

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA LOJA CENTER

Raillane Sousa Costa¹

Vanjosé Ursine Fudoli Junior²

Resumo

O presente estudo tem como objetivo identificar a cultura predominante da Loja Center. Sendo de grande importância, pois o mesmo contribuirá no processo de análise e tomada de decisão. Permitindo ao gestor a elaboração de estratégias para integralização dos membros, no processo de formação/estruturação da cultura, possibilitando que a empresa tenha maiores chances de se destacar no cenário empresarial. Metodologicamente foi utilizado o enfoque quantitativo, o estudo de caso e amostra não probabilística por conveniência. No processo de identificação da cultura organizacional, aplicou-se o questionário de Cameron e Quinn (1999) OCAI a uma amostra de 04 pessoas. Segundo os dados da pesquisa tanto a cultura atual quanto a cultura desejável pelos colaboradores da empresa é a Cultura de Clã que se caracteriza como um ambiente agradável e amistoso para se trabalhar, onde as pessoas compartilham muito de si. Os resultados da pesquisa sugerem que os colaboradores estão satisfeitos com a cultura presente, portanto é necessário o fortalecimento da mesma.

Palavras-Chaves: Cultura Organizacional; Cultura Predominante; Instrumento OCAI.

Abstract

This study aims to identify the predominant culture Loja Center. It is of great importance, because it will help in the analysis and decision making. Allowing the manager to draw up strategies for paying members in the process of formation / structuring of culture, enabling the company is more likely to stand out in the business scenario. The quantitative approach, the case study and non-probabilistic convenience sample was used methodologically. In the organizational culture identification process, applied the questionnaire Cameron and Quinn (1999) OCAI to a sample of 04 people. According to the survey data both current

¹ Acadêmica do curso de Administração IESC-FAG

² Professor Adjunto do curso de Administração IESC-FAG

culture as a desirable culture by the company's employees is the Clan culture that is characterized as a pleasant and friendly environment to work where people share a lot about you . The survey results suggest that employees are satisfied with the present culture , so strengthening of it is necessary.

Keywords: Organizational culture; Predominant culture; OCAI instrument.

Introdução

Atualmente, vive – se um mundo dinâmico, onde o cenário empresarial torna – se cada vez mais competitivo, tornando - se necessário conhecer as peculiaridades da cultura organizacional da empresa. Conhecendo a cultura da organização é possível ao gestor criar estratégias de tomada de decisão que conseqüentemente beneficiará a organização. Por meio da identificação da cultura é possível promover o estreitamento de relacionamento entre empresas, tornando – as um potencial competitivo.

A cultura organizacional tem grande influência no desenvolvimento e crescimento das organizações no mercado, sendo que esta influencia tanto no interior da organização quanto no relacionamento externo com clientes e fornecedores. Portanto torna – se indispensável o conhecimento da cultura organizacional por parte dos colaboradores e gestores da empresa, a fim de conquistar novos clientes e garantir sua atuação no cenário empresarial.

A palavra cultura teve sua origem, “vinculada à raiz semântica Colore advindo do termo em latim cultura, e possuía vários significados, como habitar, cultivar, proteger e honrar com veneração” (WILLIAMS, 2007). Segundo o autor o termo cultura até o século XVI está ligado à maneira de agir das pessoas e a maneira como essas ações tomavam forma.

Dada a rápida globalização, e a constante competitividade entre as organizações, é possível afirmar que as organizações que se mantêm no mercado, são aquelas que conseguem atender com rapidez as demandas que lhes são direcionadas. A capacidade de atendimento das demandas pelas organizações está atrelada a uma eficiente prática da cultura interna.

Freitas (1991) confirma que existe um conjunto de valores que são chaves, e que os mesmos proporcionam o alcance de um elevado nível de competitividade organizacional, induzindo a integração da força de trabalho, para atingir os objetivos da empresa.

Edward Burnett Taylor estruturou a primeira definição de cultura em 1817, descrevendo o seu significado em um sentido etnográfico, “cultura” é este todo complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (*apud*, LARAIA, 2006, p. 25).

O trabalho ora proposto aborda como temática central a “cultura organizacional”, que se constitui de grande importância, pois o mesmo contribuirá no processo de análise e tomada de decisão, proporcionando a descoberta da cultura predominante da Loja Center e a cultura que se deseja. Possibilitando ao gestor a elaboração de estratégias para integralização dos membros, no processo de formação/estruturação da cultura, fazendo com que a empresa tenha maiores chances de se destacar no cenário empresarial, alcançando o sucesso almejado.

O presente trabalho tem como objetivo identificar a cultura predominante na Loja Center. Utilizando o instrumento de diagnóstico de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (1999), intitulado como Organizational culture assessment instrument – OCAI.

Visto a importância do tema, levantou-se o seguinte questionamento: Qual a cultura organizacional predominante na Loja Center?

Métodos

A metodologia utilizada neste trabalho foi a realização de uma pesquisa bibliográfica, com caráter exploratório, através de uma pesquisa quantitativa. A pesquisa foi realizada com os colaboradores da Loja Center localizada na cidade de Guaraí – TO, no período de 23 a 25 de Abril.

Nesta pesquisa foi empregado o enfoque quantitativo. Segundo Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental do trabalho científico que influencia todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de materiais publicados em livros, revistas, internet, dissertações e teses.

Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Segundo o autor a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral do tema em questão, proporcionando maior familiaridade com o mesmo.

Segundo Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

A amostra utilizada na pesquisa foi a amostra não probabilística por conveniência, que possibilitou submeter os membros da organização, no processo de identificação da cultura predominante. Segundo Sampieri et.al., (2006) as amostras não probabilísticas são compostas muitas vezes de forma acidental ou intencionalmente, nela os elementos são selecionados aleatoriamente com uma estratégia adequada, sendo os elementos da amostra escolhidos intencionalmente com as características estabelecidas.

Os meios utilizados para a estudo foi a pesquisa bibliográfica supracitada, e o estudo de caso. De acordo com Ponte (2006) o estudo de caso é uma investigação peculiar sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenômeno de interesse.

O estudo de caso foi realizado por meio da aplicação do questionário de Cameron e Quinn (1999), com o objetivo de se adquirir um conhecimento mais profundo e específico da cultura presente na Loja Center. O questionário de Cameron e Quinn (1999) é um instrumento de diagnóstico de cultura organizacional, que se estrutura em seis dimensões sendo elas, características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critério de sucesso, cada dimensão

possui quatro alternativas, sendo que para cada dimensão é destinado 100 pontos, pontos esses que são divididos entre as alternativas.

Foi aplicado o questionário para todos os colaboradores da empresa, à uma amostra de 04 funcionários, obtendo um retorno de 100% dos questionários. O questionário foi distribuído aos participantes pela própria pesquisadora que estipulou um prazo para devolução.

Segundo Cameron e Quinn (2006), o instrumento de diagnóstico de cultura organizacional método OCAI possui quatro tipos de culturas, cultura de Clã, cultura de Mercado, cultura de Hierarquia e cultura de Adhocracia, estruturado em seis dimensões emergidas dos modelos de valores competitivos, sendo: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso; e cada dimensão possui quatro alternativas, representadas da seguinte forma, alternativa A - Cultura Clã, B - Cultura de Adhocracia, C – Cultura de Mercado e D – Cultura de Hierarquia. O método OCAI avalia os itens por meio de uma escala ipsativa, em que o respondente divide 100 pontos entre quatro alternativas, cada uma caracterizando um tipo de perfil cultura.

Este instrumento possibilita identificar a cultura organizacional atual e a desejada pelos membros da organização. Após o preenchimento, realiza – se as divisões dos pontos entre as alternativas, de acordo com a percepção dos entrevistados, somam – se os valores das alternativas A, B, C e D e divide pelas seis dimensões e acha – se a média final e conseqüentemente os resultados evidenciam o tipo de cultura atual e a cultura desejada pelos colaboradores da organização. Finaliza – se os resultados, lançando – os em tabelas e gráficos, possibilitando uma melhor visualização dos resultados e permitindo a comparação e análise entre a cultura atual e a desejável.

A Loja Center está localizada na cidade de Guaraí – TO, desde o dia 18 de Novembro de 2013. Sua atividade principal é do ramo de Papelaria, mas trabalha também com artigos para criança, artigos de decoração, enxovais e produtos eletrônicos. O objetivo da Empresa além de atender as necessidades e desejos dos seus clientes, é também o de gerar empregos e cumprir com suas responsabilidades fiscais, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico da cidade onde está localizada. Sua missão é ser referência em Guaraí e região, atendendo os clientes com eficiência, compromisso e comodidade. Possui como visão ser a melhor rede de lojas de artigos de papelaria, enxovais e brinquedos

de Guaraí e região, com inovações tecnológicas e variedades que possam atender ao cliente mais exigente.

Revisão de Literatura

Para Botelho (2001) a cultura se traduz mediante a interação social dos indivíduos que elaboram seus modos de pensar e sentir, que constroem seus valores, manejam suas identidades, diferenças e estabelecem suas rotinas. Para Botelho a cultura está fundamentada na visão antropológica em que as pessoas, são responsáveis pela construção, reconstrução e evolução da mesma; mediante as suas manifestações simbólicas, formação individual, valorização dos seus costumes, forma de agir e pensar, dentre outras circunstâncias.

Para Cameron e Quinn (1999) cultura organizacional advém de dois fundamentos, a primeira é a antropológica, em que referencia que as organizações são culturas, reveladas por meio da expressão cultural de seus colaboradores; e a segunda é a fundamentação sociológica, em que as organizações têm culturas e essas culturas mudam de acordo com a necessidade ao longo do tempo. Ainda segundo Cameron e Quinn (2005) a cultura é um atributo da própria empresa, e é fundamentada no que a organização valoriza.

Segundo Souza (1978) a cultura organizacional é um conjunto de fenômenos gerados através da ação humana, tendo seu delineamento dentro das fronteiras de uma organização. Podendo estruturar esse conjunto em três grupos:

1. Aquele que envolve a parte burocrática e histórica da organização: preceitos, regulamentos, normas, valores, autoridades, tradição;
2. Os que estão relacionados à parte operacional: fatores tecnológicos, processamento, maneira de realizar as atividades, instrumentos utilizados;
3. Aqueles que envolvem caráter emocional/comportamental das pessoas: afeto, humor, agressividade, ansiedade, perspectivas, dentre outros.

Cada empresa possui suas peculiaridades fundamentais através da sua cultura, tornando – as diferentes das demais, sendo que seu modelo é construído e vivido pelos colaboradores da empresa.

Para identificarmos a cultura da organização em estudo, estudaremos os quatro tipos de cultura organizacional, segundo Cameron e Quinn (1999). De acordo com Cameron e

Quinn (1999), os tipos de cultura ou perfis de culturas presentes no métodoOCAI são: Cultura Clã, de Adhocracia, de Mercado e de Hierarquia, e são descritos da seguinte forma:

- *Cultura de Clã*: esse tipo de cultura reproduz um ambiente organizacional como se fosse uma extensão da família, em vez de uma empresa com finalidades econômicas e lucrativas. A cultura clã se configura por meio dos objetivos organizacionais, valores compartilhados entre os membros, coesão, participação e comprometimento, fatores estes criados mediante a estrutura informal estabelecida dentro das empresas. Possui foco na gestão participativa, trabalho em equipe, ênfase no desenvolvimento humano e de trabalho. Os gestores são responsáveis por capacitar os colaboradores e facilitar sua interação. A cultura clã se caracteriza como um ambiente agradável e amistoso para se trabalhar, as pessoas compartilham muito de si. As lideranças são vistas como facilitadoras mentoras ou até mesmo como figuras paternas. A história da organização se reproduz mediante o tradicionalismo, a lealdade. A organização se estrutura em longo prazo, estabelecendo formas de benefícios e o desenvolvimento dos colaboradores, além de se preocupar com a coesão entre os membros, o respeito e a moral. O fator entendido como sucesso nessa cultura, é o agradável clima interno e a preocupação com bem estar dos membros pertencentes à empresa.
- *Cultura de Adhocracia*: ambiente dinâmico e flexível, envolvimento dos membros organizacionais para o alcance de resultados, foco externo, os clientes são vistos como parceiros organizacionais, os gestores como propulsores das relações de comprometimento dos membros pertencentes. Esse tipo de cultura permite maior facilidade de adaptação e reestruturação das ações empresariais quando percebem grandes turbulências no mercado, como novas situações que surgem, grande número de informações, novas tecnologias, dentre outros. Ambiente caracterizado com fortes traços de criatividade, flexibilidade e adaptabilidade. Os valores centrais dessa cultura e que garantem o sucesso da organização é o domínio de iniciativas inovadoras e pioneiras. O ambiente de trabalho é dinâmico e criativo, e as principais atribuições dos gestores é impulsionar as ações empreendedoras e de criatividade. Os líderes são visionários, inovadores e orientados para assumir riscos, buscam antecipar o futuro e estão sempre prontos para se adequar as mudanças e os novos

desafios. Estão sempre criando, pois o seu fator definido como sucesso é a constante criação de produtos e serviços únicos e originais.

- *Cultura de Mercado*: foco no ambiente externo, competitividade, busca de lucratividade, atenção voltada para produtividade com intuito de alcançar resultados para as empresas e o atendimento das demandas. Este tipo de cultura tem como valores centrais competitividade e produtividade, que são fortalecidos pela forte ênfase no posicionamento e monitoramento do ambiente externo. Essa cultura visualiza o ambiente externo como hostil, no qual os clientes são altamente exigentes e estão em busca de serviços ou produtos diferenciados, além de buscar incessantemente melhor posição no mercado em relação à concorrência. O ambiente de trabalho está voltado para resultados e a liderança orientada para o alcance dos objetivos e traduzidos em lucros. O sucesso da organização é definido pela maior penetração e conquista de uma maior fatia de mercado.
- *Cultura de Hierarquia*: tipo de cultura com foco interno à organização, ambiente formal e estruturado por vários níveis hierárquicos, voltados para eficiência e a segurança organizacional em longo prazo. Os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis e integrados. As lideranças têm o papel de coordenar e monitorar. O que possibilita uma organização unida tendo esse tipo de cultura, são as regras formais e as políticas organizacionais. O sucesso organizacional é construído mediante a confiabilidade de entrega, eficiência, estabilidade e baixo custo das operações. Existe uma grande ênfase nas tarefas e ações e na criação de múltiplos níveis hierárquicos. O foco da organização é em longo prazo e visam à estabilidade, previsibilidade e eficiência.

Ainda segundo Souza (1978) A cultura de uma organização é um conjunto de pressupostos e normas, aprendidos e compartilhados, que regulam o comportamento dos membros de uma organização.

Com a crescente competitividade imposta pela globalização, as organizações que se mantêm no mercado são aquelas que consegue atender com rapidez e eficiência as demandas que lhe serão direcionadas, sendo que quando isso ocorre, é possível notar uma eficiente prática da cultura interna da organização. Segundo Robbins (2002) uma forte cultura organizacional proporciona aos colaboradores uma compreensão clara da maneira como são ou deverão ser feitas as coisas, além de proporcionar segurança à organização.

Para Rocher (1969, *apud* Macedo, 1996) a cultura é caracterizada por três funções, a primeira função é a social, que é responsável em proporcionar o contato, ou seja, a comunicação entre as pessoas; a segunda é a função psíquica que possibilitando a boa convivência das pessoas em comunidade; e a terceira função é a de adaptação das pessoas e da sociedade em um ambiente de mudanças constantes, ao qual estão inseridas.

Segundo Mota e Caldas (1991) não é possível se estudar cultura organizacional, sem antes levar em consideração a cultura presente na sociedade. A cultura se expressa através dos costumes, crenças, valores, bem como seus artefatos que está associada à cultura empresarial, porém a estruturação da cultura da empresa traz vestígios de seus correspondentes na cultura nacional.

Para os autores a existência de uma cultura organizacional, está vinculada a uma cultura maior, sendo ela a cultura nacional traduzida pela sociedade, pelo o estilo de vida das pessoas, pelo que acreditam, defendem, praticam e o que querem. Essa mesma cultura geral, faz com que os ambientes empresariais criem culturas específicas, peculiares ao modelo comportamental do grupo pertencente.

Ferro (1991) afirma que as crenças e pressupostos são a essência da cultura, pois são formados pelos valores já testados por um grupo e percebidos como válidos para a situação, sendo capazes de resolver problemas de adaptação externa e integração interna.

Para o autor a cultura quando internalizada pelos membros da organização, promove a eficácia organizacional, facilitando a interação, a execução das atividades e uma maior capacidade de atendimento às demandas. Facilitando também a adaptação às mudanças proposta pelo mercado.

De acordo com Blake e Mouton (1972, *apud* Sousa, 1978) a cultura de uma empresa:

Pode ser vista, em sua forma mais pura, nas formações de equipe dentro das quais os administradores trabalham. Todas as equipes sem exceção têm suas próprias culturas. A clareza de suas metas e objetivos, o comportamento dos indivíduos para atingi-los, as normas e padrões de conduta que cada um espera de todos os outros, são algumas das propriedades dos padrões de cultura. Outros aspectos incluem as maneiras pelas quais as discordâncias e os conflitos são resolvidos e o grau de franqueza com o qual as pessoas exprimem suas convicções. Uma barreira à busca da excelência empresarial é a dificuldade de ver esses padrões.

De acordo com Geertz (1989) a cultura organizacional está relacionada aos significados das crenças, valores, atitudes, dentre outros, que são compartilhados entre os membros. Significados que são construídos historicamente dentro da organização e que serão propulsores das relações entre as pessoas no cenário empresarial. Proporcionando o comprometimento dos membros no sentido de alcançar as metas propostas pela empresa, bem como a interpretação das experiências dos membros, com o intuito de evitar a repetição de erros.

Resultados e Discussões

Neste tópico serão apresentados a caracterização da amostra e os resultados da pesquisa, colocando em evidência a cultura predominante na Loja Center. Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados em gráfico e tabelas, a fim de demonstrar o que o trabalho permitiu verificar.

A tabela 1 apresenta dados referentes a idade dos participantes, ao sexo dos colaboradores, tempo de serviço na empresa, nível de escolaridade, cargo dos funcionários na instituição, origem regional, as percepções dos colaboradores quanto a sua contratação e sobre a organização oferecer oportunidade de crescimento.

Tabela 1: Caracterização da Amostra

IDADE		
	Total	%
20 – 30 ANOS	03	75%
31 – 40 ANOS	01	25%
41 – 50 ANOS	0	0%
51 – 60 ANOS	0	0%
SEXO		
	Total	%
MASCULINO	01	25%
FEMININO	03	75%
TEMPO DE EMPRESA		
	Total	%
MENOS DE 1 ANO	04	100%
1 A 3 ANOS	0	0%
3 A 5 ANOS	0	0%
MAIS DE 6 ANOS	0	0%
SUA ATIVIDADE ATUAL ESTÁ DE ACORDO COM O CARGO/FUNÇÃO PARA O QUAL FOI CONTRATADO (A)?		
	Total	%
SIM	04	100%
NÃO	0	0%
ESCOLARIDADE		

	Total	%
MÉDIO INCOMPLETO	01	25%
MÉDIO COMPLETO	02	50%
SUPERIOR INCOMPLETO	01	25%
SUPERIOR COMPLETO	0	0%
PÓS GRADUAÇÃO INCOMPLETA	0	0%
PÓS GRADUAÇÃO COMPLETA	0	0%
CARGO/FUNÇÃO NA EMPRESA		
	Total	%
ESTOQUISTA	01	25%
ATENDENTE	02	50%
CAIXA	0	0%
GERENTE	1	25%
REGIÃO DE ORIGEM		
	Total	%
NORTE	04	100%
SUL	0	0%
NORDESTE	0	0%
SUDESTE	0	0%
CENTRO OESTE	0	0%
A ORGANIZAÇÃO DÁ OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO?		
	Total	%
SIM	04	100%
NÃO	0	0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os resultados revelam que a maioria dos colaboradores possui idade entre 20 e 30 anos. Dos 04 participantes da pesquisa, 75% são representados pelo sexo feminino. Os dados mostram que 100% dos funcionários possuem menos de 1 ano de empresa, este dado evidencia que o tempo de empresa dos colaboradores é pequeno, possivelmente é uma instituição nova ou que está reestruturando o quadro de funcionários.

Tabela 2: Média das Respostas dos participantes

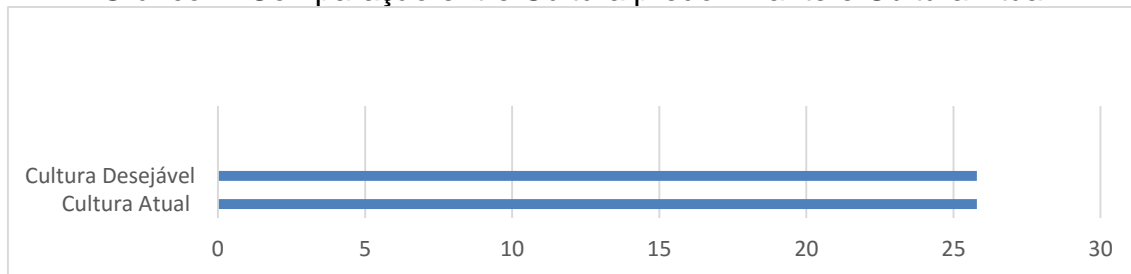
PERFIS DE CULTURA	CULTURA ATUAL	CULTURA DESEJÁVEL
CLÃ	25,8	25,8
ADHOCRACIA	24,5	25,2
MERCADO	25,0	24,4
HIERARQUIA	24,7	24,4

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os dados apresentados na tabela evidenciam que, de acordo com a percepção dos colaboradores a cultura presente na organização é a do tipo Clã, que possui foco interno e está voltada para a valorização das pessoas. O fator entendido como sucesso nessa cultura, é o agradável clima interno e a preocupação com o bem estar dos membros

pertencentes à empresa. Pode –se observar que a cultura desejável pelos membros desta organização é também a cultura do tipo Clã.

Gráfico 1: Comparação entre Cultura predominante e Cultura Atual



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Ao analisar os dados da comparação entre os resultados da cultura atual e da cultura desejável o gráfico evidencia a igualdade dos valores. Percebe-se que os colaboradores estão satisfeitos com a cultura em questão e que não veem a necessidade de mudança na cultura organizacional.

Os resultados dos dados, expõem que a cultura da organização está fortemente disseminada e homogeneizada, pois verifica-se que a cultura desejável pelos colaboradores é a mesma cultura que predomina na organização. Visto que a cultura organizacional quando aceita pelos membros proporciona um ambiente de trabalho agradável.

A cultura organizacional, se traduz como uma poderosa ferramenta que busca construir e consolidar condutas, homogeneizando os comportamentos pessoais, a forma de pensar e agir dentro da organização, impelindo mediante a isso, uma relação de igualdade entre os membros, não dando espaço para conflitos e indiferenças. (FREITAS, 1991)

Contemporaneamente as organizações possuem uma preocupação maior com a cultura interna da organização, pois compreendem que a cultura é uma ferramenta que proporciona competitividade empresarial. Quanto mais a cultura organizacional estiver fortalecida mais chance a organização tem de sobressair a dinamicidade do mercado e atender as demandas que lhes são direcionadas.

Foi se a época em que as organizações buscavam apenas lucros, hoje a cultura é considerada um critério essencial para as empresas na busca de uma fatia maior de mercado/clientes/fornecedores.

Conclusão

A presente pesquisa buscou de forma concisa identificar a cultura predominante na Loja Center. Os dados da pesquisa revelaram que a cultura atual predominante é a do tipo Clã, uma cultura com estrutura mais familiar e de interação e consenso entre os colaboradores, sendo também a cultura desejada pelos colaboradores.

Com base nos dados obtidos por meio do questionário aplicado, identificamos que tanto a cultura atual quanto a cultura desejável é a cultura do tipo Clã. Compreende – se que a organização está satisfeita com a cultura predominante.

A cultura organizacional possui um grande impacto sobre os resultados da organização e diante disso, é possível afirmar que cabe ao gestor da Empresa conhecer, entender e fortalecer a cultura desejável, que neste caso é também a cultura atual encontrada, sabendo disso ele deverá intensificar esta cultura, pois a mesma proporciona competitividade empresarial, clima agradável para o desempenho das atividades e interação entre os membros.

Visto que atualmente os gestores tem se mostrado bastante interessados na cultura organizacional de sua empresa e devido o acirramento da competitividade empresarial as organizações acabam sendo forçadas a tomarem medidas estratégicas para a sua sobrevivência, e uma importante ferramenta para essa tomada de decisão é o conhecimento da cultura da empresa.

Observando os objetivos, missão e visão da organização seria favorável também o desenvolvimento da cultura de mercado, pois esse perfil possui foco no ambiente externo, competitividade, busca de lucratividade, atenção voltada para produtividade e tem por intuito alcançar resultados para a empresa e o atendimento das demandas.

Referências Bibliográficas

ANA PAULA NERES CIRQUEIRA. **Artigo cultura organizacional: características predominantes (estudo de caso em uma instituição de ensino superior no estado do Tocantins)**, 2013.

BOTELHO, Isaura. **Dimensões da cultura e políticas públicas**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, V.15, nº 2, 2001.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. USA: Addison Wesley Longman, 1999.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework (Revised Edition)**. San Francisco: Sage, 136 – 162, 2005.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Tradução reversa por DOMENICO, S. M. R; LATORRE, S.; TEIXEIRA, M. L. M. (2006)

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FERRO, J. R. **Decifrando culturas organizacionais**. Tese de doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1991.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, Makron, McGraw-Hill, 1991.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro, LTC Editora, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 19 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

MACEDO, Joselita Nunes. **Cultura Organizacional e a Gestão Descentralizada do SUS. Trabalho apresentado no Seminário sobre inovações gerências em saúde**, Porto Alegre, 16 e 17 de agosto. REAd – Edição 04 Vol. 2 N. 3, nov/dez, 1996.

MOTA, Fernando C. prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PONTE, J. (2006). **Estudos de caso em educação matemática**. Bolema, 25, 25-132.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed, São Paulo: Prentice Hall, 2002.


SAMPIERI, R.H; COLLADO; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Edela Lanjer Pereira Souza – São Paulo: Edgar Blucher: (Porto Velho): Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA – URGs, 1978.

SOUZA, E. L. P. **Aspectos culturais de organizações públicas e suas consequências para o desenvolvimento organizacional**. Revista de Administração IA/USP, 13 (4) p. 47-55, out/dez, 1978, b.

WILLIAMS, Raymond. **Palavras – Chave: um vocabulário de cultura e sociedade**. Tradução de Sandra Guardini Vasconcelos. São Paulo: Boitempo, 2007.

ANEXO

	<p>FACULDADE GUARAI – FAG Credenciada pelo Parecer CES/CEE – TO nº 202/2008, de 02/07/2008 e pelo Decreto Governamental nº 3.477, de 28/08/2008. Av. JK, 2541 – Setor Universitário – Guarai – TO – CEP: 77.700-000 – Fone/Fax: (63) 3464-1289</p> <hr/> <p style="text-align: center;">INSTITUTO EDUCACIONAL SANTA CATARINA LTDA</p>
---	--

Curso de Administração de Empresas	Pesquisa de Campo
Nome Estabelecimento:	
Proprietário (a):	
Questionário Aplicado entre os dias 23 e 25 do Mês de Abril de 2015.	
Idade: <input type="checkbox"/> 20 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> 51 a 60 anos	
Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
Tempo de Empresa: <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 6 anos	
Sua atividade atual está de acordo com o cargo/função para o qual foi contratado? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Escolaridade: <input type="checkbox"/> Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós Graduação Incompleta <input type="checkbox"/> Pós Graduação Completa	
Cargo/Função na Empresa: <input type="checkbox"/> Estoquista <input type="checkbox"/> Atendente <input type="checkbox"/> Caixa <input type="checkbox"/> Gerente	
Região de Origem <input type="checkbox"/> Norte (TO, PA, AP, RR, RO, AM e AC) <input type="checkbox"/> Sul (PR, SC e RS) <input type="checkbox"/> Nordeste (MA, PI, BA, CE, RN, PB, PE, AL e SE) <input type="checkbox"/> Sudeste (ES, RJ, MG e SP) <input type="checkbox"/> Centro Oeste (MT, GO e MS)	
A organização dá oportunidade de crescimento? <input type="checkbox"/> Sim	

() Não

Instrumento de Diagnóstico de Cultura Organizacional

The Organizational Culture Assesment – OCAI (Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional) permite levantar de forma quantitativa as características culturais predominantes de uma organização. Este instrumento é composto por seis questões, cada questão possui quatro alternativas, para cada questão será destinado 100 ponto, que será dividido entre as alternativas, conforme a similaridade à sua organização. Deverá ser atribuído um número elevado de pontos para alternativa que for mais similar à sua organização. Obs: distribuir os pontos nas alternativas evidenciando como você ver a cultura atual da organização e posterior preencher a coluna item desejável evidenciando como gostaria que fosse.

Questionário

1 Características Dominantes		Atual	Desejável
A	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si.		
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para se expor e correr riscos.		
C	A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.		
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.		
Total		100	100

2 Liderança Organizacional		Atual	Desejável
A	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de orientação, facilitação ou apoio.		
B	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou de assumir riscos.		
C	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de foco direcionado, orientado aos resultados, e agressivo.		
D	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de coordenação, organização, ou de eficiência operacional estável.		
Total		100	100

3 Gerenciamento de Pessoas		Atual	Desejável
A	O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.		
B	O estilo gerencial na organização é caracterizado por tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.		
C	O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, elevado nível de exigência e de realização.		

D	O estilo gerencial na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		
		100	100
4 Coesão Organizacional		Atual	Desejável
A	O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é muito valorizado.		
B	O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há ênfase em ser o pioneiro.		
C	O que mantém a organização unida é a ênfase na realização e no alcance de metas. Agressividade e vencer são temas comuns.		
D	O que mantém a organização unida são as regras formais e as políticas. Manter a organização com uma operação estável é importante.		
		100	100

5 Ênfase Estratégica		Atual	Desejável
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação são permanentes.		
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e buscar oportunidades são ações valorizadas.		
C	A organização enfatiza ações competitivas e realização. Superar metas desafiadoras e vencer no mercado são preocupações dominantes.		
D	A organização enfatiza constância e estabilidade. Eficiência, controle e operações estáveis são importantes.		
		100	100

6 Critério de Sucesso		Atual	Desejável
A	A organização define sucesso tendo por base o desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e preocupação com as pessoas.		
B	A organização define sucesso tendo por base o fato de dispor dos produtos/serviços mais novos e originais. Ela é inovadora e líder em produtos/serviços.		
C	A organização define sucesso tendo por base vencer no mercado e ser melhor do que a concorrência. Liderança competitiva no mercado é primordial.		
D	A organização define sucesso tendo por base a eficiência. Entregas confiáveis, programação estável e baixo custo de produção são críticos.		
		100	100

