



RELISE

**PERCEPÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO SOBRE OS  
FATORES DE VALORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE UMA  
ORGANIZAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO<sup>1</sup>**

*PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE: AN ASSESSMENT OF  
VALUES AND ORGANIZATIONAL PRACTICES FACTORS IN AN ELECTRIC  
SECTOR ORGANIZATION*

*Thaís Alves de Oliveira<sup>2</sup>*

*Mariana Aparecida Euflausino<sup>3</sup>*

**RESUMO**

O interesse sobre a cultura organizacional vem acompanhando fortemente as organizações, implantando mudanças comportamentais e novas formas de gestão. Isso pois, há a compreensão de que a cultura organizacional envolve práticas, hábitos e valores que constituem uma empresa. Neste sentido, esta pesquisa teve por objetivo avaliar a cultura organizacional de uma organização do setor elétrico do centro-oeste Brasileiro. O estudo configura-se com natureza dedutiva, do tipo descritiva e abordagem quantitativa. O questionário utilizado para avaliar a cultura organizacional na empresa em questão foi adaptado do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO (FERREIRA *et al.* 2002). Os respondentes, colaboradores ativos, são pertencentes a três municípios do interior do Mato Grosso do Sul em que a empresa estudada realiza atendimento. Para análise dos dados foram utilizadas técnicas e procedimentos de estatística descritiva. Os resultados sugerem, que a empresa, predominantemente, possui grau moderado na maioria dos fatores de análise de valores e práticas organizacionais da cultura organizacional, o que abre espaço para a possibilidade de buscas por melhorias no envolvimento dos trabalhadores a fim de obter maior sucesso e vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, valores organizacionais, práticas organizacionais, setor elétrico.

---

<sup>1</sup> Recebido em 28/06/2024. Aprovado em 12/08/2024. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.15848461

<sup>2</sup> thaisado65@gmail.com

<sup>3</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. mariana.euflausino@gmail.com



RELISE

137

## ABSTRACT

Interest in organizational culture has increasingly accompanied organizations, driving behavioral changes and new management approaches. This is because there is an understanding that organizational culture encompasses the practices, habits, and values that shape a company. In this sense, this research aimed to evaluate the organizational culture of an electric sector organization in the Midwest of Brazil. The study follows a deductive nature, is descriptive in type, and uses a quantitative approach. The questionnaire used to assess the organizational culture in the company was adapted from the Brazilian Instrument for the Evaluation of Organizational Culture – IBACO (FERREIRA et al. 2002). Respondents, active employees, are from three municipalities in the interior of Mato Grosso do Sul where the studied company operates. For data analysis, descriptive statistics techniques and procedures were used. The results suggest that the company predominantly has a moderate degree in most of the analysis factors of values and organizational culture practices, opening space for the pursuit of improvements in employee engagement in order to achieve greater success and competitive advantage.

**Keywords:** organizational culture, organizational values, organizational practices, electric sector.

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem um papel relevante nas organizações, principalmente ao comportamento organizacional. Pois discorre sobre a influência de artefatos, crenças, valores, normas comportamentais, padrões de comportamento entre outros que geram atitudes e que compõem as organizações (SCHEIN, 1992; 2009; ROUSSEAU, 1990, HOFSTEDE *et al.* 1990; ROBBINS; JUDGE, 2020). Assim, a cultura manifesta características típicas da organização, que se refere a um conjunto de pressupostos básicos, que funciona como premissas dentro da organização.

A cultura organizacional pode ser considerada um padrão de referencial em que todos na organização podem apoiar-se para que se posicionem diante das situações (RUSSO, 2010). Por sua vez, a cultura organizacional existe, para dar sentido à organização, mais clareza nas regras, padrões e objetivos



RELISE

pretendidos. Com isso, através do conhecimento da cultura da organização é possível identificar o comportamento e onde se pode chegar.

Assim, pode-se dizer, que a cultura está relacionada diretamente à geração do conhecimento e ao exercício de pensamento, que são valores essenciais para o desenvolvimento da organização. Contudo, Robbins (2020, p. 599), relata que “a cultura organizacional descreve a maneira como os empregados percebem as características da cultura de uma organização e não o fato de eles gostarem ou não dessas características”. Portanto, a cultura organizacional integra aspectos da formação pessoal, moral e intelectual do colaborador e sobretudo, no desenvolvimento de suas relações comportamentais no trabalho.

Diante do exposto, este artigo guiou-se pela seguinte questão: Como pode ser avaliada a cultura organizacional de uma organização do setor elétrico? Portanto, este estudo tem como objetivo avaliar a cultura organizacional de uma empresa do setor de energia no centro-oeste do Brasil, analisando fatores que indicam valores e práticas organizacionais. Como indicam Demo, Fernandes e Fogaça (2017, p. 87) “os valores organizacionais possuem uma relação direta com as práticas das organizações”. Além disso, espera-se identificar os fatores que merecem maior e menor atenção da organização de modo a gerar informações que possam contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional da empresa estudada. Isso se torna relevante, pois o conhecimento destes resultados pode colaborar com a empresa, de modo que ela possa manter a cultura organizacional da empresa forte, estratégica e voltada para o bom desempenho da organização. Para alcançar estes objetivos foi utilizado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO (FERREIRA *et al.* 2002), que representa um questionário originalmente nacional validado destinado a avaliar a cultura organizacional, por meio de seus valores e práticas.



RELISE

Este trabalho foi organizado em quatro seções, além desta introdução. Na próxima seção, foram discutidos aspectos teóricos da cultura organizacional. Em seguida, apresenta-se o percurso metodológico e, na sequência, um tópico de resultados e discussões de análise. Por fim, são indicadas as considerações finais.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### *Aspectos conceituais de cultura organizacional*

A área de Administração tem significativas contribuições dos estudos relacionados à temática da cultura organizacional. Apesar das diferentes perspectivas adotadas pelos autores, pode-se notar que a cultura organizacional é compreendida como base para o melhor desempenho de uma organização. Neste sentido, Schein (2001, p. 47), destaca que “[...] se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, devemos entender o papel da cultura na vida organizacional”. Portanto, a cultura organizacional passa a configurar-se com grande importância para a estratégia da gestão empresarial e seus objetivos.

A fim de compreender melhor o problema, Robbins (2014, p. 355), destaca que a cultura começa pelos [...] “costumes em vigor, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas de uma organização que são em grande parte originados do que ela fez antes e teve sucesso em fazê-lo”. Com isso nos leva a ver a principal fonte da cultura de uma organização que são seus fundadores (ROBBINS, 2014).

Assim, na perspectiva de destacar alguns dos aspectos conceituais sobre cultura organizacional, são tratados a seguir algumas das principais definições que auxiliam a compreender este fenômeno, a partir das contribuições de Hofstede (1994), Schein (1992; 2001; 2009) e Russo (2010).



RELISE

Como se pode notar, a cultura organizacional tem um conceito muito amplo que representa um conjunto de tradições, crenças e costumes de determinado grupo social. Hofstede (2011, p. 3), descreve a cultura organizacional como uma programação coletiva de grupos ou categorias. Portanto pode-se destacar que “dentro de cada coletivo há uma variedade de indivíduos”.

Na concepção de Schein (1992), cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados. Esse padrão relaciona-se ao processo de aprendizagem coletiva do grupo, ou seja, que um grupo aprendeu a resolver seus problemas de adaptação externa e a integração ao que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. Assim, a concepção de Schein (1984), sobre cultura organizacional, é a de um modelo de pressuposto básico, que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Assim, é importante ressaltar que cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e costumes compartilhados diante de uma organização, conforme relata Russo (2010). Para o autor, ainda neste sentido, a cultura organizacional pode ser compreendida “como um sistema bem desenvolvido e profundamente enraizado de valores que estimula, quando adequadamente gerenciado, os membros da organização a produzirem mais esforço, mais criatividade e melhor desempenho organizacional (RUSSO, 2010, p. 45).

Neste sentido, compreende-se que a cultura organizacional envolve escolas, grupos, organizações, ou seja, uma comunidade organizacional. Schein (2009, p. 8), refere-se à cultura organizacional como “um conceito de abstração, nas suas consequências comportamentais e atitudinais que são de fato muito concretas”. Com isso, identificou-se que a cultura está em tudo ao nosso redor,



RELISE

mesmo que seja em simples grupos de convivência do cotidiano, que configuram-se como micro grupos organizacionais. Portanto, ao se referir a cultura organizacional, Schein (2009) esclarece que cultura é uma abstração, das forças que são criadas em situações sociais e organizacionais. A seguir, serão tratados fatores de potencialidade e limitações da cultura organizacional no contexto organizacional.

Por sua vez, a cultura é importante na formação pessoal, moral e intelectual do indivíduo e no desenvolvimento da sua capacidade de relacionar. Hofstede (2011), relata que as culturas sociais, nacionais e de gênero, desde cedo fazem com que as crianças já adquiram seus conhecimentos, formas e hábitos. Fica evidente, portanto, que “culturas sociais residem em valores (muitas vezes inconscientes), no sentido de tendências amplas para preferir certos estados de coisas em detrimento de outros” (HOFSTEDE, 2001, p. 5). Enfatizando esses aspectos, Robbins (2014, p. 356) destaca que “uma vez que uma cultura esteja estabelecida, as práticas dentro da organização a mantêm, dando aos funcionários um conjunto de experiências semelhantes”.

#### *Fatores de potencialidades e limitações da cultura organizacional*

No que concerne à importância e às potencialidades da cultura organizacional, pode-se afirmar que a cultura organizacional, é um fator “essencial dentro de uma organização” (RUSSO, 2010, p. 47). Isso pois os valores, crenças e costumes contribuem para o sucesso da mesma ao serem compartilhados no ambiente organizacional. No entanto, Russo (2010, p. 40), aborda a seguinte situação [...] “que problemas no relacionamento podem surgir quando as partes envolvidas não compartilham os mesmos valores sociais e culturais”. Esse questionamento, evidencia que a cultura organizacional, pode assumir ora fator potencial na estratégia organizacional, ora fator de risco e limitações. A seguir, estas duas dimensões serão tratadas.



RELISE

Nota-se que, o comportamento dos funcionários, na grande maioria das vezes, é influenciado pela cultura organizacional e segue integrado aos comuns costumes, crenças e seus respectivos valores (RUSSO, 2010, p. 18). Deve-se, portanto, dedicar atenção aos funcionários, que ali integram o corpo da cultura organizacional, influenciando e sendo influenciada por ela. Segundo Russo (2010, p. 40),

[...] as crenças compartilhadas a respeito da importância dos motivos para transacionar, assim como dos objetivos gerais e de troca estão atreladas aos valores compartilhados e estes encontram-se relacionados com o alinhamento da cultura organizacional entre as partes.

Com isso, compreende-se que a cultura organizacional, consiste em um processo que contribui para o entendimento da organização empresarial. Russo (2010, p. 48), afirma que “[...] cultura organizacional apresenta incidência recorrente de alguns temas, como a personalidade, o controle, a hierarquia, o foco temporal e o foco no ambiente das organizações”. Logo, o conhecimento sobre estes temas, no contexto organizacional, gera informações ao gestor que auxiliam as decisões relacionadas às funções de planejamento, organização, direção e controle da organização. Portanto, a cultura organizacional pode trazer vantagens competitivas, pois tem grande influência na estruturação e no funcionamento de uma organização (RUSSO, 2010). Isso relaciona-se ao que Robbins (2014, p. 353), destaca ao mencionar que [...] “quando os sistemas formais de autoridade e controle são reduzidos, os significados compartilhados da cultura podem apontar todos para a mesma direção”.

No mesmo sentido, a importância da cultura organizacional, pode ser notada também, para se compreender o processo de comprometimento das equipes (RUSSO, 2010). Como incentivo do trabalho em conjunto, Freitas (1991, p. 75), destaca que “quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui visão de mundo, mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana”. Contudo, Robbins (2014,



RELISE

p.353), alerta que [...] “funcionários organizados em equipes podem mostrar fidelidade maior a seu grupo e seus valores do que à organização como um todo”. Nota-se, portanto, que o conhecimento da cultura organizacional pode trazer contribuições para a gestão de equipes.

De acordo com Robbins (2014, p. 351) [...] “devemos esperar, portanto, que os indivíduos com diferentes experiências, ou em diferentes níveis da organização, descrevam sua cultura com termos semelhantes”. Por sua vez, Freitas (1991, p. 82), esclarece que “o desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional forte e coesa busca restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos, orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos”.

Em suma, as potencialidades sobre o conhecimento da cultura organizacional, relacionam-se a fatores que auxiliam a dar sentido às organizações, clareza nas regras, padrões e objetivos organizacionais. Pois, através do conhecimento da cultura de uma organização é possível identificar seu comportamento e onde esta organização pode chegar.

No mais, nota-se ainda, uma relação potencial entre motivação e cultura organizacional. A fim de compreender melhor esta relação Russo (2010, p. 25), destaca que “[...] funcionários motivados e comprometidos impulsionam o processo de melhoria contínua de performance”. Por sua vez, Robins (2014, p. 354) destaca que a “cultura pode realçar o comportamento organizacional e aumentar a consistência do comportamento do emprego, benefícios claros para uma organização”.

Robbins (2014) destaca que a cultura tende a realçar o comportamento organizacional, melhora o desenvolvimento dos colaboradores, pois demonstra como as coisas serão feitas. Gestores demonstrando apoio e lealdade aos seus



RELISE

empregados, adaptando valores às culturas, tornando tudo isso de fundamental importância para a organização.

No quesito desvantagem, é importante ressaltar alguns pontos principais. Primeiramente, nota-se uma grande limitação das organizações no que se refere à identificação da cultura organizacional. Isso é prejudicial na medida em que sem a identificação da cultura organizacional, torna-se limitante o sentido de uma organização, sua clareza e definição dos objetivos organizacionais, ou seja, torna-se difícil identificar onde se pode chegar. Para Russo (2010), a identificação da cultura organizacional e a sua compreensão são ações complexas, pois trata-se de um método científico, usado frequentemente, para a construção de modelos teóricos e empíricos.

Outra delimitação na identificação da cultura organizacional relaciona-se à indicação de Alcadipani e Crubellate (2003, p.67), de que há “influências de traços específicos da cultura nacional sobre a cultura das organizações”. Outro aspecto ainda mencionado pelos autores evidencia que, [...]“com a legítima estrutura capitalista da sociedade, pode se considerar também a legítima superioridade, pois aí está o caráter de verdade única disfarçado em significativa parte de análises culturalistas da sociedade brasileira, construindo no âmbito da teoria organizacional”.

Segundo Robbins (2014, p. 354), uma das principais desvantagens da cultura organizacional é “a dificuldade que a falta de uma cultura bem definida pode gerar em um processo de recrutamento e seleção de novos profissionais. Isso ocorre porque um dos aspectos que devem ser considerados em um processo seletivo é o alinhamento dos valores de um candidato à cultura organizacional”.

Neste contexto, Robbins (2014, p. 356), destaca a seleção como

Uma rua de duas mãos, pois permite que o empregador ou o candidato evitem uma incompatibilidade e, ao excluir aqueles que podem atacar ou prejudicar seus valores fundamentais, sustenta a cultura da organização.



RELISE

Por fim, vale destacar que uma limitação preocupante revela-se quando uma cultura organizacional forte e bem sólida pode causar, impedir ou até mesmo prejudicar os processos de mudanças organizacionais. Como comenta Robbins (2014), ao se referir a desvantagens da cultura organizacional, o autor indica que [...] “a cultura é uma desvantagem quando os valores compartilhados não concordam com aqueles que aumentam a eficácia da organização” (2014, p. 354). A seguir, será comentado o percurso metodológico adotado na pesquisa.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa prestadora de serviços atuante na área de energia elétrica, sendo sua identificação mantida oculta. O estudo foi realizado em três localidades de atendimento da empresa no estado do Mato Grosso do Sul: Aquidauana, Corumbá e Jardim. O estudo configurou-se como descritivo e abordagem quantitativa, com corte transversal. O questionário foi disponibilizado no período de 24/04/2023 a 12/05/2023. Para a obtenção de dados primários, foi aplicado questionário aos funcionários, após assinatura do responsável da empresa, em declaração formal de autorização para realização da pesquisa na instituição.

Assim, a coleta de dados foi feita por meio de questionário fechado, com escala *likert* de 5 pontos, elaborado via *google forms* e encaminhado aos funcionários, por meio de redes sociais (grupo de Whatsapp dos funcionários, das distintas filiais). O termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) para pesquisa, foi incluído no questionário como primeira questão, configurando-se como item obrigatório para sequência da pesquisa. A população delimitou-se por 113 funcionários e uma amostra de 43 respondentes, configurando-se com índice de confiança de 90% e erro amostral de aproximadamente 10%.

O questionário utilizado para avaliar a cultura organizacional na empresa em questão foi adaptado do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura



RELISE

Organizacional – IBACO (FERREIRA *et al.* 2002), que representa questionário originalmente nacional validado e destinado a avaliar a cultura organizacional, por meio de seus valores e práticas. A seguir, são comentados cada um dos fatores de análise segundo Ferreira, *et al.* (2002).

O quadro 1 descreve os seis fatores de análise: a) profissionalismo cooperativo; b) profissionalismo competitivo; c) satisfação e bem-estar dos empregados; d) integração externa; e) recompensa e treinamento; f) promoção do relacionamento interpessoal, totalizando 30 questões em seu formato reduzido, que adaptadas compõem as categorias seguintes:

Quadro 1 - Fatores de análise

Profissionalismo cooperativo:	compõe-se as perguntas (nº 21, 24, 26, 29, 28) relacionadas à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.
Profissionalismo competitivo e individualista:	consiste das perguntas (nº 30, 31, 32, 36, 37) que denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.
Satisfação e bem-estar dos empregados:	Reúne as perguntas (nº 10, 13, 17, 19, 25,) concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso.
Integração externa:	É composto das perguntas (nº 9, 11, 14, 15, 22) associadas a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.
Recompensa e treinamento:	Congrega as perguntas (nº 12, 18, 23, 33, 35) relacionadas a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.
Promoção do relacionamento interpessoal:	Consiste das perguntas (nº 8, 16, 20, 27, 34) referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

Fonte: Adaptado (FERREIRA *et al.* 2002)



RELISE

Como orientação, o respondente deveria indicar a frequência de cada variável bem como, sua percepção real e desejada, sendo a indicação: 1- não se aplica de modo nenhum; 2- pouco se aplica; 3- aplica-se razoavelmente; 4- aplica-se bastante; 5- aplica-se totalmente. Portanto, os escores em todos os fatores podem variar de 1 a 5. Para análise, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada pelo fator encontra-se presente na organização avaliada. Ou ainda, um escore menor que 2,5 é um baixo indicador enquanto um escore maior que 3,5 um alto indicador. No mesmo sentido, um escore igual a 3,3 representaria, por exemplo, que a organização valoriza moderadamente o profissionalismo competitivo e individualista. A seguir, são apresentados os resultados.

## **RESULTADO E DISCUSSÕES**

Nesta seção serão apresentados os principais resultados. Num primeiro momento, são apresentadas algumas das informações sociodemográficas dos pesquisados, assim como informações de integração da relação empresa-colaborador. Na sequência, os resultados das médias dos fatores que indicam o grau em que a prática ou valor é percebido pelos respondentes o que a percepção de cultura organizacional da organização.

### *Resultados sociodemográficos*

A pesquisa revela que a maioria dos trabalhadores pesquisados são homens que compõem cerca de 90,7% dos colaboradores. Quanto à composição do estado civil dos entrevistados, é possível constatar que a maioria dos colaboradores, 55,8% são solteiros, 32,6% casados, 7% união estável e aproximadamente 5% divorciados.

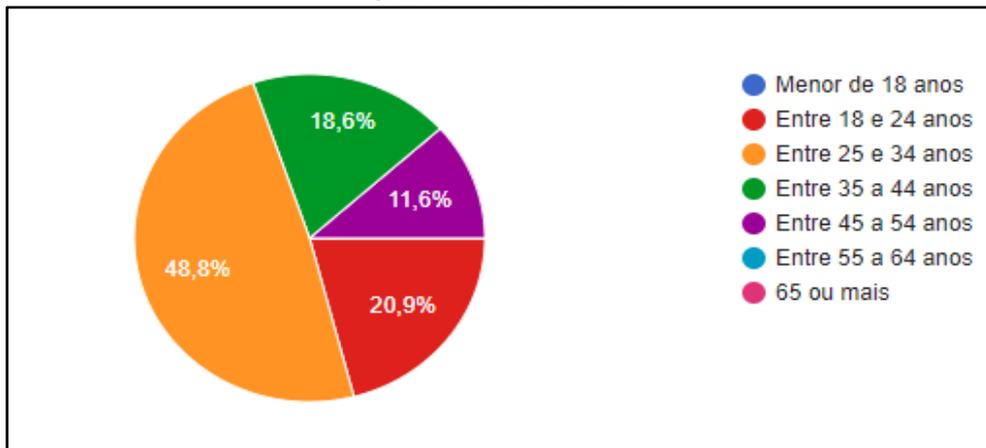
Ao notar o Gráfico 1, é possível observar que a maioria dos respondentes tem cerca de 25 a 35 anos, o que reflete cerca de 48,8% dos



RELISE

pesquisados. Um fator de destaque é que nenhum dos colaboradores possui mais de 55 anos.

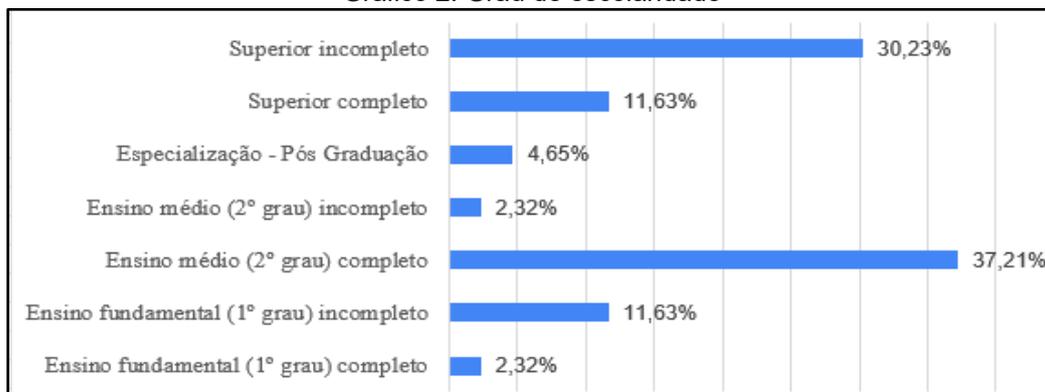
Gráfico 1: Faixa etária.



Fonte: dados da pesquisa 2023.

Quanto ao grau de escolaridade, nota-se no Gráfico 2 que dentre os respondentes, 37,2% possuíam ensino médio completo, contrapondo a segunda colocação que correspondeu a 30,2% com superior incompleto. Entre os pesquisados 11,6% possuem ensino fundamental incompleto e superior completo com 11,6%, por sua vez tem-se o ensino médio incompleto com 2,3%, já o ensino fundamental incompleto com um percentual de 11,6%.

Gráfico 2: Grau de escolaridade



Fonte: dados da pesquisa 2023.

O Gráfico 3 demonstra o percentual de respondentes por tempo de serviço. Nota-se que, a maioria dos funcionários pesquisados (48,8%) possuem

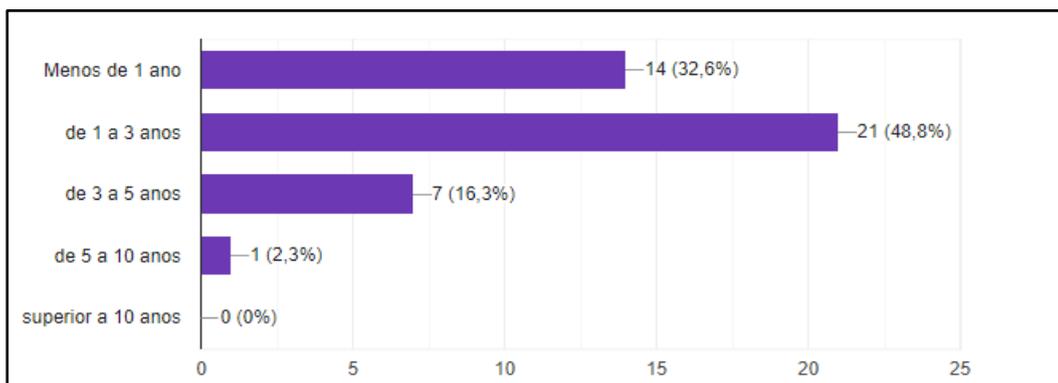


## RELISE

149

de 1 a 3 anos de experiência, seguido por 32,6% dos funcionários com menos de um ano de tempo de serviço. Não há entre os pesquisados, nenhum com tempo superior a 10 anos.

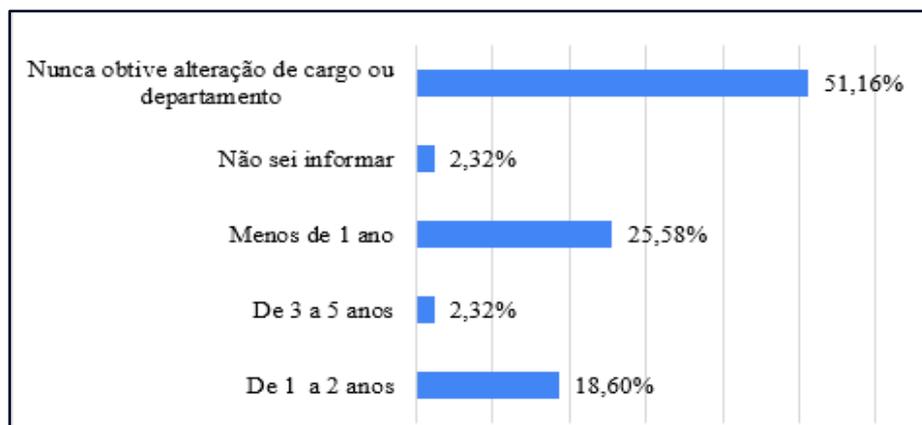
Gráfico 3: Tempo de serviço



Fonte: dados da pesquisa 2023.

A pesquisa demonstrou também, que na relação colaborador-empresa quando perguntados quando ocorreu a última alteração de cargo ou departamento a maioria de 51,2% dos trabalhadores pesquisados nunca tiveram uma mudança de função enquanto 25,6% relatam terem obtido alteração de cargo ou departamento no último ano, conforme evidenciado no Gráfico 4.

Gráfico 4: Alteração de cargo.



Fonte: dados da pesquisa 2023.



RELISE

Além disso, a pesquisa identificou que 83,7% da liderança é masculina. Em suma, considera-se a necessidade de avaliar a rotatividade e aspectos como plano de carreira e o plano de desenvolvimento profissional dos trabalhadores, além de elementos como políticas de igualdade de gênero aos cargos de liderança, embora evidenciada predominância de colaboradores do sexo masculino, o que pode ter relação ao setor pertencente da empresa estudada. A seguir, serão demonstradas as análises dos fatores de cultura organizacional.

#### *Valores e práticas organizacionais da cultura organizacional*

Neste tópico serão apresentados os resultados dos diferentes fatores de valor e práticas organizacionais relacionadas à cultura organizacional da empresa em questão. Nota-se no Quadro 2 que o profissionalismo cooperativo, composto dos itens, envolve a valorização dos empregados que executam suas atividades com eficácia e determinação. O fator demonstrou grau de 3,15 sendo um grau moderado.

Quadro 2 - Variáveis do fator Profissionalismo cooperativo

Variáveis	Média
A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	3,16
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	3,00
O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	3,09
A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	3,16
Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	3,35
Escore geral do fator	3,15

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Mendonça (2014, p. 5) destaca que o profissionalismo cooperativo “implica o espírito de colaboração e dedicação, enquanto o profissionalismo competitivo diz respeito à valorização da competição e recompensa dos esforços



individuais”. O Quadro 3 apresenta o fator de profissionalismo competitivo e individualista

Quadro 3 - Variáveis do fator profissionalismo competitivo e individualista

Variáveis	Média
Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	2,28
A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	2,84
O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	2,77
A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	2,46
A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	2,79
Escore geral do fator	2,63

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Pode-se verificar no Quadro 3 que o profissionalismo competitivo e individualista, demonstra relação com a competência e o desempenho dos colaboradores com escore de 2,63 o que indica que a organização valoriza moderadamente o profissionalismo competitivo e individualista. Ainda neste sentido, Robbins (2014, p. 356) ressalta que os processos de gestão de pessoas, como o de seleção tende a ser "uma rua de duas mãos", uma vez que permite ao empregador ou ao candidato evitar incompatibilidades. Ou seja, ao excluir aqueles que podem atacar ou prejudicar os valores fundamentais, sustenta-se a cultura da organização. Estes aspectos de competitividade e individualismo podem ser prejudiciais ao passo que dificultam o desenvolvimento de práticas de trabalho em equipe (ROCHA *et al.*, 2014).

Por sua vez, o fator de satisfação e o bem-estar dos empregados demonstrado no Quadro 4 obteve escore de 2,88 o que demonstra uma percepção de que a organização valoriza moderadamente a satisfação e bem-estar dos empregados. Como destaca Mendonça (2014), a satisfação no



RELISE

trabalho vem sendo frequentemente considerada como sinônimo de bem-estar no trabalho, logo esta relação de satisfação contribui para o melhor desempenho organizacional da equipe.

Quadro 4 - Variáveis do fator satisfação e bem-estar dos empregados

Variáveis	Média
As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	3,30
Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	2,79
Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	3,21
Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	2,32
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	2,77
Escore geral do fator	2,88

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Contudo pode-se notar que a integração externa evidenciada no Quadro 5 que se relaciona às práticas e ações em relação ao atendimento ao cliente, atingiu um escore de 3,40 o que indica uma prática moderada de integração externa na cultura organizacional da empresa. De acordo com Schein (2009), a integração defende a decisão, atendimento e determinação, o que pode contribuir significativamente para que a empresa consiga satisfação dos clientes e diferencial competitivo no mercado.



RELISE

153

Quadro 5 - Variáveis do fator integração externa

Variáveis	Média
O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	3,72
Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	3,44
O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	3,30
Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	3,56
As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	2,97
Escore geral do fator	3,40

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Um fator de destaque refere-se à recompensa e ao treinamento identificado no Quadro 6. Isso tendo em vista que, foi o único fator que mais se distancia aos demais. Este fator obteve um escore de 2,46 o que indica a percepção de que a empresa pouco valoriza aspectos relacionados à recompensa e treinamento.

Como reflete Robbins (2014), a recompensa e o treinamento são fatores primordiais de incentivo aos colaboradores. Isso pois, o sistema de recompensa, as atividades de treinamentos e desenvolvimento e os procedimentos de promoção “buscam assegurar que os contratados se ajustem à cultura, premiam aqueles que a adotam e penalizam (ou até expulsam) os que a desafiam” (ROBBINS, 2014, p. 244). No mesmo sentido, de acordo com Prestes Motta (2021, p. 308), pode se dizer que “somos influenciados pelos reconhecimentos ou não reconhecimentos que recebemos”. Logo, essa influência positiva ou negativa se aplica sobre as ações e comportamento dos trabalhadores.



Quadro 6 - Variáveis do fator recompensa e treinamento

Variáveis	Média
Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	2,42
Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	2,46
Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	2,28
As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	2,67
Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	2,46
Escore geral do fator	2,46

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Outro aspecto de análise refere-se às práticas orientadas para a promoção do relacionamento interpessoal evidenciado no Quadro 7. Este determina a satisfação dos empregados com um média de 2,82. Logo, considera-se que a organização estudada valoriza moderadamente práticas relacionadas à promoção do relacionamento interpessoal.

Quadro 7 - Variáveis do fator promoção do relacionamento interpessoal

Variáveis	Média
Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	3,34
Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	2,53
É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	2,56
As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	2,97
Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	3,07
Escore geral do fator	2,82

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Destaca-se com maior média as relações de liberdade e acesso aos gestores, seguido pela percepção de constituição familiar na organização. Na



RELISE

concepção de Schein (2022), a cultura organizacional favorece o comprometimento, se uma grande equipe em conjunto. Neste sentido, Robbins (2014, p. 3), indica que “a presença de gestores com bom relacionamento interpessoal provavelmente faz o ambiente de trabalho ser mais agradável, o que por sua vez torna mais fácil contratar e manter pessoas qualificadas”.

Em suma, o Quadro 8 demonstra os escores obtidos, a partir da média das variáveis, que totalizam a média das variáveis correlacionadas em cada uma das categorias.

Quadro 8 - Resultados dos fatores de análise

<b>Fatores de análise da percepção de valores e práticas</b>	<b>Escore</b>
Profissionalismo cooperativo	3,15
Profissionalismo competitivo e individualista	2,63
Satisfação e bem-estar dos empregados	2,87
Integração externa	3,40
Recompensa e treinamento	2,46
Promoção do relacionamento interpessoal	2,82

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Nota-se que o fator com maior escore é o de Integração externa, isso demonstra uma forte preocupação e valorização por parte da organização estudada com seus clientes e com o mercado. Por outro lado, o fator de promoção e relacionamento interpessoal ocupa o pior escore entre as categorias. Por fim, vale destacar que nenhum dos fatores alcançou um escore superior a 3,5 o que indicaria um alto indicador.

Assim, os dados mostram os principais pontos de demandas por melhorias nas práticas e valores, buscando fortalecer a cultura organizacional da empresa estudada. Como defende Prestes Motta (2021, p. 158), “uma cultura forte é uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla”. Portanto, quanto maior o comprometimento



RELISE

da organização, maior o ganho comportamental e estratégico da organização. A seguir, serão tratadas as considerações finais.

## **CONCLUSÃO**

A cultura organizacional, foi analisada neste estudo a partir da percepção de práticas e valores organizacionais que podem ser entendidos como componentes da cultura organizacional. Realizada de modo individual foi possível identificar a percepção de práticas e valores compartilhados pelos colaboradores, nesta empresa em específico, e que difere em meio de outras organizações no mercado.

Como limitação do estudo, menciona-se a não aplicação do questionário na cidade de Campo Grande, devido à alta demanda de serviços na empresa, a responsável pela equipe não divulgou a pesquisa entre os colaboradores, o que levou ao recorte de todas as cidades do interior e a desconsideração da capital.

Considerando a predominância de fatores com escore moderado, considera-se que a cultura organizacional da instituição estudada se configura de forma saudável e bem estruturada, com bom ambiente de trabalho em seus vários sentidos, podendo assim minimizar problemas de convivência e de gestão, entre outros. Contudo, alerta-se para possibilidades de melhoria, sobretudo no aspecto de recompensas e treinamento. O que pode contribuir para o aumento do engajamento dos funcionários.

Portanto, a cultura organizacional existe para dar sentido aos membros da organização, para dar uma maior clareza nas regras, padrões e objetivos organizacionais. Através do conhecimento da cultura de uma organização se é possível identificar seu comportamento e onde esta organização pode chegar.

Por fim, considera-se ainda que o estudo realizado pode contribuir para que novas pesquisas sejam implementadas na instituição, como por exemplo estudos de clima organizacional. Vale lembrar que, a cultura organizacional



RELISE

influencia o clima organizacional diretamente, pois estabelece os valores que são empregados no dia a dia da empresa. Logo, obter informações iniciais sobre a cultura organizacional contribui para os próximos passos de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de empresas**, v. 43, p. 64-77, 2003.

CASAGRANDE, Rodrigo Moreira; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Cultura organizacional como fator complementar às dimensões culturais de Hofstede. **Revista Pretexto**, p. 81-94, 2016.

DEMO, Gisela; FERNANDES, Thais; FOGAÇA, Natasha. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 89-117, 2017.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

FERREIRA, Maria Cristina et. al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n.2, p. 271-280, jul./dez. 2002.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, p. 73-82, 1991.

GOMES, Giancarlo et al. Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.

HOFSTEDE, Geert. The business of international business is culture. **International Business Review**, Dordrecht, v. 3, n. 1, p. 1-14, 1994.

HOFSTEDE, Geert. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. **Organization Studies**, Berlin, v.19, n. 3, p. 477-492, 1998.



RELISE

HOFSTEDE, G. (2001). **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations** (2nd ed.). Califórnia: Sage Publications.

HOFSTEDE, Geert. **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context**. Online readings in psychology and culture, v. 2, n. 1, 2011.

MACHADO, Filipe Cabacine Lopes; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; PEREIRA, Jussara Jéssica. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. **REUNA**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.

MENDONÇA, Helenides et al. Cultura organizacional, coping e bem-estar subjetivo: Um estudo com professores de universidades brasileiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 230-244, 2014.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de (null). **Teoria geral da administração**. 4. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2014. 479 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2020. 823 p.

ROSSEAU, Denise M. Assessing organizational culture: the case of multiple methods. In: SCHEINDER Benjamim. (Org), **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 153-192.

RUSSO, G.M. **Diagnóstico da Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Elsevier Brasil, 2012.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, Edgar. H. Como preparar o terreno para a mudança na cultura organizacional. SENGE, P. **A dança das mudanças**, v. 2, 1992.



RELISE

159

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H; SCHEIN, Peter **Cultura organizacional e liderança**. 5. São Paulo: Atlas, 2022.

URIBE, Francisco Javier. Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 6, p. 209-219, 2001.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. **O portal dos psicólogos**, p. 1-7, 2008.