

Área temática: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

COMPETIR OU COOPERAR? A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA  
INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos trabalhadores de indústrias de grande porte em relação à cultura organizacional no ambiente de trabalho. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa e exploratória, utilizando o levantamento (survey) como método de investigação. Foram aplicados questionários e realizados testes estatísticos para identificar possíveis relações causais entre as variáveis. Os resultados principais indicam que a maioria dos trabalhadores percebe a cultura organizacional como predominantemente cooperativa, com ênfase no profissionalismo colaborativo. No entanto, também foram observados elementos de profissionalismo competitivo e individualista, ainda que menos expressivos. A escolaridade foi a variável mais significativa, com os trabalhadores de maior nível educacional apresentando uma percepção mais elevada da cultura organizacional. Conclui-se que a cultura nas indústrias de grande porte é multifacetada, com uma coexistência de colaboração e competitividade. Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar o impacto dessa dualidade cultural na motivação, produtividade e satisfação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Profissionalismo Cooperativo. Profissionalismo Competitivo e Individualista. Indústrias de grande porte.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the perception of workers in large-scale industries regarding organizational culture in the workplace. The research is quantitative and exploratory, using a survey as the method of investigation. Questionnaires were applied, and statistical tests were conducted to identify possible causal relationships between the variables. The main results indicate that most workers perceive the organizational culture as predominantly cooperative, with an emphasis on cooperative professionalism. However, elements of competitive and individualistic professionalism were also observed, although less prominent. Education level was the most significant variable, with workers of higher educational attainment showing a more elevated perception of organizational culture. It is concluded that the culture in large-scale industries is multifaceted, with a coexistence of collaboration and competitiveness. Future research is recommended to investigate the impact of this cultural duality on employee motivation, productivity, and satisfaction.

**Keywords:** Organizational Culture. Cooperative Professionalism. Competitive and Individualistic Professionalism. Large-scale industries.

## **1 INTRODUÇÃO**

No ambiente organizacional, a cultura pode ser entendida como um conjunto de valores, crenças, normas e práticas que influenciam diretamente o comportamento dos membros de uma organização. O conceito de cultura organizacional ganhou destaque nas décadas de 1970 e 1980, com o trabalho seminal de Andrew M. Pettigrew (1979), que introduziu o termo formalmente. Desde então, diversos estudos, como os de Schein (1984), Hofstede (1984) e Handy (1994), têm explorado as diferentes dimensões da cultura organizacional e suas implicações. A cultura organizacional afeta aspectos fundamentais, como desempenho, produtividade e a interação entre colaboradores, impactando o sucesso das organizações.

A pesquisa sobre cultura organizacional evoluiu para incluir diferentes abordagens teóricas. Schein (1984), por exemplo, propõe três níveis de cultura: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos inconscientes. Hofstede (1984) introduziu dimensões culturais, como distância de poder e grau de individualismo, enquanto Handy (1994) apresentou quatro tipos de cultura organizacional: poder, tarefa, papel e pessoa. Essas teorias são fundamentais para entender como diferentes organizações moldam seus ambientes de trabalho e promovem a integração ou a competição entre seus membros.

Este estudo tem como foco a análise da percepção dos trabalhadores de indústrias de grande porte em relação à cultura organizacional. Considerando o papel central da cultura na dinâmica interna das organizações, a pesquisa busca explorar como variáveis como escolaridade, cargo, idade e tempo de serviço influenciam essa percepção. A investigação é de natureza quantitativa e exploratória, utilizando o levantamento (survey) como método para coletar dados sobre as percepções dos colaboradores. Os resultados contribuem para a compreensão de como esses fatores moldam a cultura organizacional e revelam padrões comportamentais distintos entre os grupos analisados.

A análise dos resultados baseia-se em teorias consolidadas sobre cultura organizacional e nas percepções sobre o profissionalismo cooperativo e competitivo. O conceito de "profissionalismo cooperativo", conforme descrito por Ferreira et al. (2002), reflete a valorização do trabalho em equipe e a competência coletiva. Ao mesmo tempo, elementos de "profissionalismo competitivo e individualista" foram identificados, ainda que em menor escala. Esse contraste entre colaboração e competitividade evidencia a complexidade da cultura organizacional nas indústrias de grande porte e oferece uma perspectiva multifacetada sobre o tema.

Além da introdução, este artigo apresenta o referencial teórico, que explora os conceitos, as perspectivas e as principais abordagens sobre cultura organizacional, destacando contribuições teóricas relevantes para a compreensão do tema. Em seguida, são detalhados a metodologia utilizada, os resultados obtidos e a análise dos dados, estabelecendo conexões entre os achados e o referencial teórico. Por fim, a conclusão sintetiza as principais descobertas e oferece sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A cultura está presente no cotidiano dos indivíduos. Assim como existem culturas regionais, estaduais, nacionais e até globais, há também a cultura organizacional, que se estrutura por meio dos valores, normas, crenças e padrões

estabelecidos nas organizações. O conceito começou a ser estudado na década de 1980 com o objetivo de comparar e entender as diferenças entre organizações orientais e ocidentais, focando no desempenho organizacional (Junior e Andrade, 2004; Schuldt, 2017).

A cultura organizacional baseia-se nos valores, crenças, hábitos e comportamentos de seus fundadores, gestores e colaboradores. Trata-se de um processo socialmente construído, que se torna um elemento ativo e vivo, onde as pessoas criam e recriam o ambiente em que vivem. Essa cultura é única, firmada por características singulares dos membros e sua incorporação no ambiente de trabalho (Junior e Andrade, 2004; Zago, 2013).

A cultura é fruto de interações profundas entre os indivíduos dentro da organização. Através das relações, criam-se suposições básicas validadas entre eles, como a forma correta de se comportar. Essas interações constroem uma estrutura mental que se expressa em traços comportamentais com identidade própria (Zago, 2013). Portanto, a cultura pode ser entendida como o resultado das experiências coletivas dos membros de uma sociedade ou organização, que através de vivências e visões compartilhadas se somam e passam ao nível inconsciente, onde a razão do modo de agir ou fazer não é explicável. As características do comportamento passam a ser aceitas como certas e não são questionadas, “apenas são assim”, desde que tenham funcionado por tempo suficiente (Zago, 2023).

Toda organização, independentemente de seu ramo de atividade ou segmento, possui uma cultura que define seu ambiente organizacional e suas conexões sociais do dia a dia. Essa cultura é diretamente influenciada por seus líderes, fundadores e colaboradores, que, devido às situações que surgem no ambiente, procuram adequar as diferenças entre os indivíduos e a organização, buscando reduzir conflitos e consolidar a lealdade interna para melhor adaptação ao macroambiente (ambiente externo) (Junior e Andrade, 2004).

A cultura organizacional pode transmitir o sentimento de identidade e pertencimento aos colaboradores, já que as relações estabelecidas no ambiente de trabalho se conectam às experiências de vida de cada indivíduo, sejam sociais ou profissionais. Os aprendizados adquiridos com essas experiências afetam as interações dentro do contexto organizacional (Junior e Andrade, 2004; Zago, 2013). Esse conjunto de significados é amplamente aceito de forma pública e coletiva por um grupo específico durante um período determinado. Composto por termos, formas, categorias e imagens, ele proporciona interpretações compartilhadas que ajudam as pessoas a compreender suas próprias situações (Pettigrew, 1979).

Em 1983, Linda Smircich elaborou uma espécie de organização das abordagens que até então se desenvolviam em torno do tema cultura organizacional. Em sua revisão, ela demonstrou que os estudos podiam ser classificados em duas abordagens. A primeira é a funcionalista, que vê a cultura como uma variável. Nessa abordagem, as organizações geram características culturais que influenciam o comportamento de colaboradores e líderes, conferindo-lhes um senso de identidade. Isso facilita maior engajamento, garante a estabilidade do sistema e atua como um instrumento de direção e moldagem de comportamento.

A segunda abordagem é a fenomenológica, que considera a cultura como uma metáfora fundamental. Nessa visão, as organizações são expressões da consciência humana e devem ser analisadas por seus elementos expressivos, ideológicos e simbólicos, que possibilitam ações compartilhadas. Grande parte dos estudos que tentam explicar a cultura organizacional, se orientam a partir da primeira abordagem. Ao tratar a cultura como uma variável é possível inferir relações causais que podem

explicar a forma como a cultura se desenvolve e se estabelece no ambiente organizacional.

Nessa perspectiva, alguns estudos se mostraram relevantes para o desenvolvimento do tema. O modelo teórico desenvolvido por Shein (1991) propôs três níveis de elementos de cultura organizacional que variam conforme o grau em que as pessoas acessam esses elementos. Os artefatos, que são formados pela estrutura, processos organizacionais e cerimônias observadas. Os valores que legitimam as estratégias e os pressupostos básicos que nada mais são do que as crenças compartilhadas entre os membros de uma organização.

Entre as décadas de 1980 e 1990, também foi criado o Inventário de Cultura Organizacional. Um instrumento desenvolvido por Cooke e outros estudiosos (Cooke & Lafferty, 1984, 1989; Cooke & Rousseau, 1988; Cooke & Szumal, 1993) que apresenta doze escalas relacionadas a doze estilos culturais distintos, agrupados em três tipos gerais de cultura: Construtiva, Passivo-defensiva e Agressivo-defensiva.

Quanto a escalas de mensuração nacionais para o tema cultura organizacional, as mais conhecidas são as desenvolvidas por Gomide Jr e Martins (1997) e Tamayo e Gondim (1996). O trabalho de Gomide Jr e Martins (1997) se baseou na tipologia de Handy (1994) que propõe quatro tipos de cultura: a cultura do clube que tem como característica principal, a centralização do poder em um indivíduo, a cultura da função, caracterizada pelo apego aos procedimentos e a estrutura burocrática, a cultura da tarefa que valoriza a competência e a cultura existencial que valoriza a autonomia e liberdade dos indivíduos.

Tamayo e Gondim (1996) desenvolveram uma escala com 38 valores distribuídos em cinco dimensões. As dimensões se relacionam com eficiência e eficácia quanto a qualidade do produto, interação no trabalho, gestão hierárquica tradicional e inovação e respeito ao servidor. Ferreira et al (2002) ao desenvolver um instrumento com características psicométricas para avaliar a cultura organizacional em pesquisas brasileiras, reitera que as escalas desenvolvidas por Gomide Jr. e Martins (1997) não são voltadas diretamente para a avaliação de elementos culturais organizacionais, mas para a identificação de padrões ou estilos de administração, que, embora permeados por certos valores, manifestam-se em práticas específicas.

Por outro lado, a escala proposta por Tamayo e Gondim (1996) baseia-se na avaliação direta de um conjunto de valores, acompanhados por definições sucintas, o que limita a possibilidade de medir o grau de contribuição desses valores para a cultura organizacional. Nenhuma das escalas, segundo Ferreira et al (2002), foi criada com o objetivo de avaliar diretamente as práticas organizacionais, que são consideradas por alguns autores como o núcleo da cultura organizacional.

Nessa perspectiva, o estudo de Ferreira et al (2002) desenvolveu uma escala com características psicométricas composta de 94 itens distribuídos por quatro dimensões correspondentes a valores e três associadas a práticas organizacionais. A primeira dimensão (fator) foi nomeada pelos autores de profissionalismo cooperativo que está relacionado à valorização dos empregados que realizam suas tarefas com eficácia e competência, evidenciando colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e iniciativa. Esses comportamentos contribuem para o alcance das metas coletivas da organização, razão pela qual o fator foi denominado "Profissionalismo cooperativo".

A segunda dimensão (fator) se concentra nos valores presentes na organização que representam um sistema de autoridade centralizado e autoritário com tendência a dificultar o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano como

fundamental para o desenvolvimento das organizações. Os autores nomearam essa dimensão como “Rigidez na estrutura hierárquica de poder”.

A Terceira dimensão (fator), denominada "Profissionalismo competitivo e individualista" reflete a valorização predominante da competência, do desempenho e da eficácia individuais na realização de tarefas, com foco no alcance dos objetivos, mesmo que isso envolva superar colegas com metas semelhantes. A quarta dimensão (fator), denominada "Satisfação e bem-estar dos empregados", reflete valores típicos de empresas que buscam promover o bem-estar, a satisfação e a motivação dos funcionários, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho mais humano, agradável e prazeroso.

Essas dimensões se refletem em estudos sobre a cultura organizacional em diferentes contextos. Por exemplo, em um hospital privado no interior de São Paulo, um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de enfermagem em relação aos valores e práticas da cultura organizacional mostrou que, embora a cultura vigente promovesse colaboração e busca pela qualidade no atendimento ao cliente, a estrutura decisória hierárquica dificultava o aperfeiçoamento da qualidade do cuidado em saúde. Isso evidencia como os elementos da cultura organizacional, como hierarquia e competitividade, podem influenciar diretamente a dinâmica do ambiente de trabalho (Vegro et al., 2016).

Outro estudo sobre cultura organizacional e marketing de relacionamento sob uma perspectiva interorganizacional analisou como as relações entre fornecedores e clientes contribuem para mudanças nas culturas organizacionais, e mostrou que esses relacionamentos são complexos e que seu desenvolvimento depende de comunicação, aprendizagem, confiança, comprometimento, significados e símbolos compartilhados. Esses fatores podem influenciar aspectos culturais nas organizações (Larentis et al., 2017).

Uma revisão sistemática recente (Bogale; Debela, 2024) demonstra que o cenário de estudos sobre a cultura organizacional é abrangente, o que indica uma base sólida para entender as nuances do tema. Os resultados do estudo apontam que as dimensões mais frequentemente usadas incluem cultura de inovação, cultura de trabalho em equipe, cultura orientada a resultados, masculinidade e envolvimento. A variedade de dimensões demonstra que não existe um consenso sobre quais dimensões podem ajudar a explicar a cultura organizacional. A ausência de consenso também indica a complexidade e a subjetividade presentes nas tentativas de apreender esse fenômeno organizacional, o que de certa forma legitima estudos como o proposto.

### **3. METODOLOGIA**

Este é um estudo de natureza quantitativa e de alcance exploratório. Os estudos quantitativos utilizam coleta de dados e testes estatísticos para estabelecer possíveis relações causais entre variáveis de um estudo (Sampieri, Collado, Lucio, 2013). Tendo em vista a natureza dessa pesquisa, o método adotado foi o survey (levantamento) que se mostra um método adequado para atingir o objetivo ao qual essa investigação se propõe. Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi o questionário (Gil, 2002; Sampieri, Collado, Lucio, 2013).

Para elaboração do questionário, este estudo adotou a escala psicométrica de Ferreira et al., (2002) que foi desenvolvida para identificar valores e práticas que configuram a cultura de uma organização no contexto brasileiro. A escala original é formada por quatro dimensões (fatores): profissionalismo cooperativo, rigidez na estrutura hierárquica de poder, profissionalismo competitivo e individualista e

satisfação do bem-estar dos empregados. Para os objetivos deste estudo, apenas os fatores profissionalismo cooperativo e profissionalismo competitivo e individualista foram utilizados.

O fator “profissionalismo cooperativo” se refere 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. Já o fator “profissionalismo competitivo e individualista” define a valorização prioritária da competência, do desempenho e 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 (Ferreita et al., 2002).

O contexto da pesquisa foram as empresas de grande, ou seja, as empresas com mais de 500 colaboradores. O questionário aplicado conteve 42 perguntas da escala original e foi aplicado no período de 11 de outubro a 01 de novembro de 2023. Quanto às características da amostra ela é não probabilística, uma vez que o número total de colaboradores era desconhecido. Ao todo foram recolhidas 119 respostas e a amostra de análise final foi composta por 112 respondentes dos segmentos de cosméticos, automotivo e petroquímico.

Para tratamento e análise dos dados foi utilizado o software estatístico R versão 14.3. O tratamento incluiu questões de distribuição, normalidade, valores ausentes e outliers, o que indicou que os testes estatísticos a serem utilizados deveriam ser não paramétricos. Além da estatística descritiva foram aplicados o teste de correlação de Spearman, o teste de Kruskal-Wallis e o teste de Dunn (Brunni, 2012). Os resultados dos testes estatísticos são descritos no próximo tópico.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Estatística descritiva

Segundo Guedes et al. (2005), a estatística é uma disciplina que emprega métodos específicos para a coleta, apresentação e interpretação de conjuntos de dados. Seu propósito central é fornecer informações detalhadas sobre os dados analisados, promovendo uma compreensão mais profunda dos fenômenos que esses dados representam. A estatística é dividida em três áreas principais: descritiva, probabilística e inferencial.

Este trabalho utilizou da estatística descritiva para a compreensão inicial e geral dos dados, a partir das medidas de média, mediana e desvio padrão.

COMPETITIVO E INDIVIDUALISTA		COOPERATIVO	
Média	3.49	Média	4.22
Mediana	4	Mediana	4
Desvio Padrão	1.39	Desvio Padrão	0.96

**Tabela 1:** Estatística descritiva  
Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 1 apresenta dados da estatística descritiva coletados dos respondentes para entender sua percepção sobre a cultura vigente no ambiente de trabalho. A média para o fator competitivo e individualista (3,49) está ligeiramente acima do ponto central da escala (3), indicando que a maioria dos respondentes tende a concordar, em algum grau, com as afirmações. O mesmo ocorre com o fator cooperativo, cuja média (4,22) está bem acima do ponto central, sugerindo uma concordância ainda maior.

As medianas para ambos os fatores, competitivo e individualista, e cooperativo, são idênticas (4), confirmando que a maioria das respostas se inclina para a concordância, acima do ponto central da escala. No entanto, o desvio padrão para o fator competitivo e individualista (1,39) é relativamente alto, indicando uma maior variabilidade nas respostas, o que sugere uma diversidade de opiniões entre os respondentes. Em contraste, o desvio padrão do fator cooperativo (0,92) é significativamente menor, evidenciando uma maior consistência nas respostas, com menos variações de opinião.

#### 4.2 Teste de correlação de Spearman

O teste de correlação de Spearman é uma técnica estatística utilizada para avaliar a intensidade e a direção de uma relação monotônica entre duas variáveis. Ele é especialmente útil ao lidar com dados que não seguem uma distribuição normal ou quando se trabalha com variáveis ordinais ou categóricas.

CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	
Coeficiente de correlação de Spearman (RHO)	Valor de P (P-Value)
-0.05179444	0.0003797

**Tabela 2:** Correlação de Spearman para as variáveis percepção de cultura organizacional e tempo de serviço

**Fonte:** Elaborado pelos autores

O valor do coeficiente de correlação (-0,0518) indica que a correlação entre a percepção de cultura organizacional e o tempo de serviço é fraca. O valor de p (0,0004), sendo menor que 0,05, sugere evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese de correlação nula. Em resumo, embora exista uma correlação estatisticamente significativa, ela é fraca e insuficiente para estabelecer uma relação de influência clara entre as variáveis.

CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	
Coeficiente de correlação de Spearman (RHO)	Valor de P (P-Value)
-0.06705148	4.17e-06



**Tabela 3:** Correlação de Spearman para as variáveis percepção de cultura organizacional e idade

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Para as variáveis percepção de cultura organizacional e idade, o coeficiente de correlação RHO (-0,0671) sugere uma correlação negativa fraca, indicando que, à medida que a idade aumenta, a percepção de cultura organizacional tende a diminuir. O valor de p (4,17e-06), sendo menor que 0,05, mostra evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese nula de ausência de correlação. Em resumo, os resultados indicam uma correlação estatisticamente significativa, mas fraca, entre idade e percepção de cultura organizacional.

#### 4.3 Teste de Kruskal-Wallis

O teste de Kruskal-Wallis é uma análise estatística não paramétrica usada para determinar se há diferenças significativas entre as medianas de três ou mais grupos independentes. Ele é uma extensão do teste de Mann-Whitney, que é empregado para comparar duas amostras independentes.

TESTE DE KRUSKAL-WALLIS	
CHI-SQUARED =	336.26
DF =	65
P-VALUE <	2.2e-16

**Tabela 4:** Teste de Kruskal-Wallis para diferenças de mediana

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Os resultados do teste de Kruskal-Wallis, apresentados na Tabela 4, revelaram diferenças significativas nas medianas da percepção de cultura organizacional entre as diferentes funções de trabalho dos respondentes. O valor de p (< 2,2e-16) é extremamente baixo, indicando fortes evidências estatísticas para rejeitar a hipótese de medianas iguais em todos os grupos. Em resumo, há variações significativas nas percepções de cultura organizacional entre os diferentes cargos.

#### 4.4 Teste de Dunn

O teste de Dunn é uma abordagem estatística utilizada como um teste post hoc após a realização do teste de Kruskal-Wallis. Essa técnica é aplicada quando o teste de Kruskal-Wallis indica diferenças significativas nas medianas entre grupos, com o objetivo de identificar quais grupos específicos diferem entre si. Os resultados do teste de Dunn, ajustados pelo método de Bonferroni, destacam as comparações entre os diferentes níveis de escolaridade.

TESTE DE DUNN			
Comparação	Z_Score	P_Value	P_Value_Ajustado

Ensino médio completo - Ensino superior completo	5.83616502 5	2.70800e-09	1.602480e-08
Ensino médio completo - Ensino superior incompleto	5.09645382 4	1.730375e- 07	1.038225e-06
Ensino superior completo - Ensino superior incompleto	- 0.31875979 4	3.749543e- 01	1.000000e+00
Ensino médio completo - Pós-graduação	5.63340809 9	8.834134e- 09	5.300481e-08
Ensino superior completo - Pós-graduação	- 0.38122582 6	3.515178e- 01	1.000000e+00
Ensino superior incompleto - Pós- graduação	- 0.00763478 1	4.969542e- 01	1.000000e+00

**Tabela 5:** Teste de Dunn para diferenças de mediana

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Todas as comparações apresentadas na Tabela 5 são relevantes. Os valores de **Z-Score** indicam a magnitude da diferença entre os grupos, sendo que valores absolutos maiores correspondem a diferenças mais significativas. Nos **p-values**, valores inferiores a 0,05 indicam diferenças significativas, e, após o ajuste para comparações múltiplas, todos os p-values ajustados confirmam essas diferenças. Em síntese, os resultados evidenciam diferenças consideráveis na percepção de cultura organizacional entre os níveis de escolaridade dos respondentes.

Os resultados indicam que a percepção dos trabalhadores quanto à cultura organizacional tende a ser mais colaborativa, o que está alinhado com a visão de Schein (1984) sobre a importância dos valores e crenças compartilhadas no ambiente de trabalho. O fator “profissionalismo cooperativo” destacado no estudo de Ferreira et al. (2002) é corroborado pelos dados, evidenciando a prevalência de uma cultura organizacional que valoriza o trabalho em equipe e a competência coletiva. Isso reflete o nível intermediário de cultura de Schein, que compreende os valores organizacionais que direcionam as ações dos colaboradores, indicando que esses valores são integrados e reconhecidos de forma positiva pelos trabalhadores.

Quando se compara os resultados com o modelo de cultura organizacional de Handy (1994), observa-se que a predominância do profissionalismo cooperativo está associada à “cultura da tarefa”, que valoriza a competência e o trabalho colaborativo em prol dos objetivos organizacionais. Isso é reforçado pelos dados, que indicam uma percepção mais elevada dessa cultura nos grupos com maior nível educacional, sugerindo que o maior conhecimento e experiência podem facilitar uma integração mais sólida desses valores no ambiente de trabalho.

O resultado que indica que os trabalhadores com pós-graduação têm uma percepção mais elevada da cultura organizacional também pode ser discutido à luz

do referencial de Hofstede (1984), que trata da influência de variáveis culturais, como a valorização da educação, no comportamento organizacional. A percepção mais elevada da cultura organizacional nos níveis mais altos de escolaridade pode indicar uma maior familiaridade com a estrutura organizacional e seus valores, o que leva à internalização de normas colaborativas e ao fortalecimento de uma cultura mais cooperativa entre esse grupo de trabalhadores.

Por outro lado, a presença do profissionalismo competitivo e individualista, embora menos prevalente, reflete a complexidade das relações de poder e competitividade dentro das organizações, conforme apontado por Pettigrew (1979). O fato de que esse comportamento ainda é identificado em algumas respostas sugere que a competitividade continua sendo uma força motriz para parte dos trabalhadores, principalmente em ambientes onde a hierarquia é mais rígida ou onde o desempenho individual é altamente valorizado. Essa dualidade entre cooperação e competição é um aspecto chave para a dinâmica cultural e a gestão do capital humano em indústrias de grande porte.

## **5. CONCLUSÃO**

Este estudo teve como objetivo analisar a diferença entre a percepção dos trabalhadores de indústrias de grande porte em relação à cultura organizacional, explorando como variáveis como escolaridade, cargo, idade e tempo de serviço influenciam essa percepção. Os resultados mostram que a maioria dos colaboradores percebe a cultura organizacional como predominantemente cooperativa, refletindo o conceito de "profissionalismo cooperativo" de Ferreira et al. (2002), que valoriza o trabalho em equipe e a competência coletiva. Essa percepção está alinhada com a teoria de Schein (1984), que destaca a importância dos valores compartilhados no ambiente organizacional.

Além disso, observou-se que trabalhadores com maior nível de escolaridade, especialmente os com pós-graduação, têm uma percepção mais elevada da cultura organizacional. Esse resultado pode ser explicado pela teoria de Hofstede (1984), que sugere que a educação influencia diretamente a forma como os indivíduos se engajam com a cultura organizacional. Aqueles com maior formação tendem a internalizar mais os valores organizacionais, reforçando a cultura colaborativa.

Contudo, o estudo também identificou a presença do "profissionalismo competitivo e individualista", embora de forma menos expressiva. Isso revela que a competitividade continua a existir nas dinâmicas organizacionais, especialmente em ambientes com estruturas hierárquicas mais rígidas ou com grande foco no desempenho individual. Essa coexistência de colaboração e competição reflete a complexidade cultural das organizações de grande porte, como apontado por Pettigrew (1979).

Por fim, a pesquisa mostrou que a cultura organizacional nessas indústrias é multifacetada e influenciada por variáveis como escolaridade. Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar o impacto dessa cultura dual, especialmente em relação à motivação, produtividade e satisfação dos colaboradores. Isso pode ajudar a identificar estratégias que equilibrem as forças competitivas e colaborativas, promovendo um ambiente organizacional mais integrado.

## 6. REFERÊNCIAS

BRUNI, Adriano Leal. **SPSS**: Guia prático para pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012.

TADESSE BOGALE, Addisalem; DEBELA, Kenenisa Lemi. Organizational culture: a systematic review. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, p. 2340129, 2024.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, p. 191-199, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712004000200010> Acesso em: 17 out. 2023.

COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. (1984). **Level Organizational Culture Inventory**. Plymouth: Human Synergistics.

COOKE, R. A.; ROUSSEAU, D. M. (1988). **Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture**. Group and Organization Studies, 13(3), 245-273.

COOKE, R. A.; SZUMAL, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. **Psychological Reports**, 72(3), 1299- 1330

FERREIRA, Maria Cristina et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 271-280, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200008> Acesso em: 06 dez. 2023.

GOMIDE, Sinésio; MARTINS, Maria do carmo fernandes. (1997). Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13(3), 311-316. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/gim/resource/en,au:%22Martins%20Neto,%20Viviana%22/lil-229393>. Acesso em: 06 dez. 2023.

GUEDES, Terezinha Aparecida et al. Estatística descritiva. **Projeto de ensino aprender fazendo estatística**, p. 1-49, 2005. Disponível em: [https://www.ime.usp.br/~rvicente/Guedes\\_etal\\_Estatistica\\_Descritiva.pdf](https://www.ime.usp.br/~rvicente/Guedes_etal_Estatistica_Descritiva.pdf). Acesso em: 11 dez. 2023.

HANDY, Charles. (1994). **Deuses da administração**. (2a ed). São Paulo: Saraiva/SENAC.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**: International differences in work-related values. Sage, 1984. Disponível em: <https://x.gd/8reXM>. Acesso em: 16 dez. 2023.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, p. 191-199, 2004.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; SLONGO, Luiz Antonio. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 37-56, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688> Acesso em: 05 dez. 2023.

PAZ, MARIA GT et al. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122> Acesso em: 05 nov. 2023.

PETTIGREW, Andrew M. **On studying organizational cultures**. *Administrative science quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979. Disponível em: <http://150.146.205.43/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf> Acesso em 16 dez. 2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Penso. 2013.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496\\_Schein's\\_article\\_translated\\_to\\_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf) Acesso em: 16 dez. 2023.

SCHEIN, Edgar. H. (1991). **What is culture**. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Orgs.), *Reframing organizational culture* (pp. 243-253). Newbury Park: Sage.

SCHULDT, Klaus Siegmar; GOMES, Giancarlo. **Influência da cultura organizacional sobre os ambientes de inovação e desempenho organizacional**. *Gestão & Produção*, v. 27, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4571-20> Acesso em: 25 out. 2023.

TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun.1996. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3102062.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2023

VEGRO, Thamiris Cavazzani et al. Cultura organizacional de um hospital privado. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 37, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.49776> Acesso em: 25 nov. 2023.

ZAGO, Célia. Cultura Organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 2, p. 106-117, 2013. Disponível em: <https://revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1> Acesso em: 27 out. 2023.