



**Análise da cultura organizacional na empresa SESI clínica em Mossoró/RN**

**Analysis of the organizational culture in the company SESI clínica in Mossoró/RN**

José Marcione da Costa<sup>1</sup>

Kennedy de Paiva da Silva<sup>2</sup>

Pedro Balduino de Sousa Neto<sup>3</sup>

Francisco Igo Leite Soares<sup>4</sup>

Hugo Azevedo Rangel de Moraes<sup>5</sup>

Mariana Câmara Gomes e Silva<sup>6</sup>

Auris Martins de Oliveira<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Doutorando em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Faculdade de Agronomia (UFRGS) - Campus do Vale, Av. Bento Gonçalves, 7712, Agronomia, Porto Alegre - RS, CEP: 91540-000. E-mail: [adm.josemarcione@gmail.com](mailto:adm.josemarcione@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0847-4414>

<sup>2</sup> Mestre em Administração, Universidade Potiguar (UNP), Rua Laurence Rosado da Escócia, 401, Costa e Silva, Mossoró - RN, CEP: 59625-487. E-mail: [kennedypaiva@hotmail.com](mailto:kennedypaiva@hotmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2819-2860>

<sup>3</sup> Mestre em Geografia pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Universidade Potiguar (UNP), Rua Domilson Crisostomo, N° 71, Cidade Alta, Felipe Guerra - RN, CEP: 59795-000.  
E-mail: [pedro\\_balduino@hotmail.com](mailto:pedro_balduino@hotmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6975-1601>

<sup>4</sup> Doutorando em Ciências Ambientais pelo Programa de Pós-graduação em Sociedade, Natureza e Desenvolvimento da Universidade Federal do Oeste do Pará (PPGSND - UFOPA), Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Rua Dr. Pedro Vicente, 270, Luanda, Alenquer - PA, CEP: 68200-000.  
E-mail: [francisco.soares@ufopa.edu.br](mailto:francisco.soares@ufopa.edu.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6715-4117>

<sup>5</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Universidade Federal do Cariri (UFCA), Universidade Federal do Cariri, Avenida Tenente Raimundo Rocha, Cidade Universitária, Juazeiro do Norte - CE, CEP: 63048-080. E-mail: [hugo.rangel@ufca.edu.br](mailto:hugo.rangel@ufca.edu.br)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0006-6360>

<sup>6</sup> Mestra em Ciências Contábeis (UFRN), Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Rua João Fernandes da Costa 2422, Santa Delmira, Mossoró - RN, CEP: 59615-330. E-mail: [mariana\\_mcgs@hotmail.com](mailto:mariana_mcgs@hotmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9771-8021>

<sup>7</sup> Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Av. Professor Antonio Campos, S/N, Campus Central da UERN, Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59620-625. E-mail: [aurismartins@uern.br](mailto:aurismartins@uern.br)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7034-7654>

**Resumo**

Atualmente, a cultura organizacional tem sido um objeto de estudo que tem ganhado um grande espaço dentre o meio científico e acadêmico. Assim, diante da relevância do tema, objetivou-se neste artigo identificar a cultura organizacional predominante na empresa SESI Clínica, localizada na cidade de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte. Quanto aos procedimentos metodológicos, pode-se caracterizar esta pesquisa como um estudo de caso quanto aos procedimentos técnicos e como exploratório-descritivo quanto aos objetivos. Quanto ao processo, pode-se defini-lo como quantitativo. A população da pesquisa foi formada por 25 colaboradores, sendo que 20 foram pesquisados e compuseram a amostra do estudo. Os resultados da pesquisa mostraram que a tipologia cultural predominante na organização é a Cultura Clã, o que aponta para uma tendência de que a organização procura incentivar o trabalho em grupo e a participação efetiva das pessoas no processo de tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. SESI Clínica. Tipologia Cultural. Modelo dos Valores Competitivos.

**Abstract**

Currently, the organizational culture has been an object of study that has gained a large space among the scientific and academic environment. Thus, given the relevance of the topic, the objective of this article was to identify the predominant organizational culture in the company SESI Clínica, located in the city of Mossoró, in the state of Rio Grande do Norte. As for the methodological procedures, one can characterize this research as a case study as to the technical procedures and as exploratory-descriptive as to the objectives. As for the process, it can be defined as quantitative. The research population was made up of 25 employees, 20 of whom were surveyed and made up the study sample. The results of the research showed that the predominant cultural typology in the organization is the Clan Culture, which points to a trend that the organization seeks to encourage group work and the effective participation of people in the decision-making process.

**Keywords:** Organizational Culture. SESI Clinic. Cultural Typology. Competitive Values Model.

## Introdução

Assim como cada ser humano é único, possuindo seus próprios hábitos, seu DNA, seus valores, estilos e crenças que foram adquiridos desde o momento do seu nascimento até o seu atual estágio de vida, pode-se analisar analogicamente as organizações sob esse enfoque. Desde o momento de sua criação ou de sua institucionalização, as organizações começam a adquirir características únicas, assumindo uma forma de vida própria e independente da influência de seus membros, caracterizando assim, a sua cultura organizacional.

Segundo Robbins (2005) a identificação e o estudo dos fenômenos empresariais relacionados à cultura passaram a ser explorados recentemente, datando os seus estudos iniciais a partir de meados da década de 1980, sendo que atualmente, existe um elevado aumento das pesquisas na área.

Com relação ao ambiente empresarial da década de 80 do século passado até hoje, muita coisa mudou. Novos paradigmas organizacionais emergiram e a complexidade do mundo dos negócios aumentou consideravelmente. Atualmente, as organizações se encontram em um ambiente extremamente dinâmico e competitivo. As incertezas presentes no mercado atual são maiores a cada dia e as mudanças existentes no ambiente organizacional são cada vez mais constantes, principalmente devido à influência de fenômenos como a globalização, fusões e aquisições. Diante deste cenário, torna-se de fundamental importância a compreensão dos fatores que influenciam a cultura organizacional e a sua gestão.

Quanto à importância da cultura dentro das empresas, Wagner e Hollenbeck (2009, p. 374) afirmam que “depreciar a importância da gestão simbólica pode ter consequências desastrosas”. Assim, pode-se perceber o seu grau de preponderância para o sucesso empresarial, tendo em vista que a desconsideração desse fator pode trazer prejuízos relevantes às organizações.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo analisar a cultura organizacional na empresa SESI Clínica, localizada na cidade de Mossoró/RN. Especificamente, a pesquisa busca avaliar a percepção dos colaboradores da empresa acerca dos aspectos relacionados à cultura existente no ambiente de trabalho e identificar os pontos mais fortes da cultura existente na organização.

Sob o ponto de vista teórico, a pesquisa se justifica por contribuir com o desenvolvimento dessa área de conhecimento. Do ponto de vista empírico, o presente estudo apresenta vantagens para a organização em análise uma vez que possibilitará o fornecimento de informações acerca de um campo de pesquisa relevante para a empresa em análise, ou seja, a cultura organizacional.

## Fundamentação Teórica

### 2.1 Definindo Cultura Organizacional

Antes de sabermos o que é cultura organizacional, é necessário entendermos o conceito de cultura. Para Chiavenato (2005, p.122) a cultura envolve “os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostas pelos membros atuais da sociedade e passadas sucessivamente para as novas gerações”.

Ou seja, a cultura representa todo o comportamento a ser seguido por uma sociedade ou por um grupo de pessoas. Ela representa o modo de conduta como às pessoas devem seguir e conviver entre si, para benefício mútuo, respeitando aquilo que foi dito como via de regra ou a um padrão a ser vivenciado e compartilhado por todos.

No âmbito organizacional, pode-se dizer que toda ou qualquer organização, seja ela grande ou pequena, possui uma cultura própria, onde são difundidos seus valores, crenças, costumes, tradições e símbolos. Neste sentido, a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas e seguidas pelos seus colaboradores, constituindo assim, em uma força importante que influencia no comportamento das pessoas.

A partir do momento em que uma organização assume uma identidade própria, independente das pessoas que a fundaram e de seus colaboradores, ela adquire uma vida própria. Já para Schein (2004) é atribuição dos fundadores das organizações, a tarefa de se criar e desenvolver aquilo poderá a ser a cultura da organização. Nesta linha de pensamento, Wagner e Hollenbeck (2009, p.367) afirmam que: “A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.

A cultura organizacional também pode ser conceituada como o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina sua identidade (LUZ, 2003). Portanto, uma organização institucionalizada é criada a partir de uma compreensão, entre os membros que a compõe, exemplo disso é quando se define o comportamento adequado a ser seguido por todos. É a partir desta noção que passamos a compreender melhor a cultura organizacional.

A cultura em uma organização pode ser identificada em três níveis: o nível dos artefatos visíveis (ambiente, arquitetura, layout, padrões de comportamento, vestuário, documentos); o nível de valores que governam o comportamento das pessoas (valores

manifestos em entrevistas, relatos); e o nível dos pressupostos inconscientes (como os membros percebem, pensam, sentem, a partir de valores conscientemente construídos e que gradualmente são absorvidos pelo inconsciente) (SCHEIN, 2004 *apud* CURVELLO, 2012).

É senso comum que a cultura organizacional influencia nas percepções, nos valores e nos sentimentos interpessoais, tornando assim, os comportamentos das pessoas mais parecidos entre si. A cultura organizacional produz comportamentos que tem como função contribuir e alcançar as metas estabelecidas pela organização.

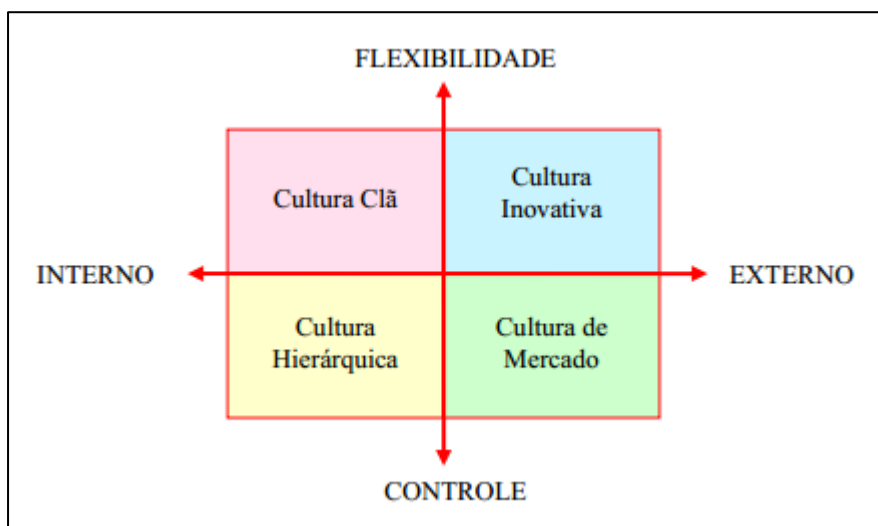
A cultura organizacional também é composta por comportamentos diversos e desconformes e com isso, segue caminhos diferentes para o sucesso de uma organização (Robbins 1996). Para Wagner e Hollenbeck (2000, p.367), “a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.

## 2.2 Modelo dos Valores Competitivos (CVM)

Existem diversos modelos na literatura que fornecem subsídios para a avaliação da cultura organizacional nas organizações. Rocha (2010, p. 35) afirma que “esses modelos geradores de tipologias são válidos enquanto artifício ou recurso metodológico, uma vez que toda tipologia remete a generalização de um objeto, uma vez definido determinado prisma”. Parafraseando o pensamento do autor, pode-se dizer que, apesar de serem muitos os modelos existentes para se fazer avaliações da cultura dentro das empresas, nenhum desses deve ser desconsiderado, tendo em vista o fato de se poder identificar diferentes aspectos da cultura organizacional de acordo com a utilização de cada um deles, variando conforme os objetivos das pesquisas.

Para o presente estudo foi adotado o Modelo de Valores Competitivos que, de acordo com Rocha (2010) é uma tipologia desenvolvida por Cameron e Quinn (2006). O autor (2010) ainda considera que o referido modelo admite que as empresas são dotadas de aspectos culturais comuns, sendo assim, possível de encontrar os traços centrais da cultura de uma organização através da identificação desses fatores.

Cameron e Quinn (2006 *apud* Silva, Câmara e Enders, 2007) dizem que o modelo analisa a cultura de acordo com os valores que são compartilhados na mesma. Para Cameron e Quinn (2006 *apud* Silva, Câmara e Enders, 2007) o modelo aborda quatro tipos culturais, como visto na imagem a seguir:



**Figura 1: Tipologia Cultural de Cameron e Quinn**

Fonte: Silva, Câmara e Enders, 2007 (Adaptado de Cameron e Quinn, 2006, p. 50)

De acordo com Cameron e Quinn (2006 *apud* ROCHA, 2010), os quatro tipos culturais são assim identificados:

- **Cultura Clã ou Grupal:** enfatiza valores como união entre os colaboradores, participação das pessoas nas tomadas de decisões, trabalho em equipe e desenvolvimento de recursos humanos.
- **Cultura Hierárquica:** a organização se caracteriza por ter um local de trabalho formal e estruturado, regido por regras que orientam as decisões na empresa. Nesse tipo de cultura os líderes tendem a ser conservadores.
- **Cultura de Adhocacia ou Inovativa:** caracteriza-se por um ambiente de trabalho empreendedor e criativo. Além disso, tem ênfase voltada para a aquisição de novos conhecimentos. Aqui, a liderança tende a ser visionária e orientada para riscos.
- **Cultura de Mercado ou Racional:** a organização é dirigida para resultados. A principal preocupação da organização é o alcance de metas, ganhos produtivos e de rendimentos. Além disso, tem visão voltada para o ambiente externo, focalizando transações entre fornecedores e clientes.

### **A Empresa Em Análise: SESI Clínica - Mossoró/RN**

A empresa SESI CLÍNICA faz parte do sistema da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte (FIERN) que está inserido no Sistema Indústria nacional, liderado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). Fundada em 27 de fevereiro de 1953 e reconhecida por carta sindical em 14 de dezembro de 1953, a FIERN - é uma entidade sindical de grau superior com base territorial em todo o estado.

Ao longo de sua história, o Sistema FIERN vem representando com maestria os legítimos interesses da indústria potiguar e contribuindo para o crescimento econômico do Estado, com metas embasadas na responsabilidade social e no desenvolvimento industrial. o Sistema FIERN é composto por três instituições que atuam em conjunto pelo desenvolvimento da indústria norte-rio-grandense, que são: o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

Inaugurada no dia 29 de outubro de 2003, sendo Presidente da FIERN Abelirio Vasconcelos da Rocha, Superintendente Regional do SESI Othon Miltão Junior e Gerente do Centro de Atividades Exedito Amorim, Maria Ester Cantidio Fernandes.

Dispondo de infraestrutura, com instalações e equipamentos modernos e profissionais de saúde qualificados, atua rigorosamente dentro dos padrões das normas do Ministério do Trabalho e do Conselho Federal de Medicina e Odontologia.

Os serviços da SESI Clínica abrangem a atuação de profissionais de saúde de diversas especializações e ainda medicina do trabalho (exames admissionais, periódicos, demissionais, mudança de função, retorno ao trabalho). Exames, diagnósticos e procedimentos realizados conforme as normas, especificações e técnicas, garantindo elevado grau de segurança que vão desde laboratório de análises clínicas e audiometria, e área odontológica, profissionais especializados e procedimentos com a utilização de materiais com qualidade comprovada. Além disso, ainda trabalha com serviços de Clínica Geral, Endodontia (tratamento de canal), Odontopediatria, Periodontia, Prótese e Raio X.

### **Metodologia**

Quanto aos objetivos, o presente estudo pode ser considerado como descritivo, pois apresentou informações sobre as características de uma determinada realidade ou fenômeno (COLLIS e HUSSEY, 2005; ANDRADE, 2009) que, no caso, se tratou das características culturais na empresa SESI Clínica.

Fundamentando-se no pensamento de Yin (2010) pode-se ainda caracterizar a pesquisa como um estudo de caso. Para o autor, um estudo de caso investiga um fato ou um problema inserido em algum contexto da vida real de uma forma mais íntima, buscando o entendimento do fenômeno em um nível maior de profundidade.

Em relação ao processo, o método quantitativo é o que melhor caracteriza o estudo. Para Collis e Houssey (2005, p. 26) o método quantitativo é “objetivo por natureza e focado na mensuração dos fenômenos. Conseqüentemente, um método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos”.

A pesquisa abrangeu a população de 25 colaboradores da empresa SESI Clínica localizada na cidade de Mossoró/RN. A forma de estabelecimento da amostra foi por conveniência, de acordo com a disponibilidade dos funcionários. Assim, foram aplicados 20 questionários, total que caracteriza a amostra do estudo.

O instrumento de coleta de dados foi dividido em duas etapas. A primeira etapa objetivou fazer o levantamento de informações pessoais inerentes aos funcionários da empresa pesquisada, com questões sobre: sexo, idade, tempo de trabalho na empresa, cargo e escolaridade. A segunda parte do questionário foi composta por um conjunto de 24 afirmações referentes a quatro perfis que representam os diferentes aspectos culturais de uma empresa de acordo com o Modelo dos Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006 *apud* Rocha, 2010), sendo eles: a cultura clã ou grupal, a cultura de adhocracia ou inovativa, a cultura de mercado e a cultura hierárquica (Quadro 1). Esse instrumento foi extraído de Rocha (2010). A tabela 2 resume as afirmações contidas no questionário referentes a cada perfil cultural. Ao todo, foram seis questões referentes a cada aspecto: clã (C), *adhocracia* (A), mercado (M) e hierárquica (H).

As questões foram respondidas com a utilização da escala *Likert* com cinco pontos, nas quais 1 significava discordo totalmente (DT), 2 discordo (D), 3 nem concordo nem discordo (NCND), 4 concordo (C) e 5 concordo totalmente (CT). Para analisar o nível de confiabilidade dos dados obtidos a partir da aplicação do questionário foi efetuado o teste de *Alfa de Cronbach* com um nível de aceitação a partir de 0,7 (HAIR JÚNIOR *et al*, 2005).

<b>Cultura Clã</b>	
C1	Aqui, nesta empresa, os membros da organização sentem que realmente fazem parte do seu grupo de trabalho.
C2	Esta instituição respeita, valoriza e investe em seus recursos humanos. Aqui leva-se em conta o moral do empregado.
C3	Nesta organização, as discussões em aberto e a tomada de decisão por “consenso” são bem-vistas e utilizadas.
C4	Esta organização é um local de trabalho onde há um clima de relações interpessoais muito positivo. As pessoas se dão bem e compartilham suas ideias umas com as outras.
C5	Nesta empresa o estilo de administração é caracterizado fundamentalmente por trabalho em equipe, consenso, participação no processo de solução de problemas e tomada de decisão.
C6	O lema que une os membros desta instituição é: “lealdade coesão”. Aqui, o grau de envolvimento das pessoas no trabalho é grande.
<b>Cultura de Adhocracia</b>	
A1	Esta entidade é vista pelos seus membros como “vitalizadora”, ou seja, busca o crescimento, aquisição de novos recursos e uma imagem externa positiva.
A2	Aqui, nesta empresa, adaptação e flexibilidade às mudanças são encorajadas por serem considerados pontos fortes.
A3	As pessoas daqui não se importam em assumir riscos. Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é bastante dinâmico e empreendedor.
A4	Nesta empresa, o estilo de administração encoraja basicamente ações e ideias inovativas na solução de problemas, bem como a iniciativa individual.
A5	O lema que une os membros desta instituição é: “estar envolvido com inovação e desenvolvimento”.



A6	Esta empresa enfatiza o crescimento através do desenvolvimento de novas ideias. Gerar sempre novos produtos ou novos serviços é importante.
<b>Cultura de Mercado</b>	
M1	Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é extremamente orientado para a produção. As pessoas estão sempre preocupadas em realizar tarefas.
M2	O estilo de Administração, nesta empresa, encoraja principalmente a lucratividade e a excelência de resultados.
M3	O lema que une os membros desta organização é: “ênfase na realização das tarefas e no atingimento dos objetivos estabelecidos”.
M4	Aqui, nesta empresa, a direção a seguir e os objetivos são claramente entendidos pela maioria dos membros da organização.
M5	Esta entidade estimula e sempre busca alta produtividade e qualidade.
M6	A ação competitiva e a orientação para os resultados são bastante enfatizadas nesta empresa.
<b>Cultura Hierárquica</b>	
H1	O lema que une os membros dessa organização é: “utilização de procedimentos, métodos formais e de políticas para a execução de trabalho”. O cumprimento das regras é muito importante.
H2	Esta instituição enfatiza e defende um ambiente de trabalho estável e previsível.
H3	O controle é um princípio administrativo muito estimulado e exercido na organização.
H4	Esta instituição é um local de trabalho onde há um clima bastante formal e estruturado. As pessoas prestam atenção aos procedimentos existentes, pois eles quase sempre orientam o trabalho.
H5	Aqui, nesta empresa, o processo eficiente de informação guia o trabalho e ação administrativa.
H6	Nesta organização, o estilo de administração é caracterizado por previsão de desempenho e resultados futuros.

**Quadro 1: Perfis culturais e afirmativas**

Fonte: elaborado com base em Rocha (2010).

## Resultados e Discussões

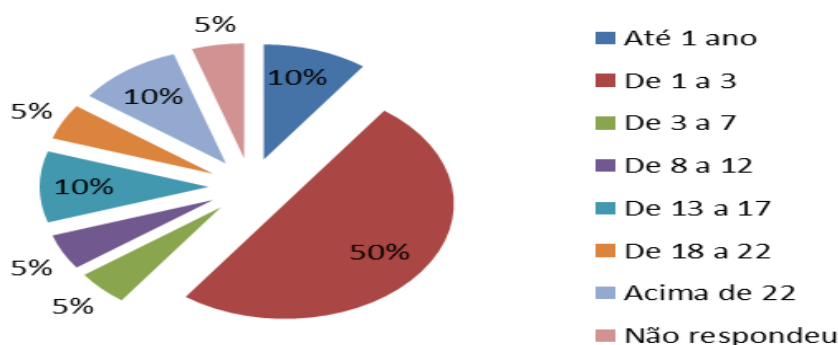
Os resultados do estudo estão apresentados em duas etapas. Na primeira, foi feito o levantamento do perfil dos colaboradores da empresa e, na segunda, foi feita a análise da cultura predominante na organização e a verificação da força cultural da empresa.

### 5.1 Perfil dos Respondentes

Com o intuito de conhecer o perfil dos respondentes foram elaboradas perguntas que fornecem dados relacionados ao sexo, faixa etária, estado civil, tempo de trabalho na empresa, cargo e escolaridade.

Quanto ao sexo dos respondentes identificou-se que 70% são mulheres e 30% são homens. No que diz respeito a faixa etária, prevaleceram os funcionários com idade entre 24 e 28 anos (25%), seguidos daqueles com idade entre 29 a 33 (20%), empatados com 15% os de faixa etária entre 19 e 23, 34 a 38 e acima de 44 anos, e por último entre 39 a 43 (10%).

Em se tratando do tempo de trabalho na empresa, os resultados podem ser verificados no Gráfico 1, a seguir:



**Gráfico 1: Tempo de Trabalho dos Funcionários na Empresa**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao cargo, 30% dos entrevistados são estagiários, auxiliares administrativos e enfermeiros representaram 15% cada, técnico em segurança do trabalho, atendentes auxiliares de enfermagem ficaram empatados com 10% cada, e com 5%, cada administrador e fisioterapeuta.

Por último, perguntou-se sobre o grau de escolaridade dos funcionários. Quanto a isso, têm-se que 45% possuem ensino superior completo, 25% superior incompleto, e empatados com 15% cada, aqueles que possuem ensino médio completo e pós-graduados. Desta forma, verifica-se o grau de competitividade existente no mercado atualmente, tendo em vista que a grande maioria dos funcionários pesquisados (85%) já cursaram ou estão cursando o ensino superior.

## 5.2 Análise da Cultura Organizacional

Para verificar os níveis de confiabilidade dos dados obtidos por meio da aplicação dos questionários foi calculado o coeficiente de *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ). Os valores estão apresentados na tabela 2.

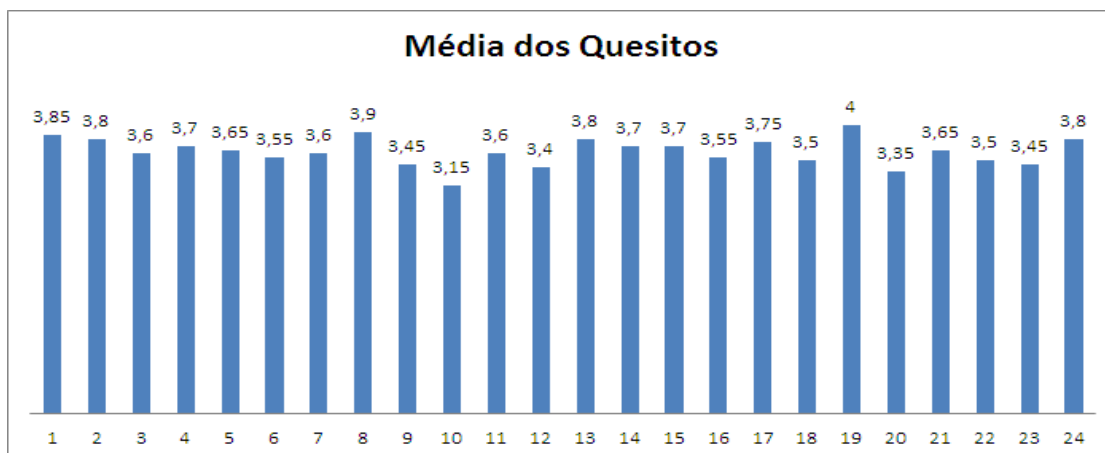
	Tipos Culturais	Alfa de Cronbach $\alpha$
1	Coeficiente da Cultura Clã	0,7771
2	Coeficiente da Cultura Adhocracia	0,8434
3	Coeficiente da Cultura de Mercado	0,7448
4	Coeficiente da Cultura Hierárquica	0,7123
5	Coeficiente Geral dos dados	0,9267

**Tabela 1: Níveis de confiabilidade dos resultados da pesquisa**

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme apontado anteriormente, de acordo com Hair Júnior *et al* (2005), pode-se considerar aceitáveis os valores de *Alfa de Cronbach* com um limite inferior mínimo de 0,7. Com base nessa premissa, todos os valores obtidos no teste foram satisfatórios. Assim, o

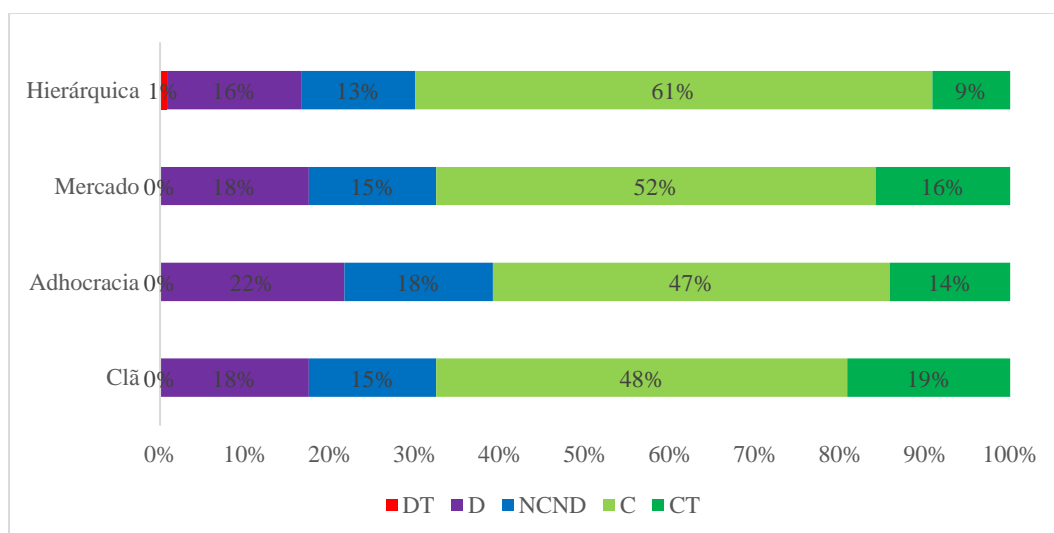
instrumento de coleta de dados apresentou confiabilidade a partir da análise realizada. Em seguida, foram calculadas as médias das 24 questões feitas no questionário, obtendo-se os resultados apresentados no Gráfico 2.



**Gráfico 2: Média dos 24 quesitos indagados no questionário.**

Fonte: elaborado pelos autores.

Posteriormente, foram agrupados os quesitos das afirmações postas no questionário referentes às quatro tipologias culturais estudadas, sendo que a cada tipologia foi atribuído um conjunto de seis afirmativas. A distribuição de frequência geral das tipologias pode ser vista no Gráfico 3, a seguir.



**Gráfico 3: Distribuição de frequência geral das tipologias**

Fonte: dados da pesquisa.

Objetivando evidenciar a tipologia cultural existente na organização, bem como conhecer a força cultural da empresa estudada, foram calculadas as médias das afirmações referentes a cada tipologia para se obter a cultura predominante e, em seguida, foram somadas

as médias das tipologias culturais da organização para se identificar a força cultural da empresa. O que pode ser identificado no Quadro 3, a seguir.

ITENS	MÉDIA
Cultura Clã	3,69167
Cultura Inovativa	3,53333
Cultura de Mercado	3,65833
Cultura Hierárquica	3,61667
<b>Força Cultural</b>	<b>14,5</b>

**Quadro 3: Tipologia e força cultural**

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a análise do quadro, percebe-se que a cultura predominante na organização foi a cultura Clã. Assim, entende-se que dentro do ambiente da empresa pesquisada existe uma possível tendência sobre a ênfase em aspectos relacionados ao desenvolvimento de recursos humanos e a participação ativa dos membros da empresa no processo de tomada de decisão. Além disso, acredita-se que os líderes e gestores tendem a possuir uma mentalidade participativa, o que pode proporcionar benefícios ao desenvolvimento do trabalho em equipe dentro da empresa (ROCHA, 2010).

### Considerações Finais

O presente estudo buscou analisar o tipo de cultura organizacional predominante na empresa SESI Clínica, localizada na cidade de Mossoró-RN. Buscando ainda, especificamente, avaliar a percepção dos funcionários da empresa quanto aos aspectos relacionados à cultura no ambiente de trabalho e identificar os pontos mais fortes da cultura existente na organização.

Quanto aos resultados obtidos na pesquisa, destaca-se o fato de a organização ter uma cultura do tipo Clã como predominante, fator que pode trazer benefícios para o trabalho em grupo e envolvimento entre os colaboradores. Do ponto de vista negativo, apesar da pequena diferença entre as médias, se sobressai o fato da cultura inovativa ser a mais fraca, fato que no contexto organizacional e diante da dinamicidade existente no mercado atualmente, pode trazer estagnação no processo de desenvolvimento da empresa.

### Referências

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2ª ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional.** 2ª Edição Revisada e Atualizada. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- HAIR JUNIOR, F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima organizacional.** 3ª Edição. São Paulo: Qualitymark Editora, 2003.
- MOTA, F. C. T.; CALDAS, M. P. (Coords.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2005.
- ROCHA, Luiz Célio Souza. **Cultura e Clima Organizacionais: um estudo multicascos em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte.** 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership.** 3ª Edição. San Francisco: Jossey Bass, 2004.
- SILVA, Leiliane Michele Trindade da; CÂMARA, Ana Rosa Gouveia Sobral da; ENDERS, Wayne Thomas. Modelos de Valores Competitivos e suas Relações com o Desempenho Profissional numa Organização Hoteleira. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 13 a 15 de Junho de 2007, Natal. **Anais eletrônicos.** Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2007/2007\\_ENGPR289.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR289.pdf). Acesso em: 10/01/2014.
- VIEIRA A. C. G.; FISCHER, A. L. Análise de Produção Científica em Clima, Cultura, Remuneração e Salários entre 1990-2004. In: Seminários de Administração, 8, 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead>>. Acesso em 10/01/2014.
- WAGNER, Jonh A., HOLLENBECK, Jonh R. **Comportamento organizacional.** 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4ª ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2010.

Submetido em: 08.03.2023

Aceito em: 11.04.2023