natureza é quantitativa, quanto ao objeto de estudo é estudo trata-se de

amostragem não-probabilística, usando questionário como técnica de coleta de dados, cuja análise foi estatística descritiva.

Os resultados apontaram que a cultura predominante na empresa é a Cultura Hierárquica, que demonstra rígidos controles, mas também dá claras orientações sobre o que deve ser feito e o que se espera de cada colaborador.

## **A Cultura Organizacional**

Conhecer a cultura de uma empresa é fator diferencial para poder administrá-la, pois não é possível mudar uma organização se não mudar a cultura dela. Para Cameron & Quinn (2006), a maioria dos estudiosos dos processos de uma organização, admitem que a cultura tem grande efeito sobre o desempenho à longo prazo de uma empresa.

É por meio da cultura organizacional que os gestores obtêm informações para melhorar a eficácia de suas organizações, conforme afirmam Cameron e Quinn, 2006. Entende-se portanto, que as mudanças assertivas acontecerão na mesma medida que os gestores conhecerem com profundidade qual a cultura de suas empresas.

De acordo com Robbins (2010), a cultura é o complemento da estrutura de uma empresa, pois adota um sistema que integra e coordena os processos, sendo um elo entre seus membros e a liderança e, quando bem entendida e praticada, leva à um espírito de colaboração para garantir que os valores da empresa sejam mantidos e perpetuados, e conseqüentemente, compartilhados.

Ademais, Schein (2009), afirma que a cultura é moldada pelo comportamento de sua liderança, sendo esta a principal influenciadora na cultura organizacional, geralmente tida como reflexo do seu pensar, agir e comportar.

Ferreira (2011) afirma que a cultura pode ser uma importante vantagem competitiva para uma empresa, principalmente se houver senso comum entre as pessoas, cabendo à liderança a condição de identificar a cultura da empresa onde atua, quais abordagens realizar para mudar uma cultura e de que forma a empresa pode chegar a outros resultados diferentes daqueles praticados no momento.

Segundo Kotter (1990), líderes não fazem planos, não resolvem problemas e não organizam pessoas; líderes, na verdade, preparam organizações para mudar. Os líderes procuram mudanças, e, à medida que a mudança se torna mais complexa, mais preparado o líder precisa estar.

Assim, as organizações precisam de gestores que influenciam os seus colaboradores de forma positiva, corroborando ações para o alcance da missão organizacional, como um reflexo da sua cultura (POLICARPO e BORGES, 2017).

## Importância da Cultura

A cultura organizacional se refere um conjunto de valores, de ações e crenças que vão conduzir e ajudar na organização do negócio. Para Schein (2017, p. 8) “cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas”. O autor Smircich (1986) define a cultura organizacional consoante ao conceito de antropologia como um mecanismo de regulamentação adaptativa que une indivíduos em estruturas sociais.

De acordo com diversos autores (Denison, 1984; Kilmann, 1985; Kotter, 1998; O'Reill, 2008), a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de pressupostos, valores, atitudes e ideais que são adquiridas dentro da organização e que se refletem no pensamento, sentimento, e comportamento dos membros da mesma, mas também nos produtos não materiais das organizações.

Schein (1996) um dos autores mais referenciados a respeito da cultura organizacional entende que esta, se constitui como:

[...] um modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem para lidar como os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos novos membros como a maneira mais correta para se perceber-se, pensar, e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1996, p. 233)

Uma cultura forte é aquela na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla. Quanto mais pessoas aceitarem esses valores, e quanto maior o comprometimento com eles, mais forte é a cultura e maior sua influência sobre os membros da organização. Quando isso ocorre, a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização (MOTTA, 2021).

De acordo com Motta (2021), a cultura proporciona um sentido de identidade aos colaboradores da organização, além de proteger a imagem da empresa aos clientes e fornecedores. É crucial para manter a coesão e fornecendo padrões a serem seguidos pelos funcionários. Para que esse processo de “aculturação” ocorra, é necessário desenvolver e investir na socialização, na corporação desde o momento de contratação, pois dessa forma, é possível compreender as expectativas do colaborador e da empresa.

O líder tem papel essencial na disseminação da cultura na empresa, pois ele é responsável por demonstrar para sua equipe, por meio das suas ações e comportamentos, aquilo que simboliza a política e identidade da corporação. Além disso, é responsabilidade do líder, identificar quais os colaboradores que podem se adequar ou não à essa cultura. Segundo Gomes (2019), o líder tem como função motivar os colaboradores, a fim de fazer com que eles estejam comprometidos com

os objetivos da empresa e não somente cumprindo com as obrigações. Isso significa, que o líder também é responsável pelo engajamento de sua equipe.

## **Tipos de cultura segundo o Instrumento de Pesquisa OCAI**

Como já afirmado anteriormente, diversos autores estudam a cultura organizacional, mas neste estudo daremos destaque aos conceitos de Martin (1992), que afirma haver 03 perspectivas de cultura: a) integração: que afirma que a cultura é o que as pessoas partilham entre si, b) diferenciação: existem conflitos de interesse na cultura e a cultura homogênea é ficção, c) fragmentação: é difícil identificar a cultura e as pessoas mudam constantemente, impedindo a identificação cultural.

Ferreira e Martinez (2008) dizem que “Se tudo à nossa volta muda – inclusive nós próprios – porque razão é que as empresas não hão-de mudar?” É com esta indagação que a busca pela identificação e adequação da cultura não pode ser algo efêmero, mas um fim em si mesmo, tomando por base a necessidade de entendê-la, para então, se for o caso, mudá-la, sabendo que a cultura é um reflexo da liderança e que deve estar alinhada aos valores da empresa.

Para identificar a cultura de uma organização, foi desenvolvido um modelo de questionário denominado Competing Values Framework (modelo dos valores contrastantes), que foi baseado em estudos realizados em várias organizações, com o objetivo de desenvolver um instrumento para identificar a cultura de uma empresa, conhecido como *Organizational Culture Assessment Instrumento – OCAI* (CAMERON; QUINN, 2006).

Este modelo compõe-se de duas dimensões: eixo horizontal e eixo vertical. No eixo horizontal o foco é interno (integração) e externo (diferenciação). Na integração a ênfase é no desenvolvimento das pessoas e busca a cooperação no ambiente de trabalho. Na diferenciação a ênfase é desenvolver atividades para crescer e adquirir recursos para a empresa (CAMERON; QUINN, 2006).

No eixo vertical encontram-se a flexibilidade (dinamismo) e a estabilidade (controle). O dinamismo observa a pessoa em si, com suas iniciativas, dinamismo, etc enquanto que o controle dá ênfase à hierarquia e aos controles necessários aos processos (CAMERON; QUINN, 2006).

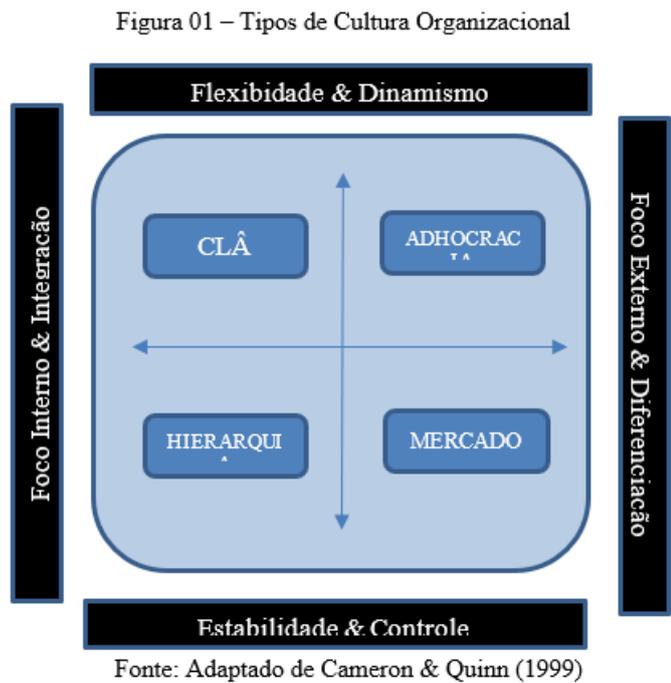
De acordo com os estudos de Cameron e Quinn (2006), dessas dimensões, estabelecem-se quatro tipos diferentes de cultura, que serão explicados na sequência deste estudo:

- I. **Cultura de clã:** neste tipo de cultura, a empresa geralmente tem consideração por seus fornecedores e pelos clientes, entende-os como parceiros e a empresa busca um constante desenvolvimento de seus recursos humanos, além de estimular o trabalho em equipe, envolvendo as pessoas nas decisões da empresa. Cabe aos líderes fomentar tais conceitos aos

colaboradores, buscando a lealdade deles, mas sempre buscando um ambiente cujo clima seja saudável na empresa.

- II. **Cultura adhocrática:** nas organizações com este tipo de cultura, o foco é a flexibilidade e a diferenciação, onde o pioneirismo e a inovação são fáceis de serem percebidas no dia-a-dia da empresa. Organizações que se encaixam nesta cultura geralmente são dinâmicas, flexíveis e não têm a certeza nas suas atividades, onde o empreendedorismo interno e a criatividade são incentivadas e, geralmente, premiadas. Geralmente essas organizações desenvolvem produtos que são líderes no mercado onde atuam.
- III. **Cultura de mercado:** essas empresas geralmente têm mercado próprio, com ênfase voltada aos resultados e buscam nichos de negócios. São opções para os clientes que querem uma base segura, geralmente elas são competitivas e muito produtivas. Neste conceito os líderes estão voltados para os resultados, para os lucros. Geralmente há conflito entre os funcionários e muita competição.
- IV. **Cultura hierárquica:** aqui, a empresa é muito bem estruturada e formal, com rígidos processos burocráticos dizendo o que cada pessoa precisa fazer, tendo à frente um líder eficiente, cuja gestão se caracteriza pela segurança no emprego em um ambiente previsível. Há muita formalidade, regras, sendo importante não ter surpresas e o clima é de rigor, mas com clareza. Geralmente os processos que não acrescentam, são descartados.

A **figura 1** apresenta um resumo do que foi apresentado neste tópico:



Cameron & Quinn (1999) criaram o questionário que estuda seis aspectos componentes da cultura organizacional, quais sejam: as características dominantes, a liderança organizacional, a integração, o clima da organização, os critérios de sucesso e estilo de gestão. É necessário que a resposta seja individual e, para este estudo, o objetivo é apenas de identificar a cultura e não de analisar qual seria a cultura desejável. Cada uma dessas categorias traz 04 afirmativas e cada afirmativa corresponde a um tipo de cultura organizacional, bastando que o respondente escolha a questão que mais se aproxima daquilo que ele reconhece e percebe.

Entende-se que não existem respostas certas ou erradas, pois corresponderia dizer que a cultura é certa ou errada, quando, na realidade, são apenas diferentes entre si.

## **Os Valores Organizacionais**

Analisar a cultura de uma organização, implica em analisar também os valores organizacionais, pois eles, em conjunto com as normas da empresa, informam a maneira como devem se comportar os funcionários, de acordo com os estudos de Oliveira; Tamayo (2004).

Os valores servem ainda para orientar a vida em grupo, pois espera-se que sejam divididos entre os componentes de uma organização, integrando as pessoas em um mesmo pensamento e atitudes (TAMAYO; BORGES, 2006).

De acordo com Sagiv et al (2017), é possível encontrar na cultura, valores representativos dos objetivos que um grupo é encorajado a buscar, levando às metas da empresa, geralmente difundidas para todos e que são o desdobramento do planejamento estratégico, responsáveis pela sustentabilidade organizacional.

Na sequência, Veiga (2018) salienta que os valores de uma empresa não se limitam à interação dos seres humanos, mas que estão ligados à imagem dos produtos e serviços oferecidos, além de destacar o compromisso da empresa com o comportamento que a organização pretende passar ao mercado. Afirma ainda que afirma que os valores de uma empresa não são pessoais, não são valores do funcionário, pois os valores pessoais são construídos no convívio familiar, na escola, na vida social do indivíduo. Já os valores da organização geralmente são imputados pelos donos, pelos fundadores da empresa, pelos gestores hierarquicamente superiores.

Schwartz (2019), complementarmente a Veiga (2018), afirma que os valores não mudam frequentemente, mas são dinâmicos, sendo estes a base do comportamento das pessoas. São os valores que influenciam a maneira como as pessoas se comportam nos diferentes locais onde possam estar. Quando os valores pessoais se desenvolvem no ambiente onde a pessoa trabalha, o indivíduo alinha seus valores pessoais com os valores da empresa.

Isto posto, buscou-se os valores da empresa estudada, para posteriormente avaliar se estes correspondem ao tipo de cultura identificada na organização. Os mesmos estão descritos a seguir:

**CONFIANÇA:** construir relações baseadas na consideração pessoal e profissional oferecendo respaldo e segurança a todos com quem nos relacionamos; **AMIZADE:** construir um ambiente de boa convivência social e profissional; **RESPEITO:** manter atitude prudente que nos oriente ao crescimento com espírito de bom senso, humildade, perseverança e resistência; **COMPROMISSO:** construir uma gestão baseada no progresso contínuo, estimulando o espírito de equipe, o esforço pautado na contribuição de todos para que os resultados sejam alcançados; **INTEGRIDADE:** assumir uma conduta, sincera, leal, sóbria e responsável; **DESENVOLVIMENTO HUMANO:** manter constantes treinamentos e desenvolvimento de pessoas, visando oferecer qualificação aos profissionais envolvidos em todos os níveis organizacional e operacional; **LIDERANÇA:** manter visão de longo prazo, que nos impulse a buscar formas inovadoras de crescimento e desenvolvimento, otimizando com criatividade e inteligência os recursos que dispomos. (Site da empresa, ora em estudo, 2022)

É possível observar que os valores organizacionais são abrangentes, buscando harmonia, desenvolvimento, compromisso, entre outros. Convém verificar se estes valores estão refletidos na cultura percebida pelos funcionários, fato que será verificado no tópico de resultados.

## **Metodologia**

Foi analisada uma organização situada no município de Campestre – MA, sendo esta a maior empregadora do município. Para atingir os objetivos descritos, utilizou-se a pesquisa exploratória, que, para Severino (2016), este tipo de pesquisa busca levantar informações sobre determinado objeto, delimitando um campo de trabalho, até mesmo mapeando as formas de manifestação do objeto estudado, podendo também ser uma preparação para a pesquisa explicativa.

Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa que, segundo Minayo; Sanches (1993), este tipo de pesquisa age na realidade, apresentando os dados, indicadores e tendências, tornando esses dados possíveis de serem entendidos por meio de análises as mais variadas.

Quanto ao objeto de estudo, é uma amostragem não-probabilística, que utilizou um questionário para a coleta de dados, aplicado aleatoriamente aos funcionários da empresa estudada, cuidando apenas para atingir o maior número possível de áreas. Esta técnica é assim chamada, pois não dá a todas as pessoas chances iguais de participarem do processo, segundo Castanheira (2013).

A análise dos dados foi por meio da estatística descritiva, muito comum em pesquisas quantitativas, que se dá na organização de vários dados, na elaboração de gráficos e tabelas, para descrever de forma resumida os dados coletados, para ser possível concluir algo sobre o objeto de estudo (MARTINS, 2011)

Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Foram pesquisados na plataforma Google acadêmico e na Scielo, literatura publicada sobre o tema, considerando as palavras “cultura organizacional”, “valores”, “identificação de cultura” e o material encontrado passou por uma análise, com o objetivo de descartar artigos que tenham sido publicados há mais de cinco anos. Utilizou-se ainda livros publicados nesta linha de pesquisa, descartando monografias, dissertações e teses não publicadas.

O questionário foi aplicado a 49 pessoas, dos setores administrativos, liderança, produção e mecânica da empresa estudada. Tomou-se o cuidado de variar o local de trabalho das pessoas, para possibilitar uma maior abrangência da pesquisa. Tal questionário foi aplicado entre os dias 28 a 31/03/2022, das 09:00 as 16:00 horas utilizando formulário impresso, pré-elaborado em planilha excel. O questionário foi impresso pois nem todos os entrevistados têm acesso à computador e também não foi possível utilizar outra plataforma, como o google forms, método que poderia dificultar a adesão.

Posteriormente, os questionários foram tabulados em excel, o que possibilitou a geração dos gráficos e a consequente interpretação dos resultados.

O questionário utilizado foi o mesmo instrumento desenvolvido por Cameron & Quinn (1999), com todos os seis módulos e todas as perguntas. Inicialmente, o questionário solicita que o funcionário divida 100 pontos entre quatro questões afirmativas; se fosse o caso, poderia oferecer uma pontuação maior para a afirmação onde o funcionário mais se identifica, como sendo uma verdade na empresa pesquisada, sabendo que o total de cada bloco obrigatoriamente precisa perfazer 100 pontos.

Na sequência, foram somadas todas as pontuações dadas à afirmativa A do bloco I e dividido por seis, que são os seis blocos. Esta operação foi sendo repetida também para as afirmativas B, C e D em todos os blocos. Portanto, a cultura que tiver maior pontuação é identificada como a cultura presente na organização. (CAMERON; QUINN, 1999).

## **Resultados e Discussão**

É importante ressaltar que não existe um tipo de cultura corporativa correta, pois, cada empresa irá se adaptar para aquele modelo que for melhor para si. Na prática, as empresas são um misto de características com algumas mais acentuadas e outras menos presentes, ainda assim, existem alguns departamentos diferentes que assumirão micro-culturas diferentes (ARMBRUST, 2022).

A tabela 01 demonstra a pontuação obtida por tipo de cultura, demonstrando em qual dimensão apresentou-se mais forte (destaque em verde) e em qual dimensão apresentou-se mais fraca (destaque em amarelo). Analisando tão somente esta tabela, percebe-se a tendência para o tipo de

cultura hierárquica, representada por uma empresa formal e burocrática, com procedimentos que determinam a forma de agir (CAMERON; QUINN, 2006).

**Tabela 01** – Tabulação dos questionários

OPÇÃO	TOTALS						TOTAL GERAL	MÉDIA GERAL
	1	2	3	4	5	6		
CLÃ	750	1125	1450	975	1450	575	6325	1054
ADHOCRACIA	1250	925	800	1175	775	925	5850	975
MERCADO	1150	775	725	700	700	900	4950	825
HIERÁRQUICA	1775	2175	1650	1850	1775	2350	11575	1929

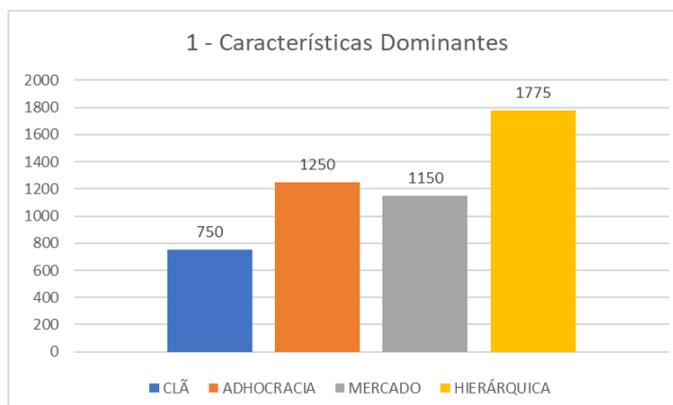
Fonte: Pesquisa própria, 2022

Legenda:

■ Maior incidência      ■ Menor incidência

A figura 02 traz o gráfico das “Características Dominantes”, que é a primeira dimensão do questionário, onde percebe-se que o principal modelo de cultura foi a Hierárquico, onde os colaboradores percebem que a organização possui um controle sobre as ações do funcionários, sendo isso feito pelas normas formais pré-estabelecidas pela empresa. Isso traz para a corporação uma previsibilidade nas ações das pessoas, como também uma certa facilidade para punir o colaborador infrator, pois, nas normas conhecidas da empresa, os líderes já sabem o que devem fazer nesses casos. Ainda sobre as Características Dominantes, é possível perceber um certo equilíbrio entre as culturas Adhocracia e Mercado, ocorrendo possivelmente pela característica de cada líder, diante os seus liderados.

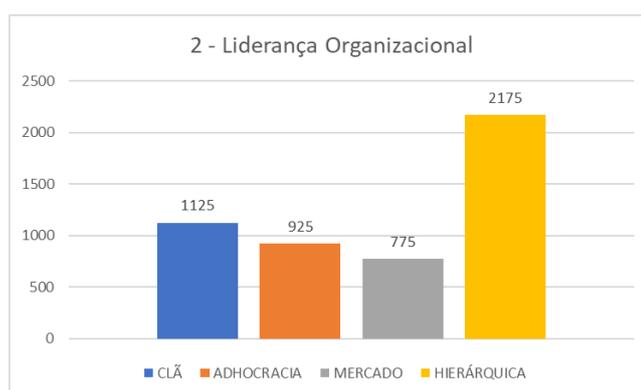
**Figura 02** – Percepção da cultura nas Características Dominantes



Fonte: pesquisa própria, 2022

Analisando a segunda dimensão, apresenta-se a Figura 03, com o gráfico “Percepção da cultura na Liderança Organizacional” - a cultura hierárquica ganhou mais pontuações, sendo assim, os líderes seguem as normas propostas pela empresa como também são vistos como exemplos de coordenação e de gestão contínua e eficiência, na execução das suas atividades diárias com os liderados, demonstrando que a liderança mantém as características dominantes da empresa em questão.

**Figura 03** – Percepção da cultura na Liderança Organizacional

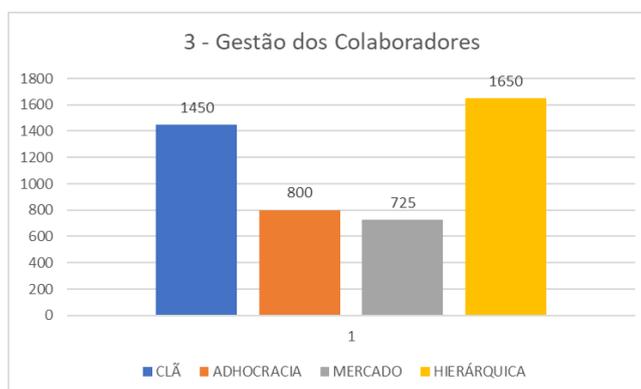


Fonte: pesquisa própria, 2022

Na análise da “Percepção da cultura na Gestão dos Colaboradores”, o resultado está dividido entre a cultura de clã e a hierárquica, onde a cultura de clã que demonstra uma paternalidade do líder para os liderados, que é aquele onde o líder procura o desenvolvimento da equipe e também o envolvimento de todos em busca das metas propostas da empresa; essa pontuação ocorreu provavelmente pela amizade entre os colaboradores, que devem ter um convívio social próximo, além dos muros da empresa.

A pontuação da cultura hierárquica deve-se possivelmente aos líderes que seguem as normas propostas pela empresa, buscando a segurança do emprego e estabilidade também nas relações laborais.

**Figura 04** – Percepção da cultura na Gestão dos Colaboradores

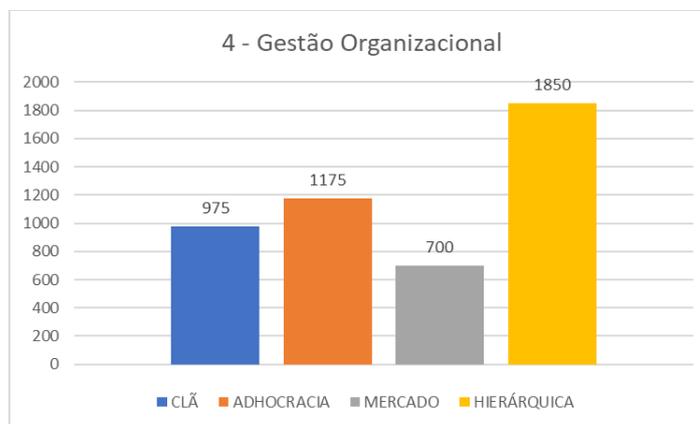


Fonte: pesquisa própria, 2022

Quanto a análise da “Percepção da cultura na Gestão Organizacional”, novamente a cultura hierárquica atingiu maior pontuação; esse dado mostra a fidelidade dos líderes perante as formalidades e normas propostas pela empresa. Para esses líderes são esses fatores que mantêm as coisas funcionando e mantendo a estabilidade necessária.

Provavelmente o simples fato de seguir as regras, é mais cômodo para eles, pois, basta seguir o que está nas normas, sem precisar procurar entender algumas situações ou desenvolver outras formas de resolução.

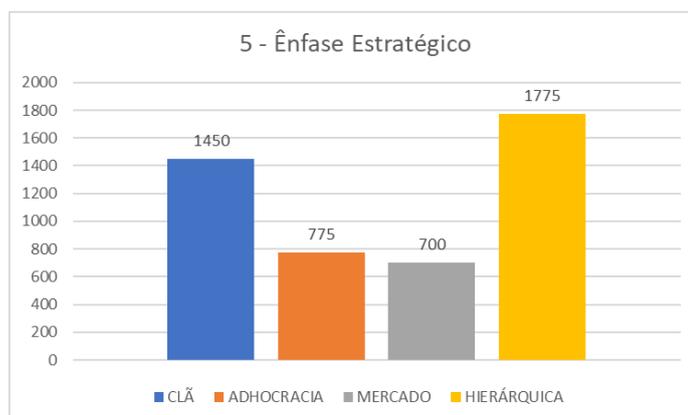
**Figura 05** – Percepção da cultura na Gestão Organizacional



Fonte: pesquisa própria, 2022

Sobre a “Percepção da cultura na Estratégia”, demonstrado na Figura 06, as colunas de cultura de clă e hierárquica, também são bem próximas. Na cultura de clă as metas dos negócios e os valores são compartilhados entre os líderes e liderados, proporcionando um engajamento entre eles e a corporação, diminuindo a distância entre o foco nos resultados, mas sem esquecer as pessoas. Já para a cultura hierárquica muito bem pontuada também, a percepção dos objetivos da empresa é bem clara para todos, sendo os seus processos bem definidos, focando os principais objetivos da empresa; possivelmente essa padronização ocorre pelo fato da empresa ser uma indústria de transformação e exigir bastante o cumprimento das regras.

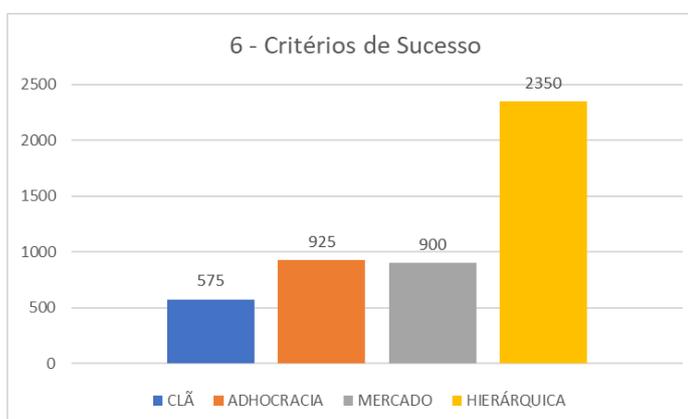
**Figura 06** – Percepção da cultura na Estratégia



Fonte: pesquisa própria, 2022

Analisando a figura que demonstra a “Percepção da cultura nos Critérios de Sucesso” – figura 07, percebe-se que os colaboradores possuem a percepção de que a empresa mostra bons resultados. Analisando a pergunta que gerou esse dado, os funcionários enxergam a empresa como eficiente, pois o controle dos custos, os planejamentos são claros e objetivos, lembrando que a empresa já possui décadas de funcionando e gerando lucro.

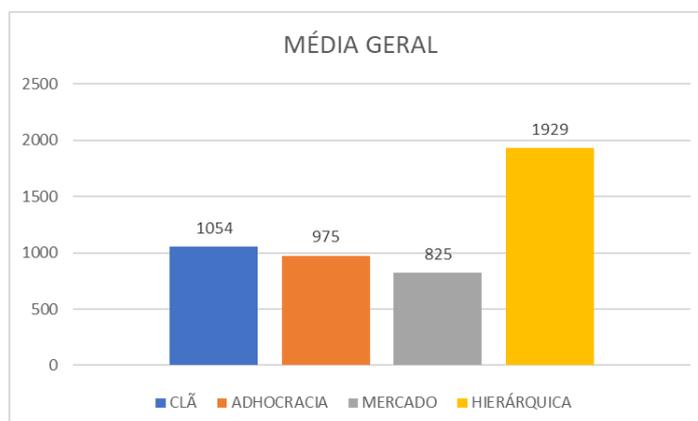
**Figura 07** – Percepção da cultura nos Critérios de Sucesso



Fonte: pesquisa própria, 2022

Para o último gráfico, demonstrado na Figura 08, analisou-se a Média Geral da Percepção Cultural e foi possível observar que a empresa possui uma cultura predominante mais voltada realmente para a Cultura Hierárquica, lembrando que as outras culturas também são percebidas pelos funcionários, mas, a com maior predominância foi a Cultura Hierárquica, onde a empresa busca o foco interno entre os funcionários, proporciona estabilidade e controle, tanto dos processos, quanto dos colaboradores. A figura 08 corrobora todos os gráficos apresentados anteriormente.

**Figura 08 – Média Geral da Percepção Cultural**



Fonte: pesquisa própria, 2022

## Conclusão

Por meio do questionário aplicado na empresa, foi possível demonstrar qual a cultura que predomina naquela indústria. Porém, vale ressaltar que também foram encontrados outros traços de outras formas de cultura, sabendo que as empresas são um misto das mais diversas perspectivas de gerir e liderar as equipes.

No caso da empresa analisada a cultura que predominou em todas as dimensões analisadas foi o modelo de cultura hierárquica, onde o cumprimento das normas, do controle, da estrutura, prevalece. Essa cultura traz para os colaboradores uma sensação de estabilidade, segurança e previsibilidade, porém, uma de suas desvantagens pode ser a inflexibilidade e a rigidez nos processos, podendo atrapalhar a aproximação dos líderes com os liderados.

Os modelos culturais são de extrema importância para os ambientes empresariais, assim como, a busca pela investigação de qual deles possui predominância na empresa ou até mesmo os gestores decidirem qual modelo pode se encaixar melhor para aquele ambiente organizacional.

Percebe-se que a cultura hierárquica se faz presente nos valores da empresa, tais como a Confiança, o Respeito, a Integridade e a Liderança. Ou seja, neste caso em questão, a cultura realmente está refletida nos valores da empresa, demonstrando o alinhamento entre o que é sentido e o que é estabelecido. Conclui-se que esta pesquisa atingiu aos objetivos propostos e mostrou-se fundamental para entender a cultura que predomina na organização, pois ao conhecer a cultura, é possível identificar a melhor maneira de liderar uma equipe e conseguir o apoio desta.

Como sugestão para um próximo estudo, registra-se a possibilidade de pesquisar o clima organizacional, para verificar se a cultura favorece ou não o relacionamento entre as pessoas, vitais para o sucesso de qualquer organização.

## Referências

ARMBRUST, Gabrielle. Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos. [S. l.], 22 mar. 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>. Acesso em: 9 abr. 2022.

BELTRÃO, F. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, 2017. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16963>>. Acesso em: 01 mar. 2022.

CAMERON, K. and Quinn, R. (2006) **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Revised edition, San Francisco: Jossey-Bass.

CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Estatística aplicada a todos os níveis**. 1 ed. InterSaberes, 2013.

CAVALCANTI, Marli; MELLO, Álvaro A. A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

DENISON, D. R., & Mishra, A. K. (1989). **Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence**. Academy Of Management Best Papers Proceedings, 168-172. doi:10.5465/AMBPP.1989.4980714.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. **Performance and leadership style: When do leaders and followers disagree?**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v.18, n.2, p. 104-129, abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FERREIRA, A.I.; MARTINEZ, L. **Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional**, Lisboa: Editora RH, 2008.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da Inteligência Emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018. 301 p.

GOMES, Bruno Henrique. **O papel do líder nas organizações**. 2019. Monografia (Graduação) - Faculdade de Inhumas - Centro Educacional de Inhumas, [S. l.], 2019. Disponível em: <http://65.108.49.104/bitstream/123456789/110/1/tcc%20bruno-compactado.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2022.

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. Employee Relations and Engagement during COVID-19. **Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies**, v. 3, n. 2, p. 1-11, 2020. Disponível em <https://www.johnfoundation.com/journals/sparkling/sijmrv3i2/employee-relations-and-engagement-during-covid-19/>. Acessado em 12 de março de 2022.

KILMANN, R. H. (1985). **Managing Your Organization's Culture**. Nonprofit World Report, 3(2), 12-15.

KOTTER, J. P. **A Force for Change: How Leadership Differs From Management**. New York: The Free Press, 1990.

KOTTER, J. P. **What leaders really do?** Harvard Business Review, v. 97, n. 11, 85-96, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; DOMINGUES, Osmar. **Estatística geral e aplicada**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MORAIS, L. (2013) **Comunicação em Saúde e Processo de Mudança**, Lisboa: Escolar Editora, 2013.

MOTTA, Suely. **Cultura Organizacional Comportamento Organizacional Cultura Organizacional**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: [https://www.academia.edu/28601983/Cultura\\_Organizacional\\_Comportamento\\_Organizacional\\_Cultura\\_Organizacional\\_Suely\\_Motta?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/28601983/Cultura_Organizacional_Comportamento_Organizacional_Cultura_Organizacional_Suely_Motta?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page). Acesso em: 7 mar. 2022.

MOREIRA, V. L. A Importância da Inteligência Emocional nas Organizações.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-149, abr./jun. 2004.

POLICARPO, V. S.; BORGES, R. S. G. E. **Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Colaboradores**, Minas Gerais, 10 fev. 2017. Disponível em: <<http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n45p78/11218>>. Acesso em: 27 fev. 2022.

PRAJOGO, Daniel I; MCDERMOTT, Christopher M. **The relationship between multidimensional organizational culture and performance**. International Journal of Operations & Production Management, v. 31, n. 7, p. 712-735, 2011.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas** 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

O'REILLY, C. **Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations**. California Management Review, 50(2), 85- 101. doi:10.2307/41166436, 2008.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**, 14th edition, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAGIV, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). **Personal values in human life**. Nature Human Behaviour, 1(9), 630–639. doi:10.1038/s41562-017-0185-3, 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989.

SCHEIN, E. H. **Career anchors revisited**: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, p. 80-88, 1996.

SCHWARTZ, S.H. (2019). **A theory of cultural values and some implications for work**. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**, 24ª ed. São Paulo: Cortez, 2016.

TAMAYO, A; BORGES, L. O. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.). **Psicologia social dos valores humanos**: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: Senac. 2006. p. 397-431.

VEIGA, H. M. S. **Comportamento Proativo**: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2018.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

OLIVEIRA JÚNIOR, José Célio Nascimento de; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. Identificação da Cultura Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Campestre - Maranhão. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2022, vol.16, n.60, p. 421-437 ISSN: 1981-1179.

Recebido: 19/04/2022;

Aceito 22/04/2022;

Publicado em: 30/05/2022.