

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAMILLA CRISTINE VIANA

**ALINHANDO CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA:
UMA ANÁLISE UTILIZANDO O *COMPETING VALUES FRAMEWORK***

CURITIBA

2024

CAMILLA CRISTINE VIANA

**ALINHANDO CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA:
UMA ANÁLISE UTILIZANDO O *COMPETING VALUES FRAMEWORK***

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos.

CURITIBA

2024

Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia: Uma Análise Utilizando o *Competing Values Framework*

Camilla Cristine Viana

RESUMO

No contexto empresarial contemporâneo, a cultura organizacional e a gestão estratégica são pilares essenciais para o sucesso de uma empresa. Este estudo concentrou-se em uma empresa de tecnologia no setor de delivery, enfrentando desafios significativos, como concorrência acirrada, instabilidade econômica e busca constante por crescimento. A pesquisa visou compreender não apenas a cultura organizacional atual, mas também a cultura desejada na empresa, utilizando metodologias como o *Competing Values Framework (CVF)* e o *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Os resultados revelaram as características predominantes da cultura atual e a visão dos colaboradores sobre a cultura desejada. A partir dessas informações, foram propostas intervenções para alinhar a cultura organizacional com os objetivos da gestão estratégica. Essas intervenções incluem iniciativas para fortalecer as relações interpessoais, implementar programas de desenvolvimento organizacional e comunicar claramente os valores desejados aos funcionários. Além disso, o estudo destaca a importância de compreender como as mudanças socioculturais influenciam o comportamento do consumidor no mercado dinâmico em que a empresa está inserida, o que requer uma capacidade adaptativa tanto da cultura interna quanto da estratégia empresarial para responder às mudanças do ambiente externo. A análise dos resultados também destacou a predominância das culturas Clã e Adhocrática na empresa, indicando uma oportunidade para estabelecer uma cultura organizacional baseada em flexibilidade e liberdade, sem comprometer os objetivos do negócio. Essa abordagem tem o objetivo de promover uma cultura que valoriza as pessoas, ao mesmo tempo que busca excelência e competitividade.

Palavras-chave: Avaliação organizacional. *Competing Values Framework*. Cultura organizacional. Gestão estratégica.

ABSTRACT

In the contemporary business context, organizational culture and strategic management are essential pillars for the success of a company. This study focused on a technology company in the delivery sector, facing significant challenges such as fierce competition, economic instability, and a constant quest for growth. The research aimed to understand not only the current organizational culture but also the

desired culture in the company, using methodologies such as the *Competing Values Framework* (CVF) and the *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). The results revealed the predominant characteristics of the current culture and employees' views on the desired culture. Based on this information, interventions were proposed to align organizational culture with the objectives of strategic management. These interventions included initiatives to strengthen interpersonal relationships, implement organizational development programs, and clearly communicate desired values to employees. Additionally, the study highlights the importance of understanding how sociocultural changes influence consumer behavior in the dynamic market where the company operates, which requires an adaptive capacity in both internal culture and business strategy to respond to external changes. The analysis of the results also highlighted the predominance of Clan and Adhocratic cultures in the company, indicating an opportunity to establish an organizational culture based on flexibility and freedom without compromising business objectives. This approach aims to promote a culture that values people while pursuing excellence and competitiveness.

Keywords: Organizational assessment. Competing Values Framework. Organizational culture. Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional e a gestão estratégica são áreas fundamentais no ambiente de negócios atual. A cultura molda os valores e práticas de uma organização, enquanto a gestão estratégica é essencial para planejar e alcançar objetivos de longo prazo. Principalmente em mercados competitivos, compreender como a cultura e a estratégia funcionam juntas é fundamental para o sucesso de uma empresa.

Neste contexto, nosso estudo se concentra em uma empresa de tecnologia do setor de *delivery* com forte presença no Brasil, que enfrenta desafios significativos como concorrência, instabilidade econômica, conformidade legal e a busca contínua pelo crescimento. A relação essencial entre cultura organizacional e estratégia é de grande importância, pois é importante reconhecer como as mudanças nos aspectos socioculturais vem influenciando o comportamento do consumidor ao longo dos anos neste mercado altamente dinâmico. Sobreviver neste cenário requer a capacidade de adaptar a cultura interna e a estratégia empresarial para responder às mudanças.

Contudo, a gestão ainda carece de compreensão mais detalhada sobre como a cultura organizacional da empresa impacta especificamente a gestão

estratégica e como essa compreensão pode ser usada para melhorar a estratégia da organização. Portanto, a questão central deste estudo é como a cultura organizacional influencia a formulação e implementação de estratégias em ambientes competitivos.

Partindo do pressuposto que a cultura organizacional exerce influência crucial no êxito ou fracasso da gestão estratégica. É importante ressaltar que uma cultura não alinhada aos objetivos estratégicos pode levar ao fracasso organizacional, assim como à falta de uma gestão estratégica eficaz. Se a cultura de uma empresa não estiver alinhada ou devidamente integrada com a estratégia, pode prejudicar a eficácia da execução de qualquer planejamento ou tática e impactar o desempenho do negócio.

Este estudo é de relevância significativa, pois pode contribuir para uma compreensão mais profunda de como a cultura organizacional influencia na gestão estratégica em um setor altamente competitivo, além de fornecer *insights* práticos para líderes e gestores sobre como alinhar cultura e estratégia para o sucesso empresarial.

Em acordo com o que foi expresso até aqui, o objetivo geral desta pesquisa é definido como: *compreender qual é a cultura organizacional atual e qual a cultura pretendida em uma empresa de tecnologia do setor de delivery.*

Para atingir o propósito estabelecido, busca-se uma compreensão abrangente da origem e dos componentes que constituem a cultura organizacional, bem como *insights* sobre o impacto dessa cultura nas organizações. Em sua abordagem prática, a pesquisa aplicará uma ferramenta de avaliação da cultura organizacional, culminando na análise e classificação da cultura organizacional da empresa em questão. Finalmente, com base nos resultados obtidos, o estudo procura propor recomendações concretas para alinhar a cultura organizacional com os objetivos da gestão estratégica, orientando-se para o aprimoramento contínuo do desempenho empresarial.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O estudo da cultura organizacional tem se tornado cada vez mais relevante para entender o comportamento e a dinâmica das organizações. O objetivo deste referencial teórico é apresentar os principais conceitos e teorias relacionados a este

tema, sua origem e seus componentes, tipologias culturais existentes de acordo com os autores, bem como sua importância e influência no desempenho organizacional.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional, originada nos estudos antropológicos e desenvolvida especialmente a partir dos anos 1980, transcendeu suas fronteiras disciplinares e passou a integrar diversas áreas do conhecimento, como Sociologia, Administração e Psicologia, devido à sua importância e amplitude. No contexto empresarial, ela é percebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados por todos os membros de uma organização, representando sua identidade fundamental. Essa identidade se manifesta na forma como a empresa conduz suas operações, interage com clientes e funcionários, e se posiciona na sociedade em que está inserida (DELVAS, 2017).

Até meados da década de 1980, as organizações eram frequentemente vistas como estruturas racionais projetadas para coordenar e controlar grupos de indivíduos. No entanto, é crucial reconhecer que as organizações vão além dessa concepção simplista. Elas possuem uma identidade única, que pode apresentar uma variedade de características, como rigidez ou flexibilidade, hostilidade ou apoio, inovação ou conservadorismo (VARJÃO; ESTENDER, 2016).

Diversas abordagens contribuem para a compreensão do conceito de cultura organizacional. Uma perspectiva clássica, proposta por Ernst (1985), define a cultura organizacional como um sistema de valores e crenças compartilhados que não apenas influenciam o estilo de gestão da empresa, mas também moldam o comportamento diário dos colaboradores. Esses valores e crenças são fundamentais para entender como a empresa opera e como seus membros se relacionam entre si e com o ambiente externo.

Schein (1986) apresenta uma perspectiva da cultura organizacional como um conjunto de pressupostos desenvolvidos por um grupo para lidar com desafios internos e externos. Esses pressupostos são considerados válidos e são transmitidos aos novos membros como a maneira apropriada de enfrentar esses desafios. Além disso, Deal e Kennedy (1982) propõem uma abordagem que divide a cultura organizacional em quatro dimensões: valores, heróis, rituais e redes de

comunicação, enfatizando que esses elementos formam a essência cultural de uma organização.

Na virada do século, Robbins (2002) concorda em grande parte com a visão predominante no início dos estudos sobre cultura organizacional, definindo-a como um conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização. Ele identifica sete características que capturam a essência cultural de uma organização: inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, orientação para as pessoas, orientação para equipes, agressividade e estabilidade. Essas características são essenciais para entender a dinâmica e identidade cultural de uma organização.

Independentemente da abordagem teórica adotada, é importante destacar que a cultura organizacional desempenha um papel vital na gestão, influenciando a tomada de decisões. Portanto, é fundamental que os líderes tenham compreensão e habilidade para gerenciar a cultura organizacional de maneira estratégica e consciente. É necessário reconhecer que as organizações não são apenas estruturas racionais, mas também entidades com identidades próprias, que podem ser moldadas por uma variedade de fatores internos e externos.

2.2 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um fenômeno complexo que influencia profundamente a identidade e os valores de uma empresa. A compreensão dessa cultura é desafiadora, dada sua natureza multifacetada e as diversas camadas que a compõem. Alguns aspectos da cultura organizacional são evidentes e fáceis de perceber, enquanto outros são mais sutis e requerem uma análise mais aprofundada para serem identificados. De acordo com Chiavenato (2008), a cultura organizacional pode ser compreendida através de uma tríade composta por artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas, conforme ilustrado na Figura 1.

FIGURA 1 – ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL



FONTE: adaptado de Chiavenato (2008).

Os artefatos, como eventos, objetos visuais ou auditivos, são a primeira camada perceptível da cultura organizacional, fornecendo pistas sobre a essência da empresa. Eles desempenham um papel significativo na comunicação dos valores e crenças subjacentes à cultura da organização. Em contrapartida, os valores compartilhados ocupam uma posição central na cultura organizacional, influenciando diretamente o comportamento dos colaboradores e fornecendo um significado ao trabalho. Esses valores são frequentemente moldados pelas convicções do fundador e constituem a base da identidade cultural da empresa.

Em um nível mais profundo, as pressuposições básicas representam as crenças e percepções inconscientes que fundamentam a cultura organizacional. Essas pressuposições, como observado por Chiavenato (2008), são arraigadas e difíceis de serem identificadas, mas exercem uma influência significativa sobre o comportamento e as interações dos membros da organização. Elas são fundamentais para entender a cultura de uma empresa em sua totalidade.

Além dos componentes destacados por Chiavenato, Fleury (1989) identificou outros elementos que contribuem para a construção e manutenção da cultura organizacional. Estes incluem valores, crenças, ritos e rituais, normas e comunicação. Os valores representam os princípios éticos que orientam o

comportamento dos colaboradores, enquanto as crenças são as convicções profundas e subjacentes da organização. Os ritos e rituais são práticas formalizadas que reforçam os valores culturais, enquanto as histórias são narrativas que perpetuam a identidade organizacional. As normas definem os comportamentos esperados dos membros da organização, e a comunicação é um meio essencial para transmitir e reforçar os elementos culturais.

Portanto, a cultura organizacional é uma composição complexa de múltiplos elementos interconectados, que incluem artefatos, valores compartilhados, pressuposições básicas e outros elementos identificados por estudiosos. Identificar e compreender esses componentes é essencial para entender a dinâmica interna de uma organização e avaliar o tipo de cultura predominante..

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA

A cultura organizacional tem sido amplamente reconhecida como um elemento fundamental no funcionamento e na eficácia das organizações (SANTOS; GONÇALVES, 2010). Ela desempenha um papel central na moldagem do desempenho organizacional, influenciando diretamente a forma como uma organização opera e alcança seus objetivos. A natureza e a intensidade da cultura podem impactar variados aspectos do ambiente de trabalho, destacando sua interconexão com a eficácia organizacional.

No contexto das decisões estratégicas, a cultura organizacional emerge como um fator influenciador essencial no processo de planejamento estratégico (DONATO, 2001). Reflete a visão de mundo, os pressupostos e os valores compartilhados coletivamente dentro da organização, moldando a percepção de desafios, oportunidades e decisões estratégicas. Compreender a cultura organizacional como parte integrante do processo estratégico implica que o sucesso das estratégias adotadas está profundamente enraizado nos valores e na identidade cultural da organização.

Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na efetiva implementação da estratégia corporativa e no sucesso empresarial (PARENTE *et al.*, 2018). A interligação entre cultura organizacional e desempenho empresarial é uma preocupação central para os gestores contemporâneos, pois

essa relação pode ter impactos positivos ou negativos no desempenho organizacional.

Uma cultura organizacional robusta e saudável promove valores, comportamentos e práticas que estimulam a colaboração, comunicação aberta, respeito mútuo e o bem-estar dos colaboradores. Isso cria um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Por outro lado, em culturas frágeis ou disfuncionais, os valores, comportamentos e práticas organizacionais podem resultar em conflitos, desmotivação, falta de colaboração e declínio da produtividade, prejudicando o progresso e o sucesso da empresa (SANTOS; GONÇALVES, 2010; PARENTE *et al.*, 2018).

A influência da cultura organizacional sobre os processos internos e os resultados empresariais tem sido objeto de estudo em diversas pesquisas (CAMERON; QUINN, 2011; PARENTE *et al.*, 2018). Empresas com culturas organizacionais bem estabelecidas tendem a apresentar um desempenho superior em comparação com aquelas cujas culturas são menos definidas. Além disso, a complexidade na implementação da estratégia empresarial pode ser agravada pela cultura organizacional existente em uma empresa (PARENTE *et al.*, 2018).

Uma cultura organizacional positiva desempenha um papel fundamental na formação de uma equipe coesa e comprometida com os objetivos da empresa (CAMERON; QUINN, 2011). Isso é essencial para o sucesso na implementação de processos de transformação, especialmente no âmbito da gestão estratégica. Essa influência positiva decorre da capacidade da cultura em promover um ambiente propício à mudança e à inovação, estimulando a experimentação, o aprendizado contínuo e a colaboração entre os membros da equipe. Por outro lado, uma cultura organizacional resistente à mudança pode representar um desafio significativo para a implementação eficaz da gestão estratégica, dificultando a adaptação a novos desafios e realidades.

As empresas que se destacam em termos de desempenho costumam cultivar culturas organizacionais que valorizam a inovação, a criatividade e o aprendizado contínuo (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). Elas proporcionam um ambiente de trabalho positivo e desafiador, estimulando o engajamento e a colaboração entre os colaboradores. Além disso, essas empresas geralmente têm uma cultura voltada para o cliente, priorizando a satisfação do cliente e a excelência no atendimento.

Por outro lado, empresas com culturas disfuncionais, marcadas por uma ênfase excessiva na hierarquia, competição interna e burocracia, podem prejudicar significativamente o desempenho empresarial (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; BATISTA, 2018). Colaboradores desmotivados e pouco engajados nessas organizações muitas vezes resultam em baixa produtividade, afetando negativamente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

2.4 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A compreensão das características que delineiam a cultura de uma organização possibilita a classificação da tipologia organizacional na qual ela se enquadra por meio de um diagnóstico. Desde a década de 80, várias tipologias têm sido propostas, destacando-se a abordagem de Charles Handy (2012), filósofo irlandês especializado em comportamento organizacional, que identificou quatro tipos principais de cultura: de poder, burocrática, de tarefas e de pessoas.

A cultura do poder, conforme proposta por Handy, é marcada pela centralização do poder em uma única pessoa, frequentemente o fundador da empresa. Em contraste, a cultura burocrática se baseia na definição de papéis ou funções independentemente das personalidades envolvidas. A cultura de tarefas, por sua vez, é orientada para a realização de projetos e trabalhos, concentrando-se na resolução de problemas. Por fim, as culturas de pessoas colocam os colaboradores no centro, priorizando suas necessidades sobre outras atividades (HANDY, 2012).

Sethia e Von Glinow (1985) propuseram uma abordagem similar, identificando quatro tipos de cultura organizacional. A cultura exigente se caracteriza pela busca por resultados e desempenho, muitas vezes negligenciando o fator humano. Em contrapartida, a cultura apática não prioriza nem as pessoas nem o desempenho, frequentemente associada a uma gestão ineficaz. A cultura cuidadosa demonstra preocupação com as pessoas, priorizando o bem-estar dos colaboradores. Por fim, a cultura integrativa busca um equilíbrio entre pessoas e processos, com foco na retenção de talentos e na promoção do trabalho em equipe. Empresas com essa cultura geralmente oferecem remuneração acima da média do mercado, transmitindo a mensagem de que o sucesso é alcançado coletivamente (SETHIA; VON GLINOW, 1985).

Kissil (1998) contribui para a compreensão das tipologias organizacionais ao apresentar quatro categorias distintas. Culturas adaptativas são aquelas que se destacam pela flexibilidade e pela disposição para lidar com mudanças através da criatividade e inovação. Por outro lado, as culturas conservadoras são aquelas que preservam ideias, valores, costumes e tradições sem qualquer alteração, como se o contexto ao seu redor permanecesse inalterado desde a sua fundação. Culturas fortes são aquelas em que os valores são amplamente compartilhados pela maioria dos colaboradores, exercendo uma influência significativa sobre comportamentos e expectativas organizacionais. Em contrapartida, culturas fracas são caracterizadas por mudanças constantes, sem uma consolidação de valores específicos.

Autores como Sathe (1985), Schall (1983) e Schein (1986) enfatizam a força e a congruência como as principais dimensões de uma cultura organizacional. Uma cultura forte, congruente e alinhada com a estrutura e estratégias organizacionais tende a ser mais eficaz do que uma cultura fraca e incongruente. Nesse sentido, Schein (1986) destaca a cultura forte como um fator determinante para o sucesso, ressaltando a importância do alinhamento entre objetivos estratégicos e cultura.

Cameron e Quinn (2011) propõem um modelo que define quatro tipos de cultura organizacional: clã, adhocracia, mercado e hierarquia. A cultura clã é baseada no trabalho em equipe e no envolvimento dos colaboradores. Já a cultura adhocracia é marcada pela inovação e criatividade. Por sua vez, a cultura de mercado é orientada para a competição e resultados. Por fim, a cultura hierárquica é caracterizada pela estabilidade e controle. É com base em uma dessas tipologias culturais que se pretende enquadrar a organização objeto desta pesquisa e estudo de caso, aspecto que será explorado em detalhes posteriormente

Em síntese, as tipologias culturais propostas por diferentes autores fornecem uma estrutura para classificar as diversas culturas presentes nas organizações. Cada tipo de cultura possui suas próprias características distintivas, vantagens e desvantagens, sendo mais ou menos adequado conforme o contexto em que a empresa está inserida. Ter uma cultura organizacional robusta e coerente é um elemento essencial para o sucesso e para a capacidade de retenção de talentos dentro da empresa. Por essa razão, é crucial que as empresas dediquem atenção à sua cultura e trabalhem para transformá-la em uma vantagem competitiva.

Na próxima seção, exploraremos as tipologias culturais conforme definidas por Cameron e Quinn (2011) no *Competing Values Framework* (CVF). Essa

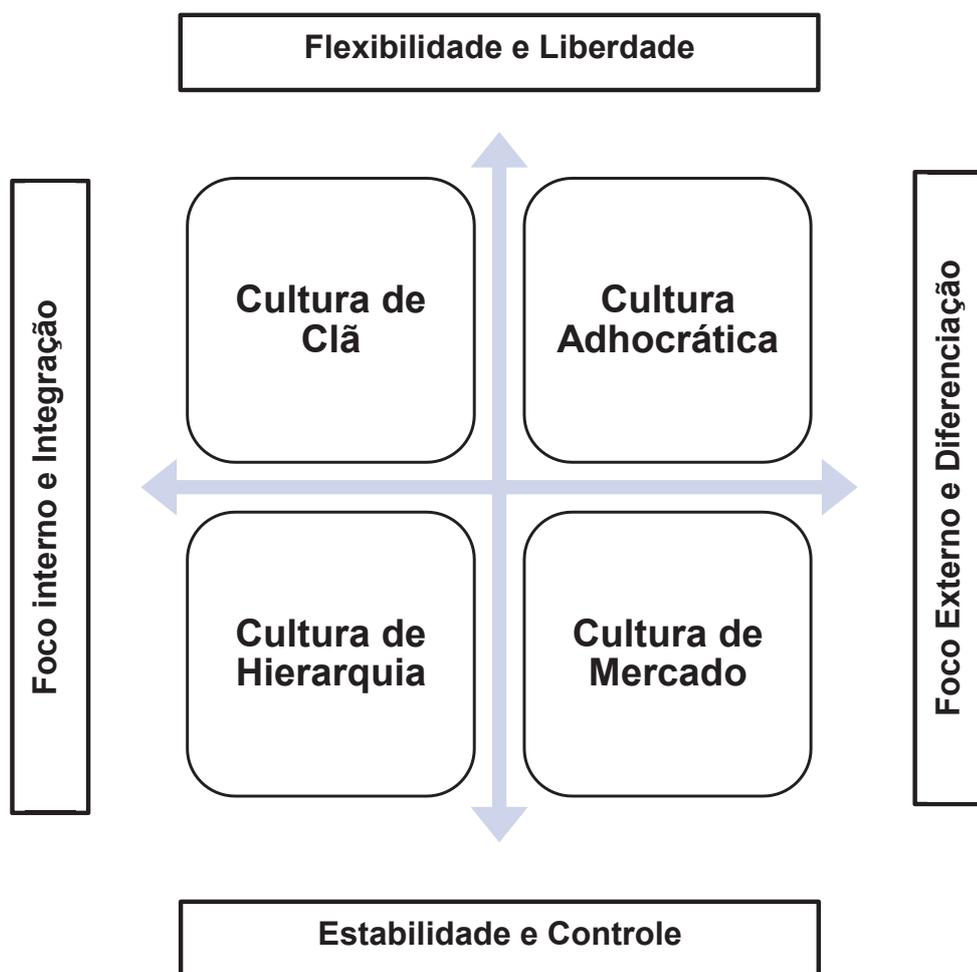
estrutura será empregada neste estudo para analisar os elementos culturais predominantes dentro da organização em análise.

2.5 *COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF)*

Com base no trabalho de Kim Cameron e Robert Quinn (2011), foi desenvolvida uma metodologia robusta e eficaz para gerir a mudança na análise da cultura organizacional, este modelo é denominado *Competing Values Framework* (estrutura de valores concorrentes), o método ajuda os gestores a analisar a eficácia das políticas organizacionais da empresa e das medidas que propuseram.

Diferentemente de outras metodologias, o CVF não busca abranger todos os aspectos da cultura organizacional, e não se propõe a categorizar tais aspectos como corretos ou incorretos. No entanto, é embasado em evidências empíricas, validado e consegue abranger a maior parte das dimensões propostas por diversos autores (Cameron; Quinn, 2011).

O CVF identifica quatro dimensões culturais contrastantes e dois eixos (vertical e horizontal), os quais constituem conjuntos separados de medidas de eficácia organizacional. Essas dimensões e eixos são representados de forma esquemática na Figura 2.

FIGURA 2 – *COMPETING VALUES FRAMEWORK*

FONTE: adaptado de Cameron e Quinn (2011, p. 39).

Cada setor do quadro do *Competing Values Framework* está associado a um indicador específico de eficácia organizacional, com os setores diagonais representando abordagens opostas e valores contrastantes (Cameron; Quinn, 2011). Em estudos subsequentes, os autores relacionaram cada setor a um tipo particular de cultura organizacional, delineando perfis distintos: clã, adhocracia, mercado e hierarquia. Cada um desses quadrantes aborda elementos constituintes da cultura organizacional, como pressupostos, orientações e valores.

Para a análise da tipologia cultural das organizações, Cameron e Quinn (2011) desenvolveram uma ferramenta conhecida como *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), em português, "Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional". Trata-se de um questionário composto por seis dimensões da cultura organizacional, as quais são avaliadas pelos participantes: características

predominantes da organização, estilo de liderança, gestão de colaboradores, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso.

O OCAI permite avaliar tanto a cultura organizacional atual quanto a cultura desejada pelos respondentes. Essa abordagem facilita a elaboração de um panorama comparativo entre a cultura percebida e a cultura almejada, permitindo uma análise mais detalhada das disparidades e a identificação das áreas passíveis de melhoria. Nos próximos parágrafos, serão definidas as características fundamentais de cada cultura identificada por meio do OCAI.

A cultura Clã é centrada nas pessoas e em seu desenvolvimento e nas relações interpessoais, com ênfase na flexibilidade e possui orientação interna. Seus valores incluem a colaboração, a unidade do grupo, o comprometimento, o engajamento e a participação nas tomadas de decisões. O que motiva as pessoas é o senso de pertencimento, lealdade e seu ambiente participativo. Nesse contexto a liderança é orientada a agir como forma de suporte e apoio a manutenção da participação e colaboração. Sua eficácia está relacionada ao bem-estar dos colaboradores, e ao seu ambiente amigável e acolhedor.

A cultura Adhocrática possui ênfase para inovação sendo orientada para o mercado externo, prioriza flexibilidade e adaptabilidade. Seus valores incluem o encorajamento da criatividade, agilidade, adaptabilidade, busca por crescimento, melhoria e recursos. O que motiva as pessoas é a promoção da inovação, a iniciativa e busca por diversificação. Nesse contexto a liderança é orientada a encorajar a experimentação, o empreendedorismo, o reconhecimento e a visibilidade. Sua eficácia está relacionada ao crescimento acelerado, expansão para novos mercados e na captação de investimento.

A cultura de Mercado é voltada para a competitividade e para os clientes, com ênfase nos resultados financeiros e orientada para o mercado externo. Fazem parte de seus valores eficiência, resultados, foco no cliente e competitividade. O que motiva as pessoas é a concorrência saudável e atingimento de metas. Nesse contexto os líderes são orientados para atingir metas e gerar lucros, buscando lógica e previsibilidade. Sua eficácia está relacionada a resposta rápida e eficiente às demandas e desafios do ambiente externo, mantendo um foco constante nas necessidades dos clientes.

A cultura de Hierarquia é orientada para respeito à hierarquia, com ênfase em controles e processos internos. Fazem parte de seus valores eficiência,

previsibilidade, impessoalidade e meritocracia. O que motiva as pessoas é segurança, estabilidade, ordem, regras e normas. Nesse contexto a liderança é orientada a seguir uma abordagem mais conservadora para garantir eficiência, controle e estabilidade. Sua eficácia está relacionada em garantir eficiência, controle e estabilidade. No Quadro 1 observam-se algumas das características mais proeminentes associadas a cada um dos quadrantes de cultura:

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DE CADA CULTURA

CULTURA DE CLÃ	CULTURA DE ADHOCRACIA
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho agradável; • Líderes desempenhando o papel de mentores; • Forte lealdade e tradição; • Reconhecimento da importância do trabalho em equipe e da participação dos colaboradores; • Foco na valorização e no desenvolvimento das pessoas; • Preocupação com o bem-estar individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional empreendedora e orientada para a criatividade; • Líderes que são inovadores e abertos a assumir riscos; • União da equipe por meio do compromisso com a inovação; • Ênfase no crescimento e na aquisição de novos recursos; • Estímulo à iniciativa individual e à liberdade de pensamento.
CULTURA DE HIERARQUIA	CULTURA DE MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente organizacional formal e altamente estruturado; • Atividades de trabalho baseadas em procedimentos e protocolos; • Líderes que desempenham um papel de organização e coordenação; • Existência de regras e políticas formais; • Ênfase na estabilidade, previsibilidade e eficiência no desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional orientada para resultados; • Ênfase no desempenho no trabalho; • Gestores rigorosos e exigentes; • Foco em ações competitivas e no alcance de metas.

FONTE: adaptado de Cameron e Quinn (2011, p. 53).

O OCAI permite às organizações analisar e compreender sua cultura organizacional de maneira sistemática, é frequentemente utilizado para identificar os principais traços culturais de uma organização, fornecendo uma visão clara dos valores predominantes e das crenças compartilhadas entre os membros da equipe.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo visa compreender a cultura organizacional de uma empresa específica, identificando seus elementos principais e classificando sua tipologia em *cultura atual* e *cultura pretendida*. Para tal, serão coletados dados sobre cultura organizacional conforme os passos descritos a seguir.

A pesquisa conduzida neste estudo é classificada como descritiva e transversal. A abordagem descritiva busca fornecer uma análise detalhada e sistemática da cultura organizacional de uma empresa, enquanto a abordagem transversal da pesquisa permite a coleta de dados em um único ponto no tempo, oferecendo uma visão das percepções dos funcionários em relação à cultura organizacional para um dado momento, escolhido pela pesquisadora (GIL, 2002; OLIVEIRA, 2011).

A natureza desta pesquisa deriva do uso principal de técnicas quantitativas, gerando categorias que serão posteriormente submetidas à análise para a possível identificação de conexões causais, com suporte em outras pesquisas de natureza semelhante. Quanto à escolha do objeto de estudo, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, no qual uma organização relevante é examinada individualmente, sem a definição de uma amostra representativa da população (GIL, 2002; OLIVEIRA, 2011).

O objeto de estudo desta pesquisa é a cultura organizacional da “Empresa F”, um elemento fundamental que influencia o comportamento, as atitudes e o desempenho dos funcionários, bem como o funcionamento geral da organização. A fim de preservar a identidade da organização, e garantir que os participantes não sejam identificados, adota-se o pseudônimo de “Empresa F” para ela, sendo que esta apresenta os dados básicos de caracterização conforme o Quadro 02.

QUADRO 02 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA F

RAMO DE ATUAÇÃO	A empresa opera principalmente na indústria de tecnologia e serviços de entrega de produtos, e vem buscando ampliar seu portfólio oferecendo serviços como uma fintech por exemplo, e pode ser caracterizada como uma startup. Ela atua como uma plataforma de entrega de produtos online, conectando comerciantes e estabelecimentos de vários segmentos com clientes que desejam fazer pedidos pela internet.
LOCAL DE ATUAÇÃO	A empresa oferece seus serviços em várias cidades e regiões. Sua plataforma online permite que os clientes façam pedidos de produtos de uma ampla variedade de restaurantes, mercados, farmácias entre outros comércios locais, tornando-a acessível a muitos consumidores.
PORTE	A empresa pode ser classificada como uma organização de grande porte em seu setor devido à sua presença em todo território nacional e extensa rede de parceiros e clientes. Sua escala operacional e alcance geográfico a posicionam como um dos principais players em seu segmento de mercado.
TEMPO NO MERCADO	A empresa foi fundada há mais de 10 anos e tem uma presença considerável no mercado, tendo passado por um rápido crescimento desde sua criação. Ela se estabeleceu como uma referência no setor de entrega de produtos online ao longo de sua trajetória.
NÚMERO DE TRABALHADORES	A empresa emprega mais de cinco mil trabalhadores que devido ao formato de trabalho da rede podem trabalhar de qualquer lugar do mundo para sustentar suas operações. Sua força de trabalho é composta por uma equipe diversificada de profissionais que desempenham uma variedade de funções, desde desenvolvimento de software e suporte ao cliente até logística e parcerias comerciais.

FONTE: a autora (2024).

Os participantes desta pesquisa consistem em 30 trabalhadores da Empresa F, que foram selecionados por conveniência, disponibilidade e intencionalidade, compondo amostragem não probabilística, de acordo com Gil (2002). Além da disposição para participar da pesquisa, a pesquisadora procurou selecioná-los com base em diversidade de cargos, departamentos e tempo de serviço na organização, a fim de garantir a visão mais abrangente possível da cultura organizacional da empresa, dadas as restrições da amostra.

Para avaliar a cultura organizacional, o "*Organizational Culture Assessment Instrument*" (OCAI), desenvolvido por Cameron e Quinn (2011), foi utilizado

conforme detalhamento no referencial teórico. Este instrumento é composto por um questionário estruturado que aborda os quatro tipos de culturas organizacionais identificadas por Cameron e Quinn: Clã, Adhocracia, Hierárquica e Mercado. Cada funcionário foi convidado a completar o questionário, classificando a cultura organizacional da empresa com base em suas percepções. Um modelo do instrumento encontra-se no Apêndice A.

O OCAI é composto por seis itens, cada um deles oferecendo quatro opções. Um total de 100 pontos é distribuído entre essas quatro opções com base na similaridade de cada alternativa com a cultura da organização. Os respondentes atribuem pontuações para as opções que representam a cultura atual e, posteriormente, para as opções que refletem a cultura desejada. Após essa etapa, cálculos conforme definidos no instrumento, são realizados, e as pontuações resultantes são associadas a um tipo específico de cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2011).

A coleta de dados foi conduzida por meio de um questionário adaptado do OCAI e disponibilizado em formato online por meio do *Google Forms*. Trinta colaboradores de diversos setores e níveis hierárquicos da organização responderam ao questionário do dia 16 de outubro a 17 de novembro de 2023. As respostas foram posteriormente consolidadas em uma planilha do *Excel* formatada para automatizar os cálculos, que foram então usados para diagnosticar a cultura organizacional por meio do CFV.

Os dados coletados foram submetidos aos cálculos sugeridos pelos autores do instrumento OCAI para identificar padrões e tendências nas respostas dos participantes. Em seguida, os resultados foram interpretados à luz da estrutura conceitual proposta por Cameron e Quinn (2011), permitindo a determinação da cultura organizacional predominante na empresa. A análise também incluiu a identificação de eventuais discrepâncias nas percepções dos funcionários em relação à cultura organizacional. Essa metodologia permite uma compreensão aprofundada da cultura organizacional da empresa e serve como base para as conclusões e discussões subsequentes deste estudo.

4 RESULTADOS

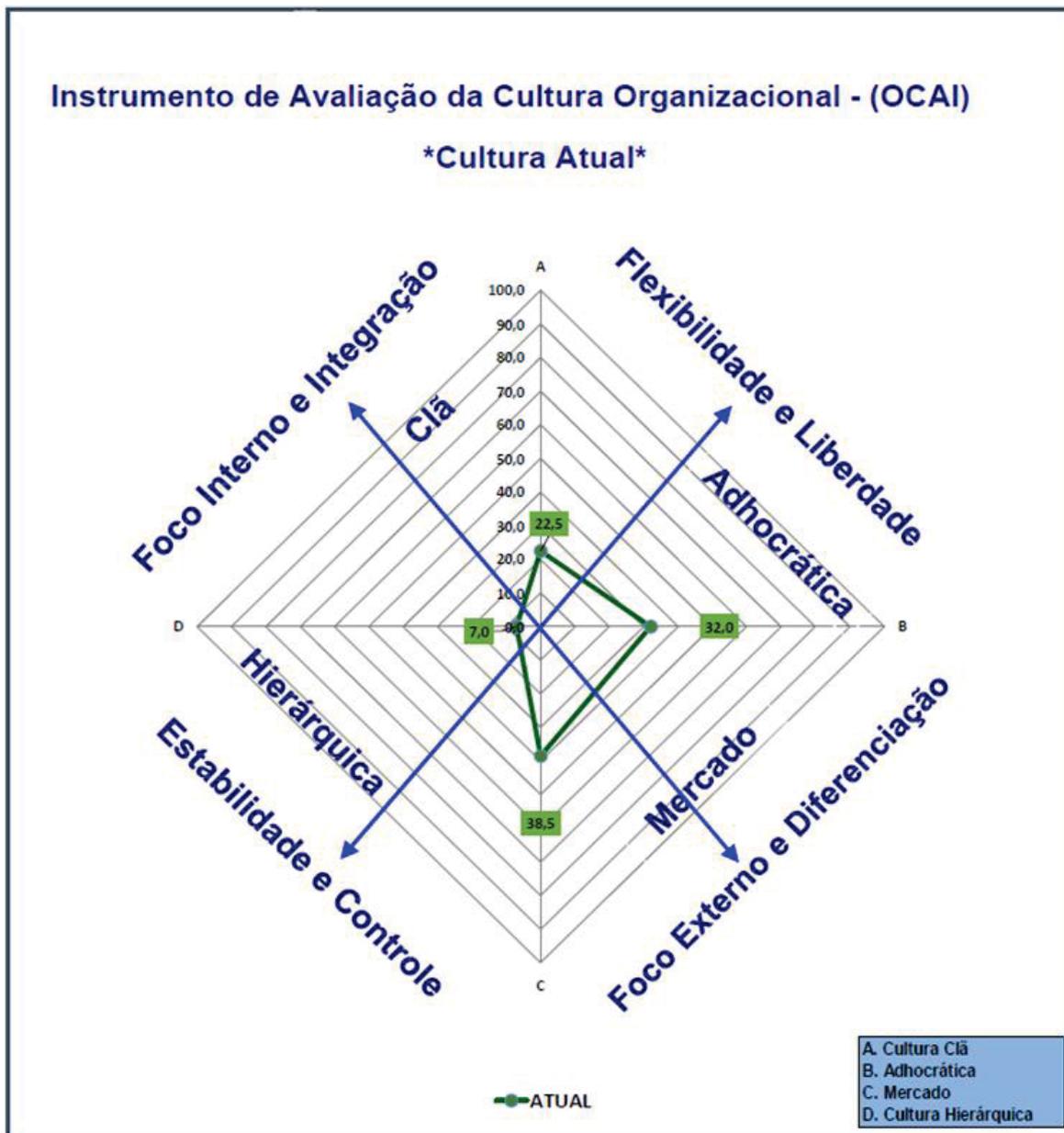
Nesta seção, serão analisados os resultados da pesquisa conduzida na empresa "F" por meio da utilização do instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional Integrada (OCAI). Foram identificadas as características predominantes da cultura organizacional atual e da cultura futura desejada pelos colaboradores, relacionando-as aos perfis de diagnóstico da OCAI.

Inicialmente, serão apresentados os resultados obtidos, acompanhados de gráficos representativos para uma melhor visualização dos dados. Posteriormente, será discutida a diferença entre cultura atual e cultura desejada, relacionando as descobertas na situação atual da empresa com as teorias e conceitos abordados no referencial teórico, propondo intervenções na cultura organizacional.

Para a visualização dos dados, foi calculada a média das pontuações, representada em um gráfico de radar. Por exemplo, ao analisar as respostas referentes à cultura atual, foram somados os pontos atribuídos às afirmações correspondentes ao perfil "Clã", resultando em um total de 4.050 pontos. Com base no número de respondentes (30 pessoas) e nas seis categorias avaliadas, totalizando 180 respostas, foi calculada uma média de 22,5 pontos. Essa média foi então utilizada para a construção do gráfico de radar.

Este formato gráfico permite uma comparação direta da distribuição das pontuações associadas aos quatro arquétipos definidos pela metodologia OCAI: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia. Cada uma das quatro dimensões do gráfico de radar (identificadas por A, B, C e D) representa um dos perfis de arquétipos propostos pelo OCAI, cada um ligado às características fundamentais que definem o respectivo perfil, conforme indicado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 – CULTURA ATUAL DA EMPRESA “F”



FONTE: a autora (2024).

Apresentamos também a distribuição da pontuação total de cada perfil cultural identificado através do OCAI, refletindo a percepção da cultura atual da organização, conforme indicado na Tabela 1.

TABELA 1 – RESULTADOS PARA CULTURA ATUAL

PERFIL	PONTOS
A. Clã	4050
B. Adhocrática	5760
C. Mercado	6930
D. Hierárquica	1260
TOTAL	18000

FONTE: a autora (2024).

O gráfico e a tabela evidenciam que, conforme percebido pelos respondentes, os arquétipos dominantes na cultura organizacional atual da empresa são "Mercado" e "Adhocrático".

Como apresentado por Varjão e Estender (2016), as organizações não são apenas resultado de uma estrutura racional, mas também refletem características individuais de seres humanos. Portanto, a dominância de certos arquétipos percebidos na cultura atual refletem a identidade da empresa e como ela atua no mercado.

As respostas revelam uma ênfase na orientação para resultados, juntamente com um foco no ambiente externo, incluindo fornecedores e clientes, características essenciais do arquétipo "Mercado" (CAMERON; QUINN, 2011). Isso sugere que os colaboradores identificam uma abordagem de liderança direcionada para metas e eficiência na consecução de objetivos dentro do contexto organizacional.

Essa cultura é dominante, com 6.930 pontos, evidenciando uma orientação organizacional alinhada com os princípios de eficiência e resultados. Os elevados valores indicam uma clara ênfase na busca pela excelência operacional e rentabilidade, demonstrando um comprometimento significativo com a competição no mercado, o que é de extrema relevância em um setor como o de entrega sob demanda.

Em seguida, o perfil "Adhocrático" se destaca, indicando uma forte percepção em relação à inovação, flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças no ambiente organizacional. Essa ênfase na agilidade e na busca por soluções inovadoras pode refletir um ambiente de trabalho dinâmico e receptivo à experimentação (CAMERON; QUINN, 2011).

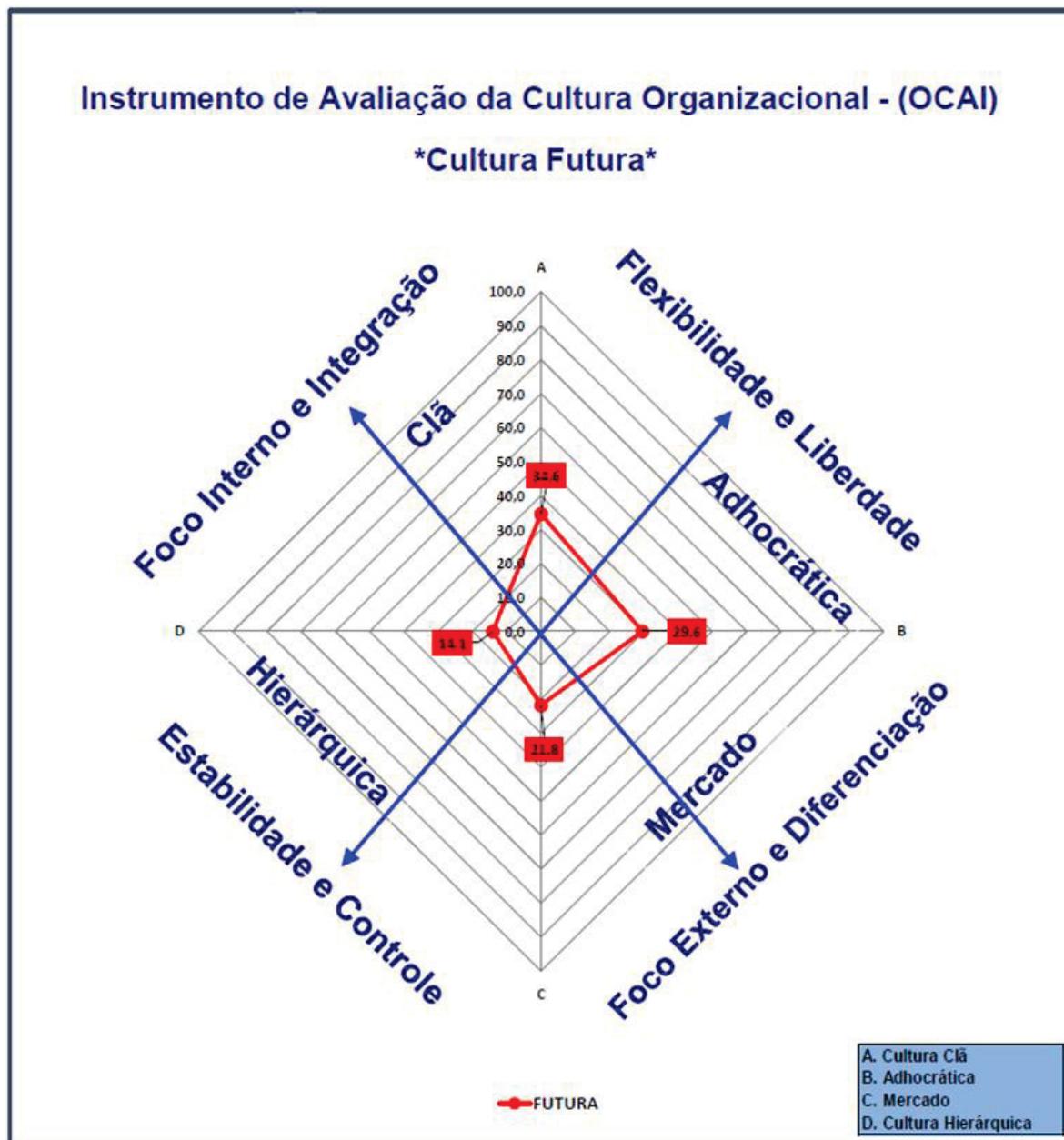
Embora inferior à pontuação do perfil Mercado, o perfil Adhocrático, com 5.760 pontos, é significativo, sugerindo que a organização valoriza a flexibilidade, inovação e adaptabilidade, características centrais de empresas *startups*. A disposição para abraçar a experimentação e a criatividade demonstra uma cultura que se adapta rapidamente a mudanças, refletindo seu esforço para se manter em um ambiente de negócios mutável e sempre buscando novas oportunidades de mercado.

A Cultura Clã, com 4.050 pontos, indica que a cultura de colaboração e suporte mútuo não é negligenciada pela empresa, com relações interpessoais sólidas e harmoniosas presentes, valorizando o desenvolvimento das pessoas e das relações, além de lideranças acessíveis e prestativas, contribuindo para um ambiente de trabalho integrado entre os colaboradores (CAMERON; QUINN, 2011).

Finalmente, a Cultura Hierárquica, com 1.260 pontos, é a pontuação mais baixa, sugerindo que a cultura baseada em controle e estrutura rígida é pouco prevalente na empresa. Uma menor ênfase na hierarquia também indica uma abordagem mais flexível em determinados aspectos da organização, como a estrutura de trabalho remota, que facilita a contratação de pessoas independentemente de sua localização, auxiliando na pluralidade e multiculturalidade dos times (CAMERON; QUINN, 2011).

Na próxima fase da análise, exploramos as preferências dos colaboradores em relação aos arquétipos culturais desejados. Esses resultados também serão apresentados de maneira gráfica e tabular, para melhor comparação com a cultura atual. A cultura futura ou desejada é representada pelo Gráfico 2.

GRÁFICO 2 – CULTURA FUTURA DA EMPRESA “F”



De forma complementar, a Tabela 2 apresenta a distribuição detalhada das pontuações para cada perfil cultural, considerando a percepção da cultura futura desejada para a organização.

TABELA 2 – RESULTADOS PARA CULTURA FUTURA

PERFIL	PONTOS
A. Clã	6225
B. Adhocrática	5325
C. Mercado	3915
D. Hierárquica	2535
TOTAL	18000

FONTE: a autora (2024).

O gráfico e a tabela evidenciam que a percepção dos respondentes destaca o perfil Clã como o principal arquétipo desejado pelos colaboradores para a cultura organizacional, seguido pelo perfil Adhocrático. Esses resultados revelam não apenas a cultura desejada, mas também as aspirações dos funcionários em relação aos atributos culturais ideais que buscam na organização. Conforme explicado por Delvas (2017), a cultura é a essência ou identidade da empresa, expressando também como ela se posiciona na sociedade, refletindo, portanto, posturas de seus trabalhadores.

A análise dos resultados destaca o perfil Clã recebendo a pontuação mais alta de 6.225 pontos, indicando que os colaboradores expressam uma forte preferência por uma cultura organizacional que valorize o trabalho em equipe, suporte mútuo e um ambiente colaborativo (CAMERON; QUINN, 2011).

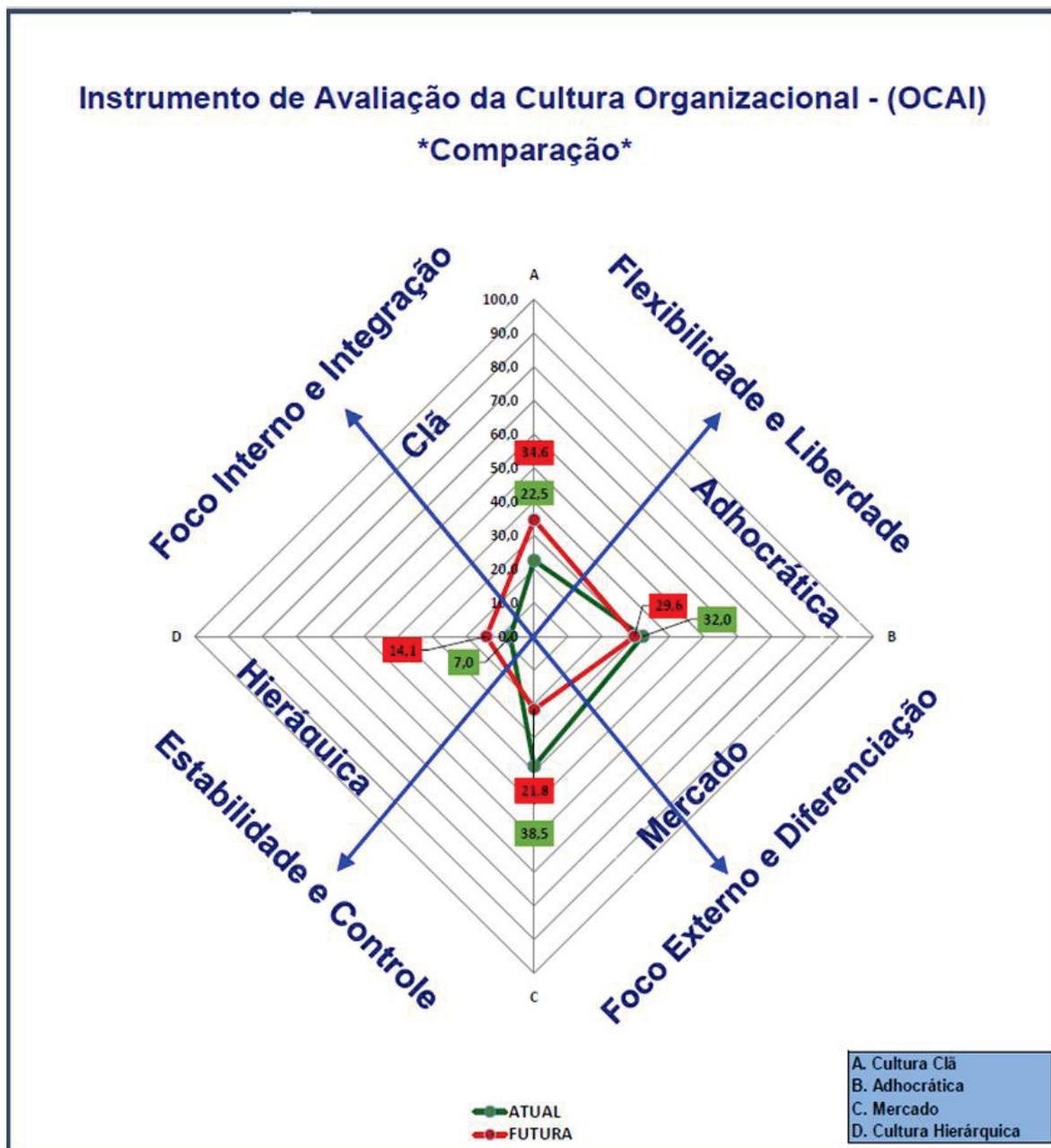
O perfil Adhocrático, embora com uma pontuação ligeiramente menor, ainda ocupa uma posição significativa em segundo lugar, evidenciando o desejo por inovação, flexibilidade e abertura a mudanças. Em contraste, o perfil Mercado, apesar de ter uma pontuação considerável, é classificado em terceiro lugar, sugerindo que os colaboradores valorizam menos características associadas a uma cultura orientada para o mercado (CAMERON; QUINN, 2011).

Por fim, o perfil Hierárquico, com a pontuação mais baixa de 2.535 pontos, revela que os colaboradores demonstram uma preferência por uma estrutura organizacional menos rígida e com menor ênfase em hierarquia (CAMERON; QUINN, 2011).

A fim de proporcionar uma comparação mais acurada, o Gráfico 3 traz a representação gráfica em radar com as duas pesquisas, cultura atual e futura. A

análise comparativa entre o perfil atual e o desejado é representada visualmente pelo contraste entre as cores verde (cultura atual) e vermelha (cultura desejada).

GRÁFICO 3 – COMPARAÇÃO DAS CULTURAS DA EMPRESA “F”



FONTE: a autora (2024).

O gráfico oferece uma clara representação das divergências identificadas pelos colaboradores em relação à cultura organizacional. Há uma distinção significativa entre as pontuações em vermelho e verde para todos os perfis, indicando disparidades importantes entre a situação atual e a visão futura desejada pelos membros da organização.

A análise da cultura organizacional destaca o perfil de Mercado como predominante, evidenciando uma ênfase na competitividade, eficiência e orientação externa, com foco no cliente. Embora não seja um problema isolado, é importante considerar autores como Bruno-Faria e Fonseca (2014) e Batista (2018), que alertam para os efeitos negativos decorrentes de culturas disfuncionais excessivamente orientadas pela competição.

Por outro lado, a cultura desejada revela uma mudança significativa, com o perfil Clã emergindo como o mais almejado pelos colaboradores. Isso indica um forte desejo por uma cultura centrada nas pessoas, com foco interno, enfatizando o trabalho em equipe, suporte mútuo e relações interpessoais sólidas. Tal orientação também concorda com Bruno-Faria e Fonseca (2014), que ligam o melhor desempenho organizacional a culturas centradas nas pessoas e em maior colaboração interna.

A cultura Adhocrática, conhecida por sua ênfase em inovação e flexibilidade, mantém sua relevância tanto na cultura atual quanto na desejada, com pouca variação. Isso indica uma continuidade no desejo por uma cultura ágil e inovadora, traços que definem empresas de melhor desempenho, conforme Bruno-Faria e Fonseca (2014). Notavelmente, a cultura de Mercado, apesar de predominante na realidade atual, cai para o terceiro lugar na cultura desejada. Conforme apontado por Robbins (2002), a orientação para resultados ou para as pessoas são traços distintivos da cultura organizacional, delineando sua dinâmica interna e identidade cultural. Isso indica uma mudança significativa para a empresa F.

Essa mudança reflete uma diminuição do interesse dos colaboradores em atributos ligados a uma cultura focada em resultados e competitividade, indicando uma preferência por elementos mais colaborativos e relacionais. Isso também ressalta a necessidade de ajustar a orientação externa da empresa para considerar mais atentamente as necessidades internas dos colaboradores. Essa alteração sugere uma mudança nos sentimentos, percepções e pressuposições dos colaboradores, demandando uma transformação organizacional no nível mais profundo, conforme destacado por Chiavenato (2008) na sua tríade de artefatos, valores e pressuposições.

A cultura Hierárquica, menos proeminente na realidade atual, também recebe uma pontuação baixa na visão desejada, enfatizando a clara preferência dos colaboradores por uma estrutura organizacional menos rígida e com menor ênfase

em controle hierárquico. Essa preferência reflete a busca por um ambiente organizacional que valorize a autonomia e a colaboração, o que pode ainda apontar para a necessidade de melhores elementos comunicacionais internos, conforme aponta Fleury (1989).

Essa comparação tem implicações estratégicas significativas, orientando a empresa na exploração de iniciativas para fortalecer a cultura Clã desejada, continuar fomentando a inovação e o empreendedorismo característicos da cultura Adhocrática, e ajustar a ênfase em elementos da cultura de Mercado conforme necessário.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A abordagem equilibrada entre a realidade atual e as aspirações dos colaboradores é crucial para promover um ambiente de trabalho que não apenas reflete os valores da equipe, mas também impulsiona a excelência e a satisfação. É importante atender ao público interno, mas, como Bruno-Faria e Fonseca (2014) mostram, as melhores organizações também conseguem manter o foco no cliente, principalmente no componente mais humano, que envolve a sua satisfação no atendimento e oferta dos produtos ou serviços.

A análise revela uma transição de valores entre os colaboradores, indicando um desejo por uma cultura organizacional mais centrada nas pessoas, com foco interno, flexibilidade e menos ligada a princípios hierárquicos tradicionais. Essa compreensão das preferências oferece uma base sólida para a implementação de estratégias eficazes de desenvolvimento organizacional, alinhando a cultura da empresa e suas estratégias às aspirações e valores dos membros.

A análise dos resultados da pesquisa proporciona insights para propor intervenções específicas, visando harmonizar a cultura organizacional atual com aquela desejada pelos colaboradores. Como sugerido por Ernst (1985), a cultura organizacional pode ser conceituada primariamente como um sistema de crenças e valores, que delinham suas operações e influenciam as decisões tomadas diante dos desafios do mercado.

Além disso, Schein (1986) destaca que a cultura pode ser entendida como um conjunto de premissas compartilhadas que o grupo adota para lidar com desafios internos e externos. Portanto, é essencial que haja congruência entre a cultura

existente e as direções que a organização pretende seguir. Para alinhar a cultura atual com a desejada, é necessário implementar intervenções específicas, que tragam também uma convergência com a estratégia da empresa (Schein, 1986).

Essas intervenções devem abordar os aspectos centrais da cultura organizacional, como colaboração, inovação e adaptabilidade, mas mantendo congruência com os objetivos de mercado, já que a empresa não existe apenas para satisfação do seu público interno (SATHE, 1985; SCHALL, 1983; SCHEIN, 1986). Nesse contexto, no que diz respeito à cultura Clã, propõe-se alguns pontos mais importantes para reorientação da empresa:

- Promover um ambiente de trabalho colaborativo que fortaleça as relações interpessoais;
- Implementar programas de desenvolvimento organizacional centrados nas relações humanas;
- Comunicar claramente a cultura desejada aos funcionários, alinhando expectativas e valores;
- Estabelecer mecanismos regulares de feedback para entender e adaptar continuamente as práticas culturais às expectativas dos funcionários.

Também existem alguns pontos da cultura Adhocrática que merecem atenção, considerando o alinhamento entre cultura atual e desejada, mas mantendo o desempenho empresarial:

- Reforçar práticas que promovam a inovação, o empreendedorismo, a agilidade e a adaptabilidade;
- Monitorar periodicamente a cultura organizacional para garantir seu alinhamento com os objetivos estratégicos em evolução.

Com essa combinação de elementos, espera-se que a empresa consiga manter uma cultura que valoriza as pessoas, preza pela inovação ao mesmo tempo que é orientada para resultados e competitividade. Santos e Gonçalves (2010) e

Donato (2001) deixam claro que a cultura organizacional reflete uma visão de mundo (dos colaboradores) mas também uma direção operacional (da empresa e gestão), e as duas instâncias precisam de harmonização para que os objetivos de todos sejam alcançados.

Salienta-se que as intervenções propostas têm como objetivo aprimorar a gestão da empresa, tornando-a mais eficaz e competitiva no mercado. Conforme apontado por Cameron e Quinn (2011), a predominância das culturas Clã e Adhocrática, quando consideradas em conjunto, indica uma clara oportunidade para estabelecer uma cultura organizacional baseada em flexibilidade e liberdade, sem necessariamente abandonar as regras internas e os objetivos do negócio.

Cada empresa enfrenta desafios específicos, mas investir no alinhamento da cultura organizacional com a gestão estratégica é fundamental para o sucesso e a longevidade das organizações. Portanto, é importante aproveitar oportunidades para que partes da estrutura rígida possam começar a incorporar algum nível de mudança ou trabalhar em conjunto com a autonomia desejada pelos colaboradores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa que foi apresentada mostrou que a análise da cultura organizacional é fundamental para compreender as dinâmicas internas e os desafios enfrentados pelas empresas em ambientes competitivos. Embora a predominância da cultura de Mercado, caracterizada pela busca por eficiência e competitividade, seja comum, é importante reconhecer as mudanças de princípios e valores que estão ocorrendo.

Observa-se uma crescente valorização da cultura centrada nas pessoas, exemplificada pelo emergente perfil Clã. Esta mudança parece refletir uma busca por ambientes de trabalho mais colaborativos e onde as relações interpessoais são valorizadas tão intensamente quanto os resultados financeiros. Essa valorização do aspecto humano na cultura organizacional é corroborada por estudos recentes, que mostram como empresas com uma cultura mais inclusiva e centrada nas pessoas tendem a apresentar melhor desempenho a longo prazo.

No entanto, é importante não subestimar os desafios de transição de uma cultura predominantemente orientada para resultados para uma cultura mais colaborativa. Muitas vezes, isso requer uma reestruturação profunda dos processos

e práticas organizacionais, bem como uma mudança na mentalidade dos líderes e colaboradores.

Entende-se, assim, que as intervenções propostas precisam ser alinhadas com a gestão estratégica da empresa, buscando promover uma cultura que não apenas reflita os valores da equipe, mas também impulse a excelência e a satisfação no trabalho. Isso pode envolver a implementação de programas de capacitação e desenvolvimento pessoal, a criação de espaços de diálogo e colaboração, e a promoção de uma cultura de feedback e reconhecimento.

Para pesquisas futuras no tema, é importante investigar mais a fundo os mecanismos de mudança cultural nas organizações e seus impactos de longo prazo no desempenho, incluindo a função de cada arquétipo na transição cultural. Além disso, explorar como diferentes dimensões culturais influenciam o comportamento dos colaboradores e a dinâmica de trabalho, através de estudos temporalmente mais extensos, pode fornecer informações relevantes para o desenvolvimento das estratégias mais eficazes na transição entre culturas e envolvimento eficaz dos colaboradores nas mudanças desejadas.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Telma da Silveira Alves. **O Papel da Cultura e do Clima Organizacional na Gestão do Conhecimento**: o caso de uma Organização Intensiva do Conhecimento. 48 f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2018. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13082/1/Dissertação_Telma_30102018_versão_final.pdf. Acesso em: 14 nov. 2023.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, jul./ago. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/QbZdzddgZPJdy3sPmZWWm3n/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 nov. 2023.

CAMERON, K. S. QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: John Wiley, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DELVAS, Rodrigo Leandro. **A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta**. 194 f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2017. Disponível em: . Acesso em: 14 nov. 2023.

DONATO, José Varela. A influência da cultura organizacional no planejamento estratégico. **Revista do Mestrado Acadêmico em Políticas Públicas e Sociedade da Universidade Estadual do Ceará**, v. 1 n. 2, 2001. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/pps/article/view/9418>. Acesso em 17 set. 2023.

ERNST, Robert. Corporate cultures and effective planning: an introduction to the organization culture grid. **Personnel Administrator**, v. 30, n. 3, p. 49–60, 1985. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1987-20530-001>. Acesso em: 14 nov. 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 3-9, jan./mar. 1989. Disponível em: https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fleury_-_cultura_organizacional_os_modismos.pdf. Acesso em: 16 nov. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:

https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 27 out. 2023.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2012.

KILMANN, Ralph; SAXTON, Mary; SERPA. (Eds.) **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

KISSIL, Marcos. **Gestão da Mudança Organizacional**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. Disponível em: <https://colecoes.abcd.usp.br/fsp/files/original/94e1a8db419c44bd094a5ac787cfd7e2.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2023.

OLIVEIRA, Maxwell. Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 27 out. 2023.

PARENTE, Paulo Henrique Nobre; DE LUCA, Marcia Martins Mendes; LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Franco; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho. Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, e139161, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.139161>. Acesso em: 13 nov. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Pearson, 2002.

SANTOS, Joana Vieira dos; GONÇALVES, Gabriela. A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. **PSICO**, v. 41, n. 3, p. 393-398, jul./set. 2010. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8167>. Acesso em: 13 nov. 2023.

SATHE, Vijay. **Culture and Related Corporate Realities**: Text, Cases, & Readings on Organizational Entry, Establishment & Change. Illinois : Richard S. Irwin, 1985.

SCHALL, Maryan S. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, n. 28, p. 557-581, 1983.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SETHIA, Nirmal; VON GLINOW, MaryAnn. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN, Ralph; SAXTON, Mary; SERPA. (Eds.) **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

VARJÃO, Samila Silva; ESTENDER, Antônio Carlos. A Importância da Cultura Organizacional e o seu Reflexo na Comunicação Interna. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 14, n. 2, p. 272-277, ago./dez. 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5617128.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.

APÊNDICE A – Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI)

1. Características Dominantes		ATUAL	FUTURA
A	A organização é um local muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesmas.		
B	A organização é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a correr riscos.		
C	A organização é muito orientada para resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para resultados.		
D	A organização é um local muito controlado e estruturado. Os procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.		
Subtotal		100	100
2. Liderança Organizacional			
A	A liderança da organização é geralmente considerada um exemplo de mentoria, facilitação e apoio.		
B	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou tomada de risco.		
C	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de um foco objetivo, agressivo e voltado para resultados.		
D	A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de coordenação, organização ou eficiência de funcionamento suave.		
Subtotal		100	100
3. Gestão de Pessoas			

A	O estilo de administração na organização é caracterizada pelo trabalho em equipe, consenso e participação.		
B	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela aceitação individual de riscos, inovação, liberdade e exclusividade.		
C	O estilo de gestão na organização é caracterizado por uma forte competitividade, altas demandas e realizações.		
D	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		
Subtotal		100	100
4. Coesão da Organização			
A	A coesão que mantém a organização é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso com esta organização é alto.		
B	A coesão que mantém a organização é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda.		
C	A coesão que mantém a organização é o compromisso para a execução e superação dos objetivos. Ganhar, ser energético e combativo, são temas essenciais.		
D	A coesão que mantém a organização são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.		
Subtotal		100	100
5. Ênfases Estratégicas			
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Valorizam a confiança, abertura e participação.		
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e prospectar oportunidades são valorizadas.		
C	A organização enfatiza a competição e resultados. Atingir alvos ambiciosos e a supremacia de mercado são dominantes.		
D	A organização enfatiza a permanência e estabilidade. Eficiência, controle e fluidez das operações são importantes.		
Subtotal		100	100

6.	Critério de Sucesso		
A	A organização define o sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos funcionários e preocupação com as pessoas.		
B	A organização define o sucesso com base em ter produtos exclusivos ou mais novos. É líder de serviço/produto e inovadora.		
C	A organização define o sucesso com base na conquista e supremacia de mercado. A liderança de mercado e a vantagem competitiva são fundamentais.		
D	A organização define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, programação tranquila e produção de baixo custo são essenciais.		
Subtotal		100	100