



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia
de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Diagnóstico da Cultura Organizacional de uma Empresa de E-commerce com Modelo de Trabalho 100% Remoto

Diagnosis of the Organizational Culture of an E-commerce Company with a 100% Remote Work Model

Diagnóstico de la cultura organizacional de una empresa de comercio electrónico con un modelo de trabajo 100 % remoto

João Henrique Santos Costa

Universidade de São Paulo (joao.santos.costa@usp.br)

Fernando César Almada Santos

Universidade de São Paulo (almada@usp.br)

Resumo

Este artigo diagnostica a cultura organizacional de uma empresa brasileira de e-commerce que opera 100% de forma remota, utilizando o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), de Cameron e Quinn (2006). A pesquisa, de caráter descritivo e abordagem quanti-qualitativa, foi aplicada a todos os cinco membros da empresa e analisou as seis dimensões culturais nos cenários atual e pretendido. Os resultados indicaram predominância de cultura do tipo Clã no presente, sustentada por confiança e proximidade típicas de equipes pequenas e distribuídas. No futuro desejado, porém, o grupo projeta uma cultura mais equilibrada, com leve redução do Clã e incremento de elementos de *Adhocracia*, Mercado e, principalmente, Hierarquia, visando dar suporte ao crescimento e à entrada de novos membros. Observou-se ainda que a liderança principal



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

tende a enfatizar mais estrutura e desempenho do que a média da equipe. O estudo reforça a aplicabilidade do OCAI em organizações digitais enxutas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Trabalho Remoto, *E-commerce*, OCAI, *Competing Values Framework*.

Abstract

This article diagnoses the organizational culture of a Brazilian e-commerce company that operates 100% remotely, using Cameron and Quinn's (2006) Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The descriptive, mixed quantitative–qualitative study was applied to all five members of the company and examined the six cultural dimensions in both the current and the desired scenarios. The results showed a predominance of Clan culture in the present, supported by trust and proximity, typical of small, geographically distributed teams. In the desired future, however, the group projects a more balanced culture, with a slight reduction in Clan and an increase in Adhocracy, Market and, especially, Hierarchy elements, in order to support growth and the integration of new members. It was also observed that the main leader tends to emphasize structure and performance more than the team average. The study reinforces the applicability of the OCAI to lean digital organizations.

Keywords: Organizational Culture, Remote Work, E-commerce, OCAI, Competing Values Framework.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Resumen

Este artículo diagnostica la cultura organizacional de una empresa brasileña de comercio electrónico que opera 100 % de forma remota, utilizando el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (2006). La investigación, de carácter descriptivo y enfoque cuanti-cualitativo, se aplicó a los cinco miembros de la empresa y analizó las seis dimensiones culturales en los escenarios actual y deseado. Los resultados indicaron predominio de una cultura de tipo Clan en el presente, sostenida por la confianza y la proximidad propias de equipos pequeños y distribuidos. No obstante, en el futuro deseado el grupo proyecta una cultura más equilibrada, con ligera reducción del Clan e incremento de elementos de Adhocracia, Mercado y, principalmente, Jerarquía, con el fin de apoyar el crecimiento y la incorporación de nuevos miembros. También se observó que el liderazgo principal tiende a enfatizar más la estructura y el desempeño que el promedio del equipo. El estudio refuerza la aplicabilidad del OCAI en organizaciones digitales reducidas.

Palabras clave: Cultura organizacional, trabajo remoto, comercio electrónico, OCAI, Competing Values Framework.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

O ambiente de negócios atual vem sendo redesenhado por modelos *digital first*, em que *marketplaces* e plataformas de *e-commerce* permitem operar com pouca estrutura física, apoiadas em serviços de *fulfillment* que assumem armazenagem e entrega (Reinartz, Wiegand e Imschloss, 2019; Lai et al., 2022). Isso abriu espaço para empresas enxutas, mas com alto faturamento. Paralelamente, o trabalho remoto deixou de ser solução provisória e passou a ser um arranjo estável em negócios digitais, aproximando essas operações do conceito de organização virtual: times distribuídos, coordenados por tecnologia e com baixa dependência de espaços físicos (Lipnack e Stamps, 2000; Battisti et al., 2022).

A empresa estudada neste trabalho está exatamente nesse ponto: *e-commerce* de automação residencial, cinco membros em cidades diferentes, vendas ancoradas em *marketplaces* e logística terceirizada. Esse formato reduz custo e dá flexibilidade, mas torna mais desafiador gerir a cultura, porque faltam os artefatos presenciais; por isso, valores e modos de trabalho podem necessitar ser mais explicitados pelos fundadores.

1.2. Problemática

Surge, então, a questão central: como diagnosticar e gerir a cultura de uma empresa digital, pequena e remota, em que quase tudo é mediado por tecnologia? Nesses arranjos, tende a prevalecer um padrão próximo ao tipo Clã do *Competing Values Framework* (CVF) — cooperação, proximidade, confiança — porque isso compensa a falta de convivência presencial e ajuda a manter o grupo coeso à distância (Lipnack e Stamps, 2000; Battisti et al., 2022).

Mas, quando o negócio passa a abrir e diversificar canais, precisa também de traços de inovação, autonomia e experimentação, típicos do quadrante *Adhocracia*, mais adequado a ambientes dinâmicos (Cameron e Quinn, 2006; Mintzberg, 1979). Forma-se, assim, uma tensão entre a cultura que uniu o time remoto e a cultura necessária para crescer.



1.3. Objetivos

O objetivo geral deste artigo é diagnosticar o perfil cultural atual e o perfil cultural desejado da empresa estudada, à luz do *Competing Values Framework*, e discutir em que medida eventuais discrepâncias podem comprometer o alinhamento estratégico de uma operação de e-commerce 100% remota.

Especificamente, busca-se:

- i) descrever os perfis culturais percebidos pelos membros da organização nas seis dimensões do OCAI (características dominantes, liderança organizacional, gestão de funcionários, “cola” da organização, ênfases estratégicas e critérios de sucesso);
- ii) comparar o perfil cultural atual com o perfil cultural pretendido, identificando os principais movimentos de mudança desejados (redução da ênfase exclusiva em Clã e introdução de elementos de *Adhocracia*, Mercado e Hierarquia);
- iii) analisar as convergências e divergências entre a visão da liderança principal e a média do grupo quanto ao futuro cultural da empresa, relacionando-as às funções que cada respondente exerce; e
- iv) derivar, a partir desse diagnóstico, implicações para o alinhamento cultural e estratégico de uma empresa digital, enxuta e 100% remota.

1.4. Delimitação

Este estudo limita-se a um único caso de empresa digital que opera exclusivamente por *marketplaces* e *fulfillment*, com equipe pequena e trabalho integralmente remoto. Os dados de cultura são auto relatados, baseados no instrumento OCAI aplicado em um recorte temporal específico, o que significa que refletem percepções dos participantes naquele momento.

Não se busca generalização estatística, mas evidência analítica de que o CVF pode ser aplicado em configurações organizacionais enxutas e distribuídas. Como parte dos



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

respondentes também exerce papel de direção/sócio, reconhece-se o risco de viés de desejabilidade nas respostas. Aspectos de desempenho econômico, clima e engajamento não são aprofundados, sendo tratados apenas quando auxiliam a interpretar o diagnóstico cultural.

1.5. Justificativa e relevância da pesquisa

A pesquisa se justifica por trazer o tema da cultura organizacional — frequentemente analisado em contextos mais estruturados e presenciais — para um arranjo emergente de negócios digitais, enxutos e remotos. Do ponto de vista acadêmico, contribui ao mostrar que o CVF/OCAI continua útil para interpretar tensões culturais mesmo quando quase não há artefatos físicos e quando o papel dos fundadores é muito pronunciado. Do ponto de vista gerencial, oferece à empresa estudada um diagnóstico objetivo sobre o quanto sua cultura atual, mais voltada à coesão, precisa ou não incorporar elementos de flexibilidade e inovação para sustentar o crescimento em múltiplos canais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O conceito de cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de pressupostos, valores, normas e artefatos que um grupo aprende para lidar com adaptação externa e integração interna, e que passa a ensinar aos novos membros como “a forma correta” de perceber e agir (Schein, 2010). Não se trata apenas de clima ou estilo de gestão, mas de um sistema de significados compartilhados que orientam o comportamento; por isso autores como Hofstede (2001) falam em “programação coletiva”, e estudos sobre artefatos mostram como espaço físico, rituais e linguagem ajudam a transmitir essa orientação (Trice e Beyer, 1984).

Essa expressão cultural varia com porte e configuração. Em empresas pequenas e jovens, a cultura costuma ser pouco formalizada e muito visível, ligada diretamente ao que os fundadores fazem e toleram (Schein, 2010). O comportamento do fundador se torna



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

rapidamente o “jeito de fazer”, tornando a cultura mais sensível a mudanças de liderança e de rumo.

Quando a organização é digital e distribuída, os mecanismos naturais de socialização enfraquecem e cresce a dependência de confiança, comunicação intencional e clareza de papéis (Lipnack e Stamps, 2000; Battisti et al., 2022). Nesses casos, torna-se ainda mais útil empregar instrumentos de diagnóstico como o OCAI para verificar se a cultura que emergiu na fase inicial continua alinhada às exigências de crescimento (Cameron e Quinn, 2006).

2.2. Cultura em organizações pequenas, digitais e distribuídas

Quando a organização nasce para operar remotamente, os mecanismos naturais de socialização ficam mais fracos. A distância faz com que confiança, comunicação intencional e clareza de papéis passem a sustentar a coesão, porque a cultura já não pode ser “ensinada pelo espaço”, mas sim pelo discurso e pelo exemplo dos líderes (Lipnack e Stamps, 2000; Battisti et al., 2022). Em empresas pequenas, isso pesa ainda mais porque o fundador é quem cria e transmite primeiro as práticas e só depois elas são formalizadas (Schein, 2010).

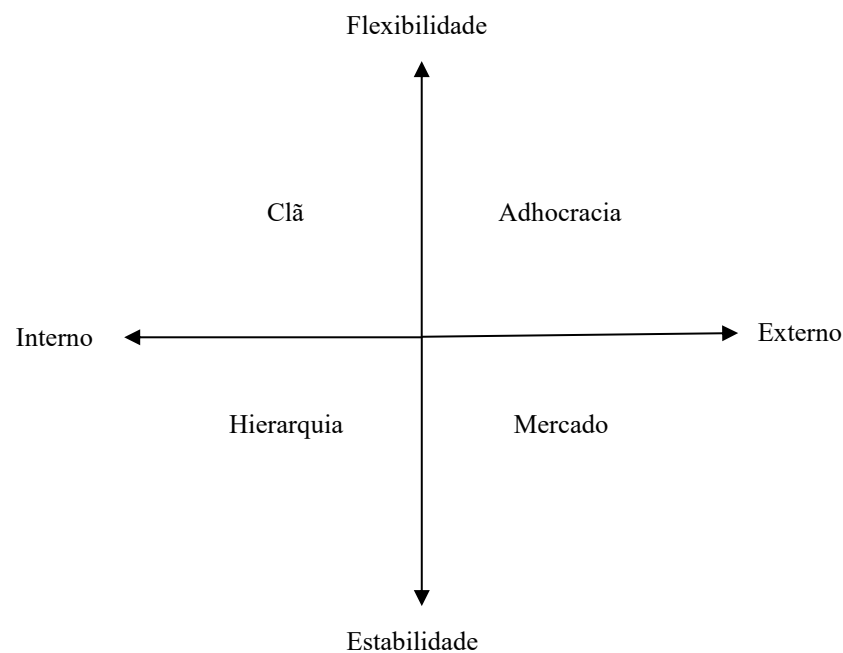
A literatura converge em três pontos: cultura é um padrão aprendido para lidar com adaptação externa e integração interna; em organizações jovens esse padrão é moldado pelos fundadores; e em arranjos digitais/remotos, sem artefatos presenciais, a necessidade de explicitar valores e rotinas fica mais visível (Lipnack e Stamps, 2000). Assim, uma empresa de *e-commerce*, enxuta e distribuída, pode ter cultura forte no grupo, mas pouco estruturada, por depender do comportamento diário dos sócios.

2.3. O *Competing Values Framework* (CVF)

Para diagnosticar e classificar a cultura organizacional deste estudo adotou-se o *Competing Values Framework* (CVF), também conhecido como abordagem de valores concorrentes ou de valores opostos, proposto por Cameron e Quinn (2006). Trata-se de um modelo amplamente utilizado porque deriva de pesquisas sobre critérios de eficácia

organizacional, que identificaram dimensões concorrentes de desempenho (Quinn e Rohrbaugh, 1983), e porque foi posteriormente operacionalizado por Cameron e Quinn (2006) em uma tipologia cultural simples, comparável e mensurável por meio do OCAI.

Figura 1 - Quadrantes do *Competing Values Framework*.



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006).

O CVF parte da combinação de dois eixos de valores que competem entre si (Figura 1):

- Eixo vertical – estrutura: vai de flexibilidade e individualidade (organizações que valorizam mudança, adaptação e autonomia) a estabilidade e controle (organizações que valorizam previsibilidade, padronização e eficiência); e:
- Eixo horizontal – foco: vai de foco interno e integração (ênfase em coesão, moral, desenvolvimento das pessoas) a foco externo e diferenciação (ênfase em mercado, competitividade, posicionamento).

O cruzamento desses eixos gera quatro quadrantes que representam tipos ideais de cultura organizacional:



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

- Cultura de Clã (flexibilidade + foco interno): a organização é percebida como uma comunidade ou “família”. Relações de confiança, participação, trabalho em equipe e desenvolvimento de pessoas são centrais. A liderança tende a ser facilitadora ou mentora e o sucesso é frequentemente definido em termos de coesão e comprometimento;
- Cultura de *Adhocracia* (flexibilidade + foco externo): o ambiente é dinâmico, empreendedor e voltado à inovação. Valorizam-se criatividade, tomada de risco e resposta rápida ao ambiente. A liderança é visionária ou empreendedora e o sucesso está associado a crescimento, novos produtos e diferenciação;
- Cultura de Mercado (estabilidade + foco externo): a organização se orienta para resultados, participação de mercado e vantagem competitiva. A liderança é mais diretiva e exigente; metas, produtividade e desempenho são critérios centrais de avaliação; e
- Cultura de Hierarquia (estabilidade + foco interno): a organização é mais formalizada e estruturada. Procedimentos, regras, papéis e cadeias de autoridade dão previsibilidade ao trabalho. A liderança é coordenadora e o sucesso é medido por eficiência, regularidade e controle de custos.

O ponto-chave do modelo é que esses valores são concorrentes: é impossível maximizar, ao mesmo tempo e no mesmo nível, flexibilidade e controle, ou foco interno e foco externo. O que organizações eficazes fazem, segundo Cameron e Quinn (2006), é combinar ou dosar esses valores de acordo com o contexto estratégico e o momento do ciclo de vida. Em fases de criação, por exemplo, é comum maior presença de *adhocracia*; em fases de consolidação operacional, cresce o peso da hierarquia; em ambientes intensamente competitivos, o mercado ganha relevância; e em equipes pequenas ou que dependem de confiança, o clã tende a predominar.

No caso desta pesquisa, o CVF é particularmente adequado por três razões: (i) permite representar visualmente o perfil cultural atual e o desejado, o que facilita a comparação entre os cinco respondentes; (ii) explicita tensões que são típicas de negócios digitais

remotos — como a tensão entre clã (coesão) e *adhocracia*/mercado (inovação e resultado); e (iii) foi desenvolvido pelos próprios Cameron e Quinn (2006) juntamente com o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), que operacionaliza a coleta dos dados e será utilizado na etapa empírica para levantar as percepções dos membros da empresa.

2.4. O instrumento de coleta de dados OCAI

Para tornar o CVF mensurável e comparável entre indivíduos, Cameron e Quinn (2006) desenvolveram o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Trata-se de um questionário padronizado que capta a percepção dos membros da organização sobre seis dimensões consideradas centrais porque representam manifestações visíveis ou facilmente reconhecíveis da cultura. São elas:

- Características dominantes – avalia como a organização é percebida em seu ambiente geral: se como um lugar pessoal e familiar (Clã), como um ambiente dinâmico e empreendedor que assume riscos (*Adhocracia*), como uma organização orientada para resultados e competitiva (Mercado) ou como um contexto controlado e estruturado por procedimentos formais (Hierarquia);
- Liderança organizacional – identifica o estilo de liderança que predomina e é valorizado. A liderança pode ser percebida como de mentoria e facilitação (Clã), visionária e inovadora (*Adhocracia*), agressiva e focada em resultados (Mercado) ou coordenadora e organizadora, voltada à eficiência (Hierarquia);
- Gestão de funcionários – examina o modo como as pessoas são geridas e o clima que esse estilo produz. Pode prevalecer o trabalho em equipe, o consenso e a participação (Clã); a autonomia e a iniciativa individual (*Adhocracia*); a competitividade e as altas exigências de desempenho (Mercado); ou a segurança, a conformidade e a previsibilidade (Hierarquia);
- “Cola” da organização – identifica o principal mecanismo de integração, isto é, o que mantém o grupo unido. Essa “cola” pode ser a lealdade e a confiança mútua (Clã), o compromisso com a inovação e a vanguarda (*Adhocracia*), a ênfase no alcance de

metas (Mercado) ou as regras e políticas formais que garantem o funcionamento (Hierarquia);

- Ênfases estratégicas – investiga quais prioridades a organização enfatiza para alcançar seus objetivos. Podem ser o desenvolvimento das pessoas e a abertura (Clã), a criação de novos produtos e desafios (*Adhocracia*), a competitividade e a conquista de mercado (Mercado) ou a estabilidade, eficiência e continuidade (Hierarquia); e
- Critérios de sucesso – verifica como a organização define e reconhece o sucesso. Ele pode ser medido pelo desenvolvimento de equipes e das pessoas (Clã), pela oferta de produtos/serviços novos e diferenciados (*Adhocracia*), por vencer a concorrência e atingir metas (Mercado) ou pela eficiência operacional, confiabilidade e custos baixos (Hierarquia).

O OCAI funciona com a distribuição de 100 pontos entre os quatro tipos de cultura, para cada uma das seis dimensões, para dois momentos: como a organização é hoje e como se deseja que seja.

3. MÉTODO

3.1. Tipo e abordagem da pesquisa

O estudo adotou abordagem predominantemente quantitativa, de caráter descritivo, com apoio de evidências qualitativas. É quantitativa porque mensura o perfil de cultura organizacional da empresa a partir da distribuição de pontos do OCAI nas seis dimensões propostas por Cameron e Quinn (2006); e é descritiva porque busca retratar o “como é” e o “como se deseja que seja” a cultura da organização no momento do levantamento, sem intervenção do pesquisador. As evidências qualitativas foram usadas apenas para aprofundar e ilustrar os achados numéricos, mantendo a ênfase na matriz de resultados do OCAI.

3.2. Unidade de análise e critérios de escolha



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

A unidade de análise é uma empresa digital de pequeno porte do setor de automação residencial. O principal critério de escolha é o acesso facilitado às informações, visto que um dos autores deste artigo (J) é sócio da empresa.

Essa posição de "pesquisador-participante" permitiu um acesso irrestrito e profundo, garantindo:

- (i) uma visão histórica da evolução da empresa;
- (ii) uma compreensão clara das dificuldades e desafios operacionais e estratégicos enfrentados ao longo do tempo; e
- (iii) uma vivência operacional que enriquece a interpretação dos dados. Além da conveniência de acesso, a pesquisa é motivada pelo interesse prático da própria organização em aperfeiçoar sua cultura, alinhando-a ao planejamento estratégico de crescimento.

3.3. Contexto organizacional e participantes

A empresa estudada é brasileira, fundada em 2019, e atua na comercialização de produtos para automação residencial. Opera exclusivamente em marketplaces — sobretudo Mercado Livre e Amazon — e utiliza os serviços de *fulfillment* dessas plataformas. Este modelo de negócio dispensa estrutura física própria de logística e permite uma operação enxuta, gerando uma notável assimetria nos critérios de classificação de porte: embora possua apenas cinco colaboradores, o que a enquadraria como Microempresa (ME) pelo critério de pessoal (IBGE, 2018; SEBRAE, 2017), seu faturamento anual superior a R\$ 20 milhões é o fator determinante. Esta Receita Bruta Anual (RBA) excede substancialmente o teto de R\$ 4,8 milhões para Empresas de Pequeno Porte (EPP), resultando na sua exclusão compulsória do Simples Nacional (BRASIL, 2006) e na sua classificação como Média Empresa para fins de política de crédito, como a adotada pelo BNDES (BNDES, 2024).

Refletindo esse quadro de alta eficiência, a organização opera em modelo 100% remoto desde sua fundação. No momento da coleta de dados, a equipe era composta por cinco

membros (N=5), configurando uma coleta censitária (Vergara, 2016). A equipe incluía o sócio administrador (R.), o analista responsável pelo marketplace Mercado Livre (G.), um sócio de apoio em regime de meio período (A.), uma estagiária de *backoffice* (M.) e o sócio responsável pelo *marketplace Amazon* (J.), que figura como autor deste estudo. Todos os membros residem em cidades distintas no interior de São Paulo, reforçando o caráter geograficamente distribuído da equipe e a relevância da cultura como mecanismo de coesão.

3.4. Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado foi o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), de Cameron e Quinn (2006). O núcleo do instrumento é a distribuição de 100 pontos entre as quatro alternativas (A – Clã, B – *Adhocracia*, C – Mercado, D – Hierarquia) em cada uma das seis dimensões, para dois cenários (cultura atual e cultura desejada). Os autores dessa abordagem sugerem que os resultados sejam posteriormente discutidos em grupo e que se registrem percepções, mas o formulário original não traz, em si, um campo padronizado para comentários.

No presente estudo, além do procedimento padrão de pontuação, foi incluído um campo de comentário aberto para cada dimensão, tanto no cenário “atual” quanto no “pretendido”. Trata-se de uma adaptação metodológica coerente com a orientação dos próprios autores de combinar medidas quantitativas com interpretações contextuais, mas que não está prevista no questionário original.

Esses registros textuais complementam os dados numéricos ao explicitar as razões das escolhas, as percepções sobre pontos fortes e fragilidades e as expectativas dos respondentes sobre o próprio trabalho e sobre a empresa. Assim, o OCAI cumpre aqui o papel originalmente proposto por Cameron e Quinn (2006): oferecer uma medida estruturada da cultura e, ao mesmo tempo, abrir espaço para a interpretação contextualizada dos resultados.

A partir da distribuição dos 100 pontos, é possível calcular médias, construir os perfis culturais e representá-los graficamente para os cenários “atual” e “pretendido”, o que

evidencia de forma imediata eventuais lacunas entre a configuração vigente e a desejada. Os comentários registrados pelos participantes, por sua vez, permitem compreender por que determinados quadrantes foram mais ou menos pontuados e servem de base para a etapa de discussão dos resultados.

3.5. Procedimento de coleta de dados

O questionário foi aplicado por meio de formulário digital, elaborado em planilha eletrônica, e respondido individualmente. Antes do preenchimento, o instrumento apresentava uma breve explicação sobre o OCAI e o CVF, além de contextualizar a importância da coleta para o diagnóstico organizacional, informando que os dados seriam utilizados em um trabalho científico. Os participantes receberam instruções para:

- distribuir exatamente 100 pontos entre os quatro tipos de cultura em cada uma das seis dimensões, para o cenário atual;
- repetir o procedimento para o cenário desejado; e
- registrar, no campo de comentário, percepções, incômodos, pontos fortes ou justificativas relacionadas àquela dimensão.

3.6. Tratamento e análise dos dados

As respostas do OCAI foram exportadas para uma planilha eletrônica e organizadas em sete subconjuntos: seis correspondentes às dimensões do instrumento (características dominantes, liderança organizacional, gestão de funcionários, “cola” da organização, ênfases estratégicas e critérios de sucesso) e um subconjunto final com o consolidado das médias. Em cada subconjunto, foram somados os pontos atribuídos por cada respondente aos quatro quadrantes do CVF (Clã, *Adhocracia*, Mercado e Hierarquia) e, em seguida, calculadas as médias para o cenário atual e para o cenário pretendido. Depois disso, foi calculada a diferença (*gap*) entre essas duas médias, quadrante a quadrante.

Com essas três informações — média do atual, média do pretendido e *gap* — foram gerados os gráficos: primeiro dois gráficos de barras por dimensão, segregado por respondente, exibindo uma linha sobreposta de valores médios por quadrante, e depois o

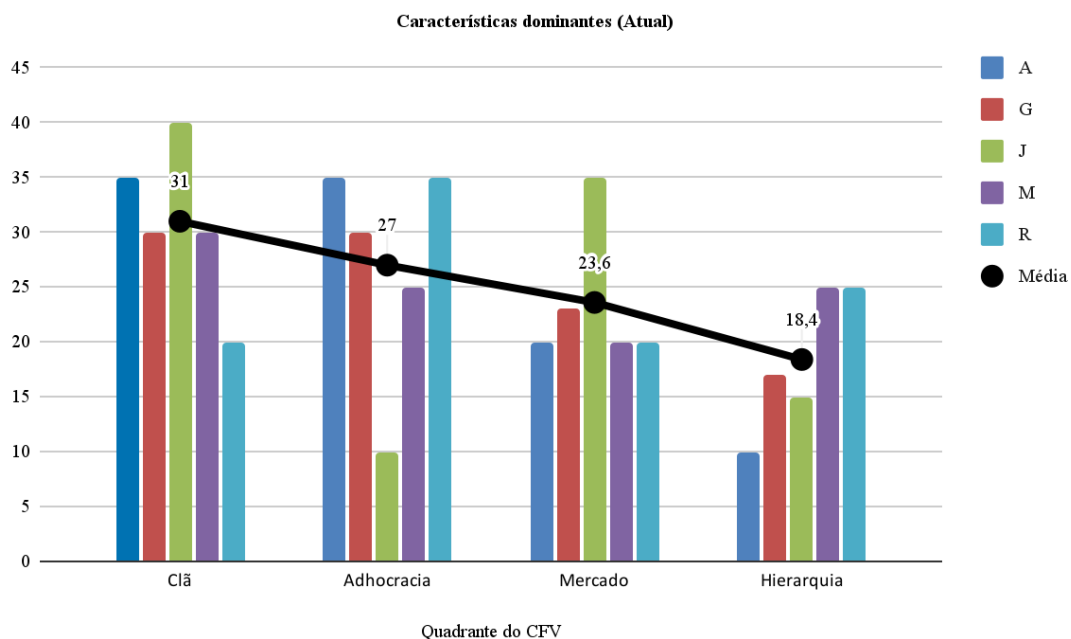
gráfico comparativo que mostra o movimento desejado entre o estado atual e o estado futuro (*gap*). Os gráficos para cada um dos sete subconjuntos foram formatados todos na mesma escala para facilitar a interpretação visual dos dados.

4. RESULTADOS

4.1. Características dominantes

A primeira dimensão do OCAI buscou identificar “como essa organização é” hoje e “como ela deveria ser” na visão dos seus cinco membros. Os dados quantitativos mostraram que, no cenário atual, o quadrante Clã apresentou a maior média (31 pontos), seguido de *Adhocracia* (27), Mercado (23,6) e Hierarquia (18,4).

Figura 2 - Características dominantes (cenário atual)

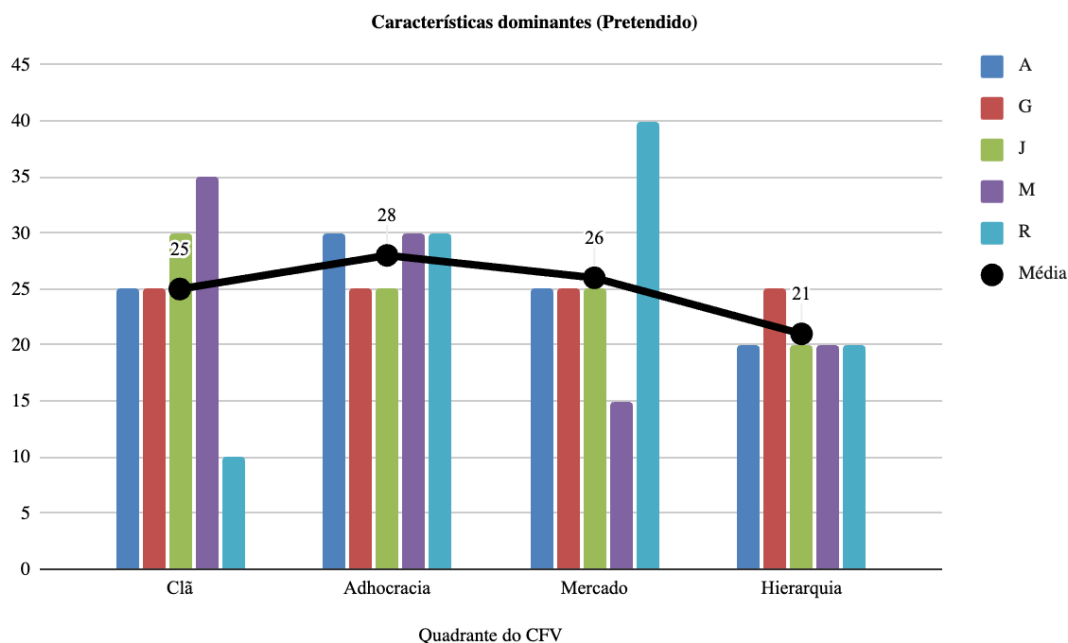


Fonte: Elaboração própria.

Esse desenho (Figura 1) indica uma organização percebida como próxima, acolhedora e muito dependente das pessoas, algo que aparece de forma explícita nos relatos:

- “A empresa possui uma estrutura de recursos humanos bastante enxuta fazendo desse cenário uma organização que depende das pessoas e que essas possuam um perfil dinâmico.” (Participante A);
- “Atualmente vejo um cenário bastante acolhedor [...] Valorizo muito nossa liberdade, mas alguns processos poderiam estar mais estruturados.” (Participante G); e
- “A organização possui um ambiente acolhedor, com abertura entre os colaboradores e líderes, mesmo sendo totalmente *home office*” (Participante M).

Figura 3 - Características dominantes (cenário pretendido)

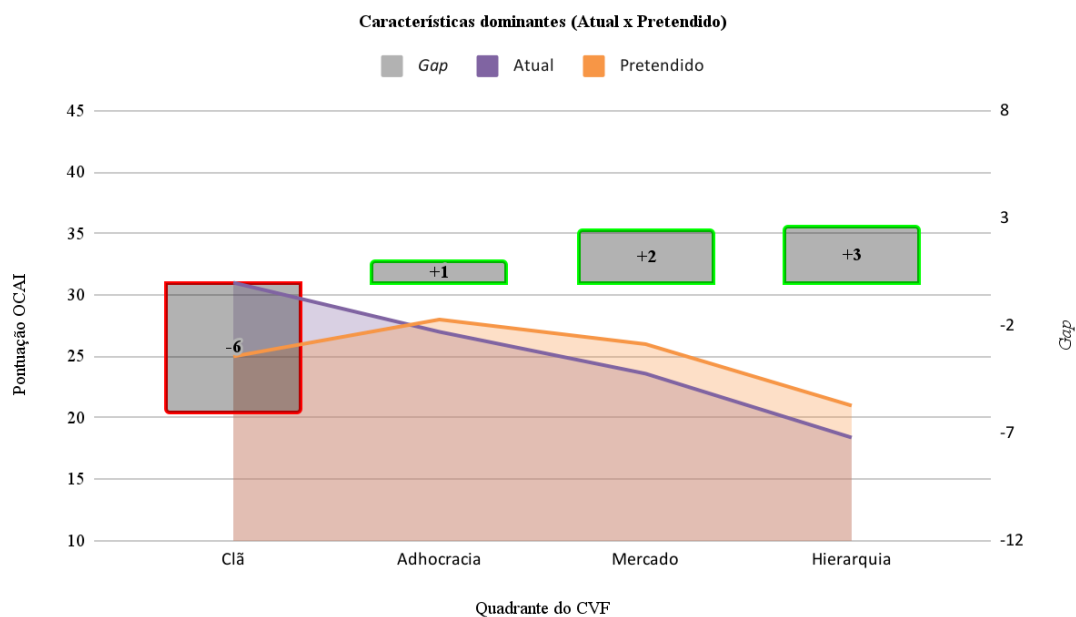


Fonte: Elaboração própria.

Ao projetarem o cenário pretendido, os respondentes não rejeitam essa base relacional, mas indicam que ela precisa ser combinada com mais estrutura, inovação e orientação a resultados. Isso aparece tanto nos números, conforme a Figura 3 — queda de Clã para 25 pontos e aumento de *Adhocracia* (28), *Mercado* (26) e *Hierarquia* (21) — quanto nos comentários. Há também quem veja o objetivo como um equilíbrio entre os quatro quadrantes:

- “A estruturação da organização, procedimentos formais, etc. serão essenciais para possibilitar o crescimento da empresa com a integração de mais pessoas” (Participante A);
- “Acredito que será vantajoso diminuir a pessoalidade da organização [...] e dar mais espaço ao empreendedorismo [...] e à padronização de processos [...]” (Participante J);
- “[...] Criar gestores capazes de assumir e gerenciar riscos.” (Participante R); e
- “o cenário ideal [...] seria o equilíbrio perfeito em todos estes pontos” (Participante G).

Figura 4 - Características dominantes (*gap* entre cenários atual e pretendido)



Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Figura 4, o *gap* evidencia esse movimento: redução de 6 pontos em Clã e aumentos graduais em *Adhocracia* (+1), *Mercado* (+2,4) e *Hierarquia* (+2,6). Em termos de leitura, isso significa que a cultura vigente — marcada por flexibilidade pouco estruturada e forte proximidade (“flexibilidade pouco estruturada é dominante”,

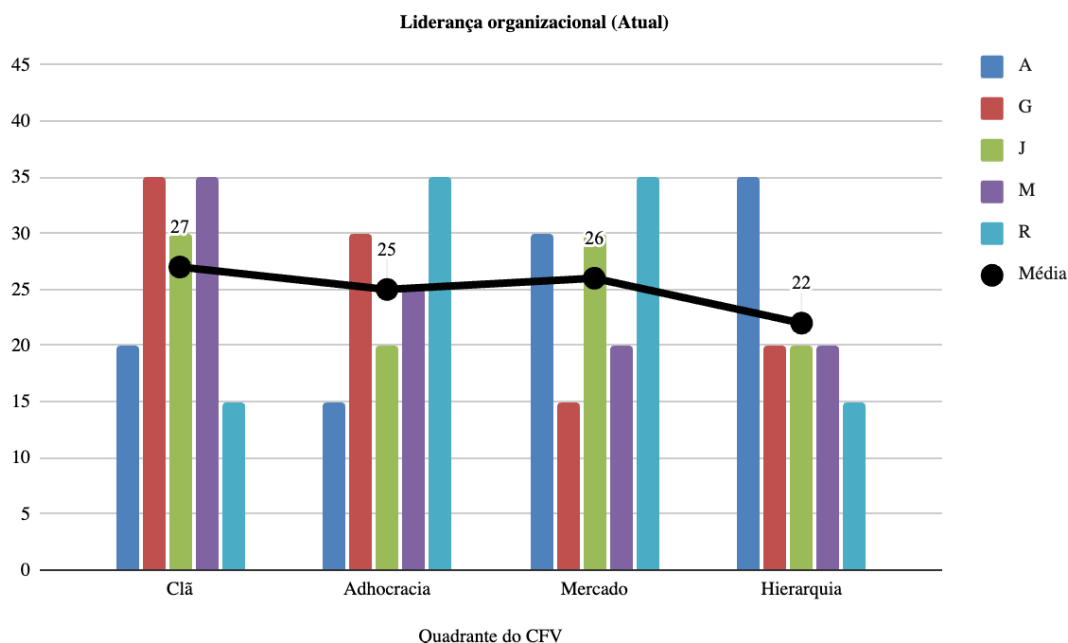
Participante R) — precisa passar por um ajuste para sustentar o crescimento: manter o acolhimento, mas documentar, formalizar e medir mais.

Em síntese, a dimensão “características dominantes” mostra uma organização que nasceu e funciona como clã remoto (confiança, abertura, liberdade), mas que já enxerga a necessidade de incorporar elementos de *adhocracia* (experimentar mais), de mercado (conectar melhor o dia a dia aos resultados) e de hierarquia (procedimentos para entrada de novas pessoas).

4.2. Liderança organizacional

A segunda dimensão do OCAI avaliou como os membros percebem o estilo de liderança vigente e qual estilo consideram mais adequado para o futuro.

Figura 5 - Liderança organizacional (cenário atual)



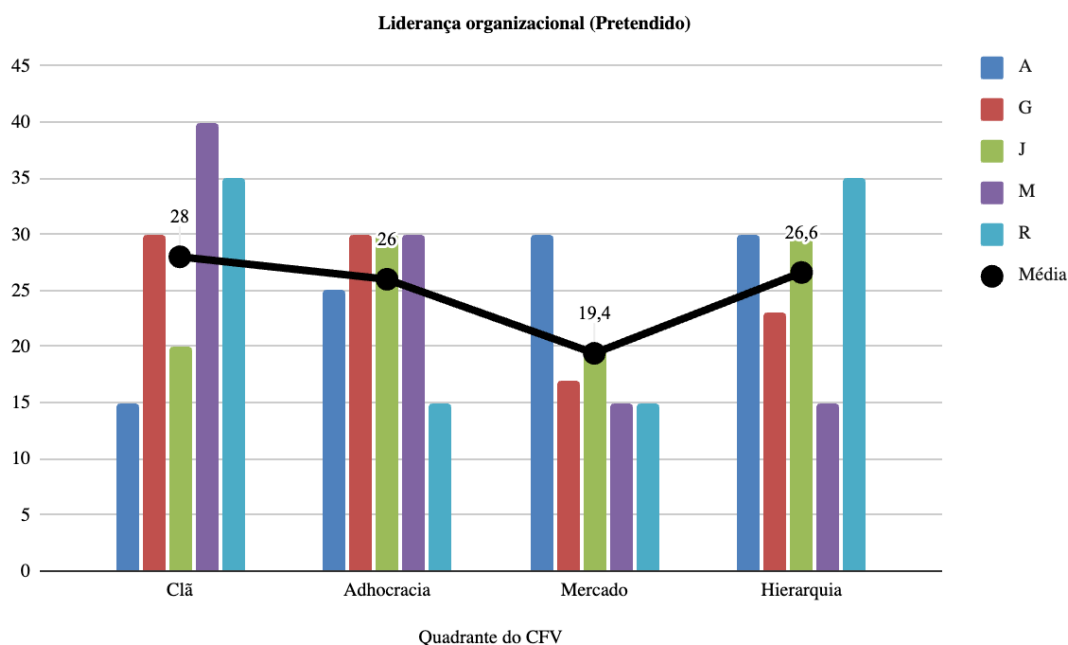
Fonte: Elaboração própria.

No cenário atual, como se observa na Figura 5, as médias ficaram relativamente próximas entre três quadrantes: Clã (27 pontos), Mercado (26) e *Adhocracia* (25), com Hierarquia

um pouco abaixo (22). Isso descreve uma liderança vista, ao mesmo tempo, como próxima e acessível, embora também muito envolvida na execução e no resultado. Há ainda a percepção de que a liderança inspira e tem “senso fora do comum”, mas que poderia focar mais claramente nos resultados:

- “Os líderes são acessíveis, bons facilitadores e valorizam o ambiente colaborativo”, (Participante M);
- “A liderança se posiciona muito como executora e está focada em resultado”, (Participante R);
- “A liderança se mostra sempre como mentora e o foco nos resultados é sempre priorizado” (Participante J); e
- “[...] o foco dos resultados poderia ser discretamente mais claro [...]” (Participante G).

Figura 6 - Liderança Organizacional (cenário pretendido)



Fonte: Elaboração própria.

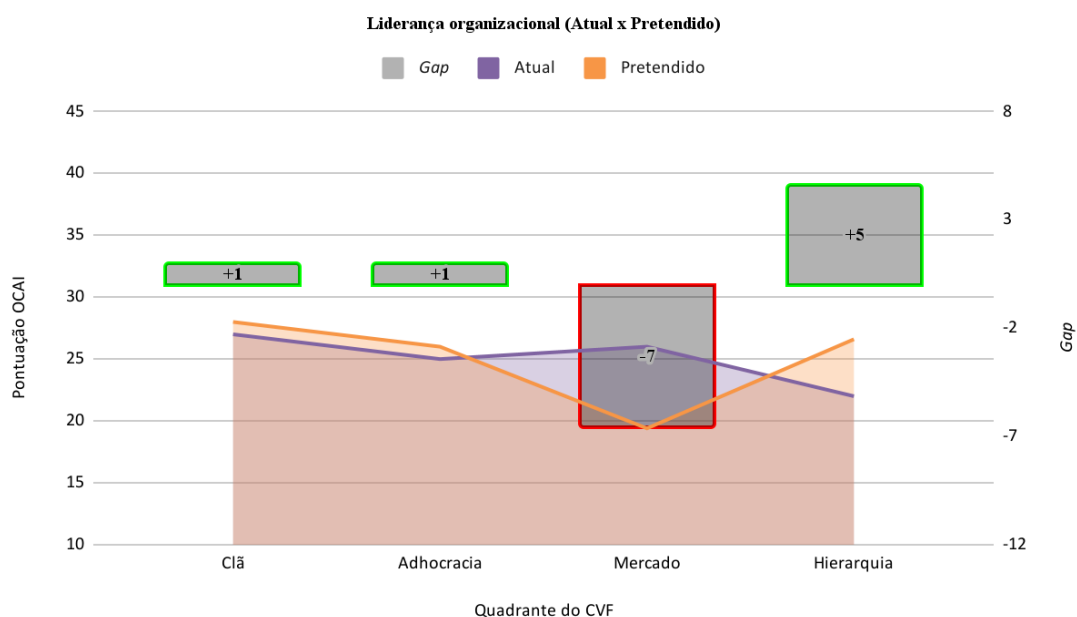
Quando projetam o cenário pretendido, os respondentes deslocam um pouco esse equilíbrio. Como se evidencia na Figura 6, o quadrante Clã sobe para 28 pontos e *Adhocracia* para 26, sinalizando o desejo de uma liderança que atue ainda mais como mentora, facilitadora e indutora de inovação:

- “Aumentar ainda mais o papel de liderança como mentoria e facilitação.” (Participante M).

Ao mesmo tempo, há um aumento relevante em Hierarquia, que passa de 22 para 26,6, indicando demanda por mais coordenação, exemplo de padronização e formalização:

- “[...] a liderança deve dar exemplo mais claro de tomada de riscos e de padronização do trabalho [...] o aumento na coordenação e na documentação será importante [...]” (Participante J); e
- “Desejo conseguir apoiar os outros membros da equipe e dar o exemplo de coordenação.” (Participante R).

Figura 7 - Liderança organizacional (gap entre os cenários atual e pretendido)



Fonte: Elaboração própria.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

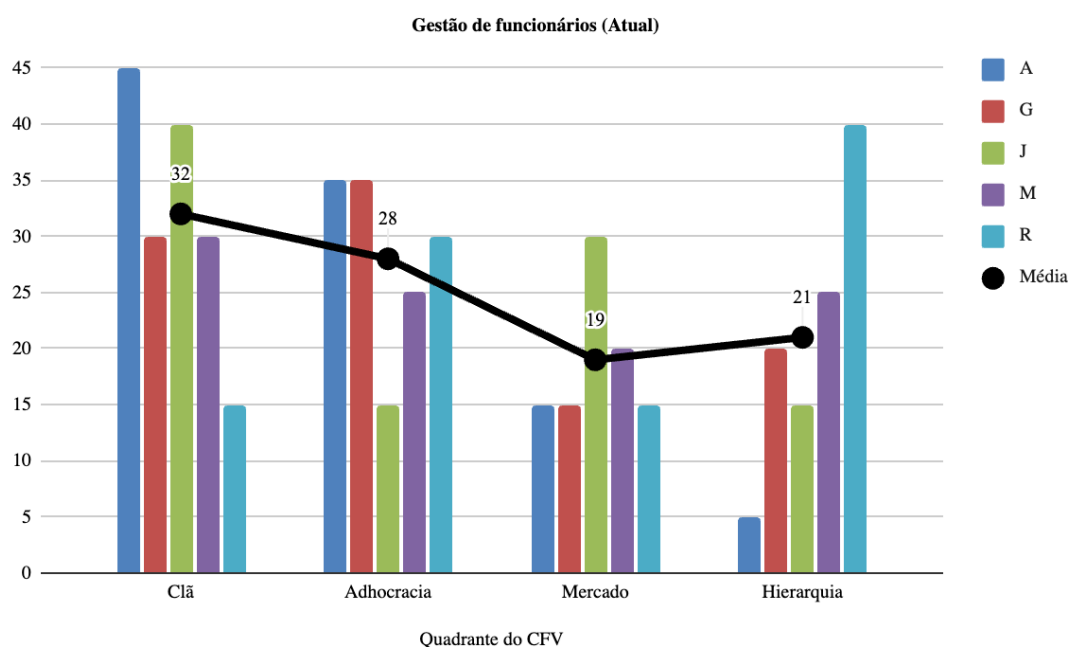
O *gap* torna essa leitura evidente (Figura 7): pequenos acréscimos em *Clã* (+1) e *Adhocracia* (+1), queda significativa em *Mercado* (-6,6) e aumento importante em *Hierarquia* (+4,6). Em termos práticos, a mensagem dos respondentes é: a liderança já inspira e entrega resultado, mas precisa sair um pouco do papel de “executor” e entrar mais no papel de “líder que coordena, documenta e ensina” — mantendo a proximidade, mas deixando mais claro o padrão de desempenho esperado e os processos para alcançá-lo.

Assim, enquanto a dimensão anterior mostrava uma organização que quer equilibrar o *clã* com mais *adhocracia* e estrutura, aqui os membros dizem algo muito parecido sobre a liderança: continuar próxima e colaborativa, mas com mais coordenação, processos e exemplo de organização.

4.3. Gestão de funcionários

A terceira dimensão do OCAI examinou como a empresa administra pessoas no dia a dia — participação, autonomia, cobrança e grau de formalização.

Figura 8 - Gestão de funcionários (cenário atual)



Fonte: Elaboração própria.

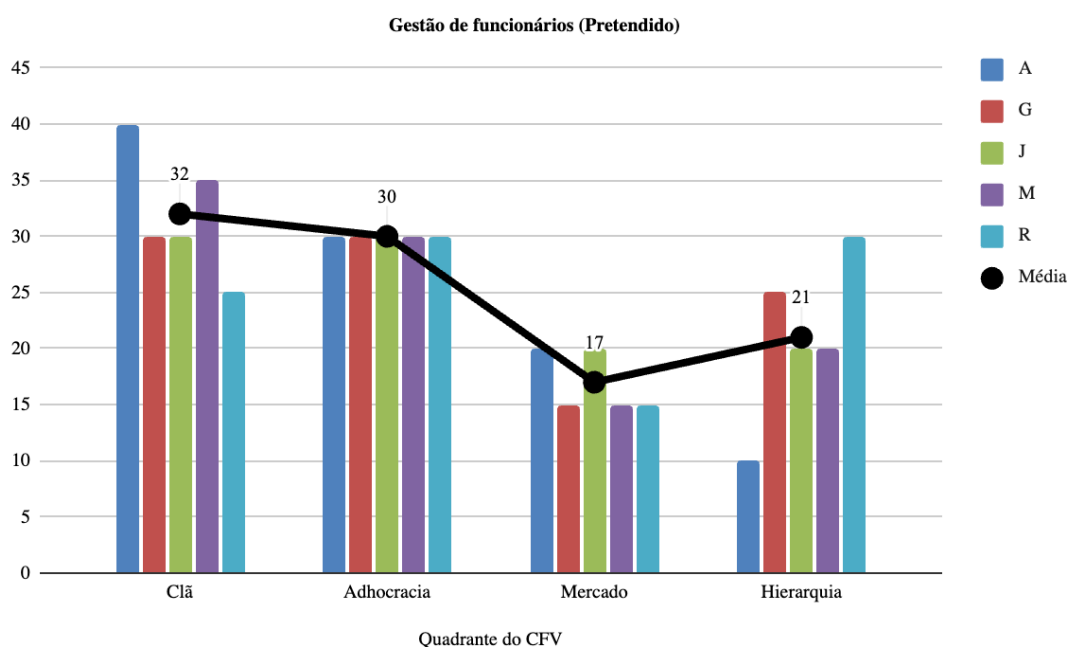
No cenário atual, como mostra a Figura 8, as médias ficaram concentradas em Clã (32 pontos) e *Adhocracia* (28), com valores menores em Hierarquia (21) e especialmente em Mercado (19). Isso descreve uma gestão marcada por participação e liberdade, sustentada por contato direto com a liderança e por decisões individuais que contam com respaldo do grupo:

- “[...] estilo de gestão caracterizada pela participação e liberdade.” (Participante A);
- “[...] baseia-se no contato direto e frequente com a liderança, em caráter participativo.” (Participante J); e
- “[...] possuem respaldo no apoio do time.” (Participante G).

Também aparece a ideia de baixa rotatividade e segurança de permanência:

- “[...] não é visto um horizonte de desligamento, as metas são flexíveis.” (Participante R).

Figura 9 - Gestão de funcionários (cenário pretendido)

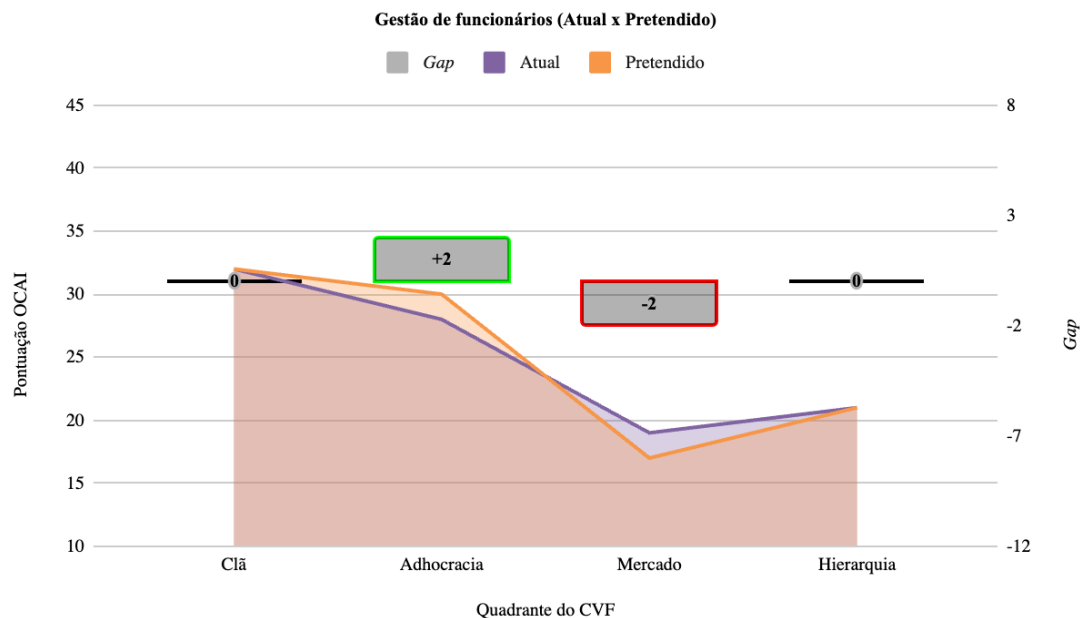


Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Figura 9, no cenário pretendido, os respondentes mantêm o mesmo patamar de Clã (32 pontos) e de Hierarquia (21), mas elevam *Adhocracia* para 30 pontos e reduzem Mercado para 17. Os comentários apontam para reforço de desenvolvimento e aprendizado, para um pouco mais de previsibilidade e para a criação de conexões e entregáveis de função que permitam mais auto-gestão:

- “Espera-se um reforço ainda maior em treinamentos, desenvolvimento pessoal... focar em aprendizado contínuo.” (Participante M);
- “Aumento da previsibilidade e estabilidade para um maior equilíbrio sem perder a identidade da empresa.” (Participante A)
- “[...] os membros devem ter conexões entre si [...] estabelecer um conjunto de atividades que permitam o seu gerenciamento.” (Participante R).

Figura 10 - Gestão de funcionários (*gap* entre os cenários atual e pretendido)



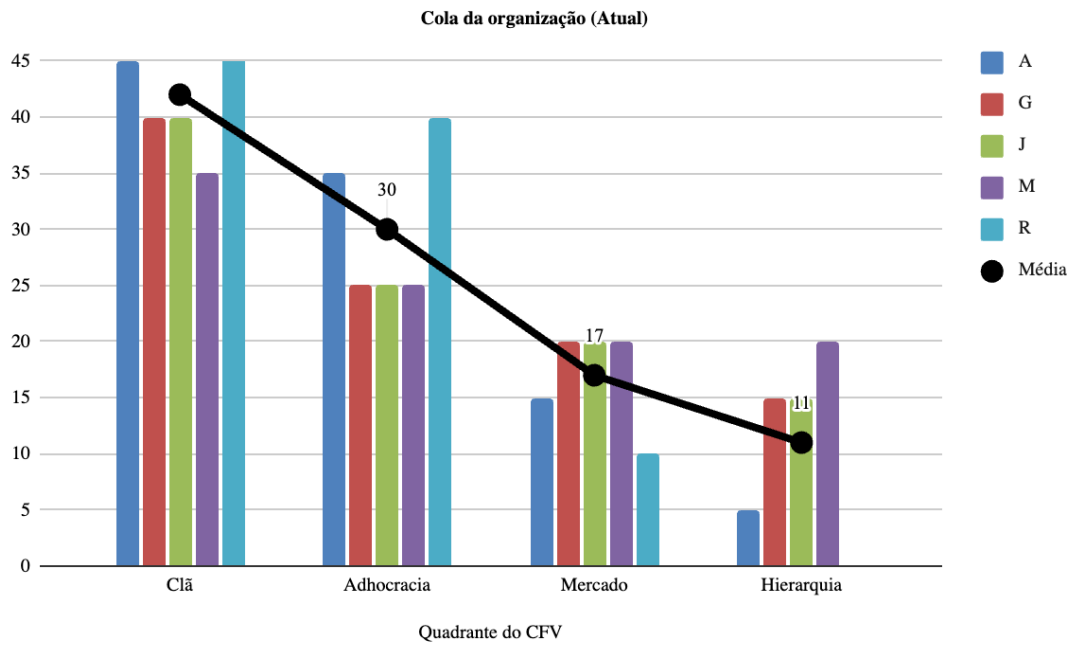
Fonte: Elaboração própria.

O *gap* mostra esse ajuste fino: *Clã* = 0, *Adhocracia* = +2, *Mercado* = -2 e *Hierarquia* = 0. Em termos de exposição dos dados, trata-se de uma dimensão que preserva o modelo já existente (participativo e próximo), mas acrescenta ligeiramente elementos de iniciativa e desenvolvimento individual, com pequena redução da ênfase competitiva.

4.4. “Cola” da organização

A quarta dimensão do OCAI procurou identificar qual é hoje o principal elemento que mantém o grupo unido e qual deveria ser esse elemento no futuro.

Figura 11 - “Cola” da organização (cenário atual)

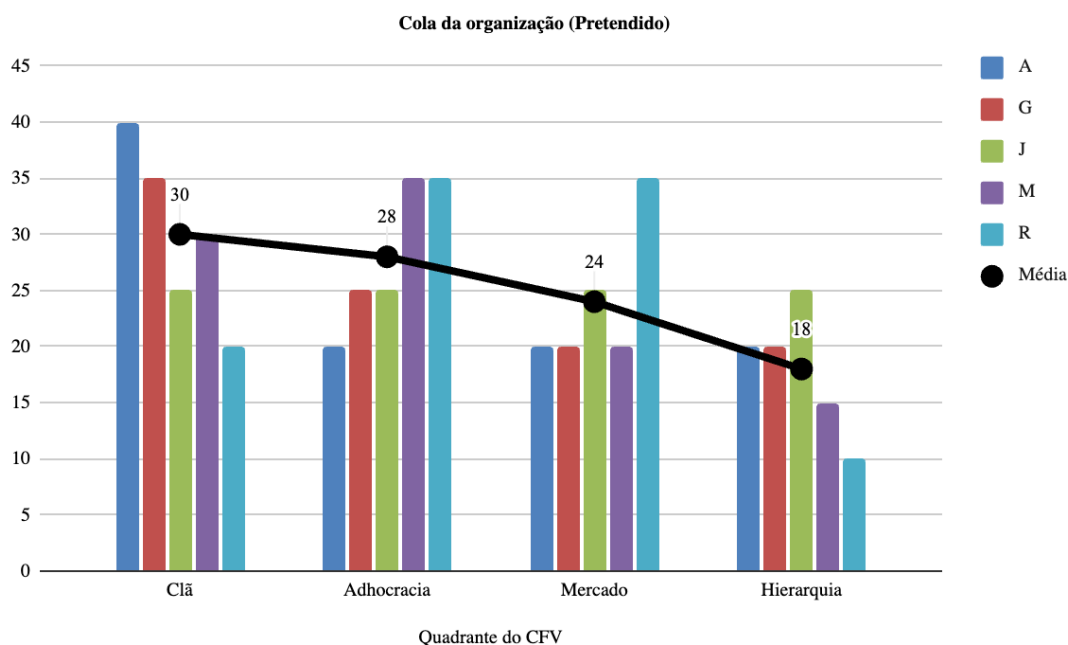


Fonte: Elaboração própria.

No cenário atual (Figura 11), houve forte concentração no quadrante Clã (42 pontos), seguido de *Adhocracia* (30), com valores bem menores em Mercado (17) e Hierarquia (11). Os comentários apontam que essa “cola” hoje é basicamente relacional:

- “[...] existe muita confiança entre os membros da organização. Mas não existe formalização para muitas das políticas da empresa” (Participante G);
- “A empresa mantém um ambiente de confiança e proximidade com os colaboradores [...]” (Participante M);
- “As proximidades de relacionamento fora do trabalho formam a ‘cola’ [...]” (Participante R); e
- “Ausência de regras e políticas formais.” (Participante A).

Figura 12 - “Cola” da organização (cenário pretendido)

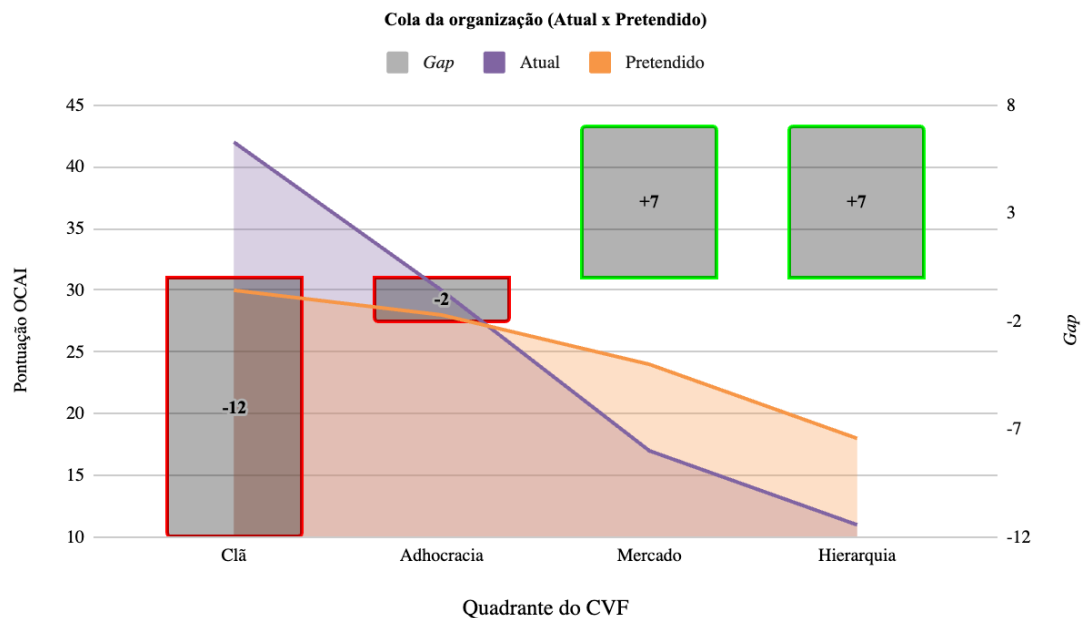


Fonte: Elaboração própria.

No cenário pretendido (Figura 12), os respondentes reduzem significativamente a ênfase em Clã, que passa de 42 para 30 pontos, e aproximam os demais quadrantes: *Adhocracia* fica em 28, Mercado sobe para 24 e Hierarquia para 18. Os comentários indicam a intenção de manter a confiança, mas acrescentar formalização e mecanismos de integração para crescimento:

- “Regras e políticas formais serão essenciais para possibilitar a integração de mais pessoas e a sua gestão.” (Participante A);
- “[...] a formalização de algumas políticas trará mais maturidade organizacional” (Participante G);
- “[...] um equilíbrio total deve ser atingido, dependendo menos da confiança mútua e mais de regras e políticas formais.” (Participante J); e
- “Espera-se [...] bonificações atreladas aos resultados.” (Participante R).

Figura 13 - “Cola” da organização (*gap* entre os cenários atual e pretendido)



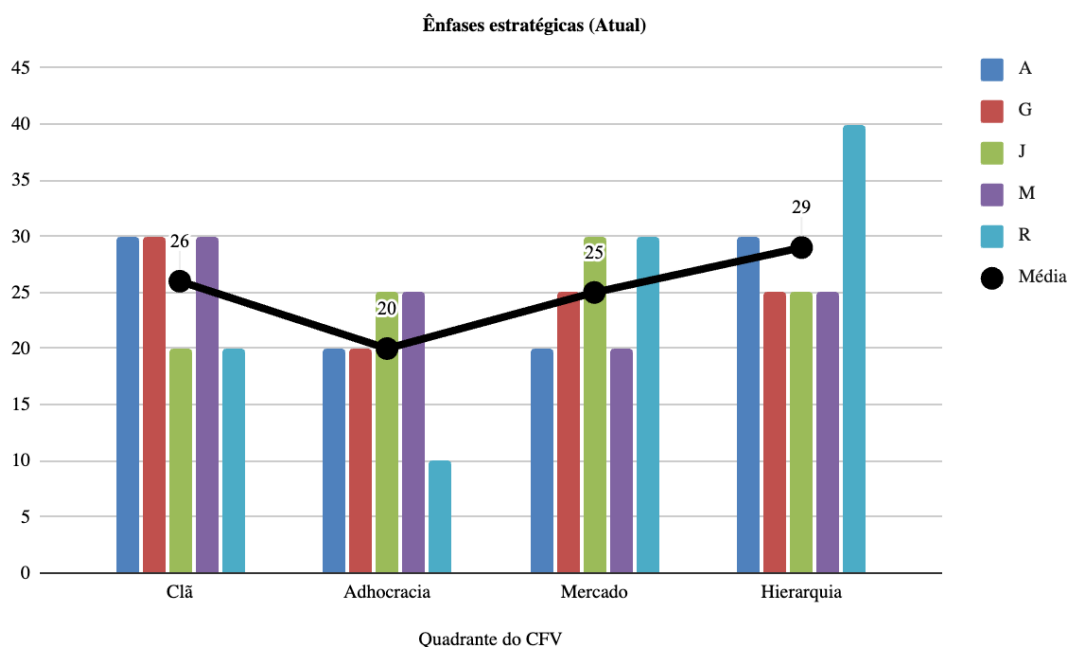
Fonte: Elaboração própria.

O *gap* mostra esse reposicionamento: Clã = -12, *Adhocracia* = -2, e aumentos de +7 em Mercado e +7 em Hierarquia. Visualmente, os dados indicam que a “cola” deixa de ser quase exclusivamente relacional para incorporar elementos de desempenho, regras e políticas formais, mantendo, porém, a confiança como referência.

4.5. Ênfases estratégicas

A quinta dimensão do OCAI buscou identificar quais aspectos a organização privilegia para alcançar seus objetivos.

Figura 14 - Ênfases estratégicas (cenário atual)

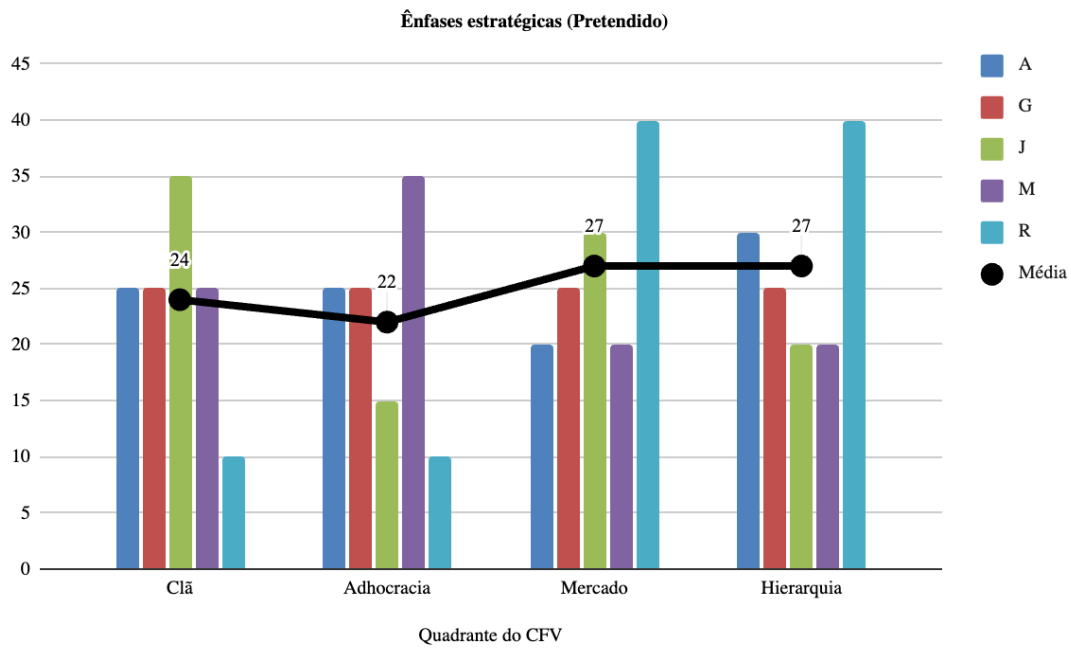


Fonte: Elaboração própria.

No cenário atual (Figura 14), as médias ficaram em Hierarquia (29 pontos), Clã (26), Mercado (25) e *Adhocracia* (20). Os comentários indicam que há uma ênfase clara em eficiência e bom funcionamento, combinada com atenção a pessoas e relacionamento e com metas de mercado:

- “[...] a otimização dos recursos é parte principal da identidade da empresa [...]” (Participante A);
- “A empresa já demonstra valorização das pessoas, com abertura para participação [...]” (Participante M);
- “[...] a ênfase estratégica hoje gira em torno de atingir objetivos de mercado [...]”, (Participante J)

Figura 15 - Ênfases estratégicas (cenário pretendido)

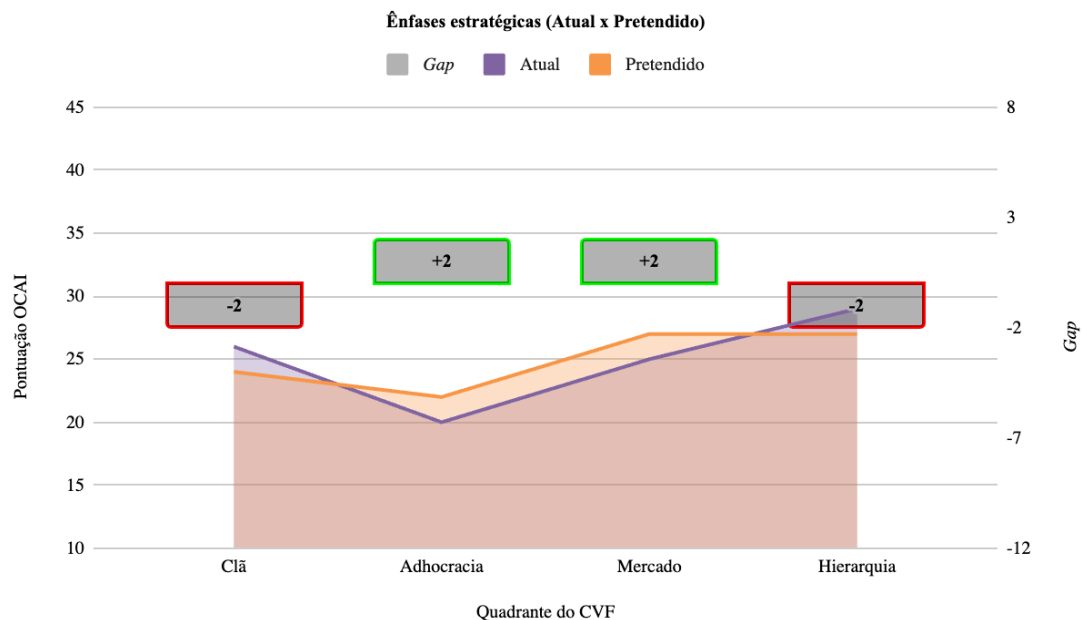


Fonte: Elaboração própria.

No cenário pretendido (Figura 15), há uma leve redistribuição dessas prioridades: Clã cai para 24 pontos, Hierarquia cai para 27, enquanto *Adhocracia* sobe para 22 e Mercado para 27. Nas falas, aparecem três direções: manter a eficiência como identidade, equilibrar melhor os pontos e reforçar desenvolvimento e capacitação.

- “Eficiência [...] deve ter sua ênfase mantida.” (Participante A);
- “[...] o equilíbrio exato entre todos esses pontos [...]” (Participante G);
- “[...] o diferencial será investir em treinamentos.” (Participante M); e
- “[...] capacitar os membros para [...] futuros gestores.” (Participante R).

Figura 16 - Ênfases estratégicas (*gap* entre os cenários atual e pretendido)



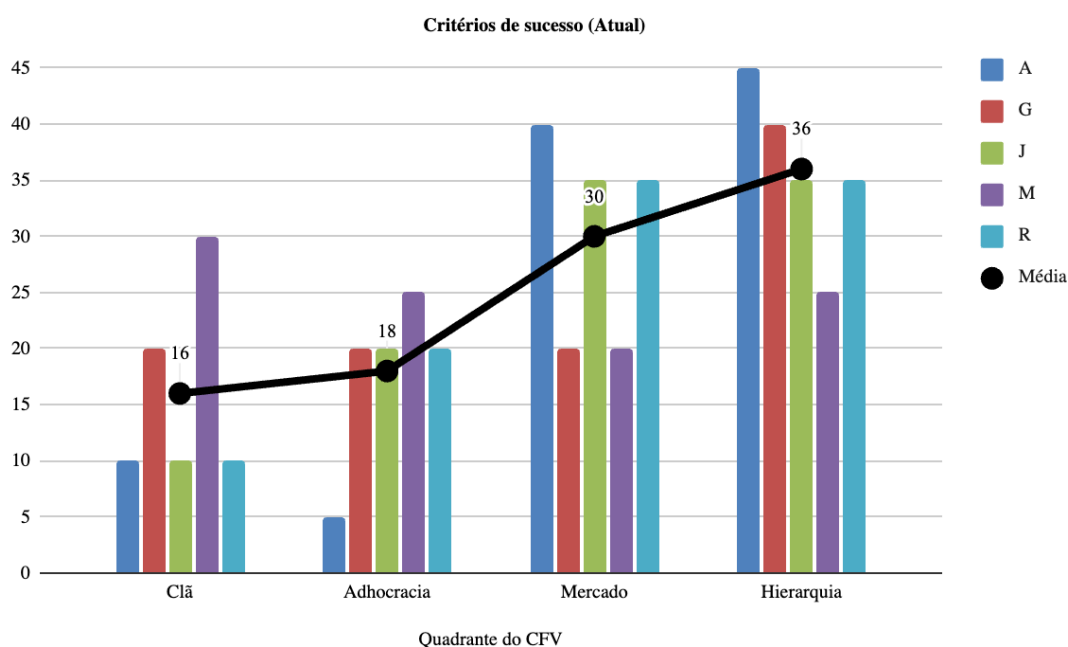
Fonte: Elaboração própria.

O *gap* (Figura 16) mostra movimentos pequenos: Clã = -2, *Adhocracia* = +2, Mercado = +2 e Hierarquia = -2. Ou seja, os dados apontam para uma ênfase estratégica um pouco menos centrada apenas em pessoas e eficiência e um pouco mais aberta à inovação e resultados de mercado, sem abandonar a base operacional.

4.6. Critérios de sucesso

A sexta dimensão do OCAI investigou como a organização define que “foi bem-sucedida”.

Figura 17 - Critérios de sucesso (cenário atual)

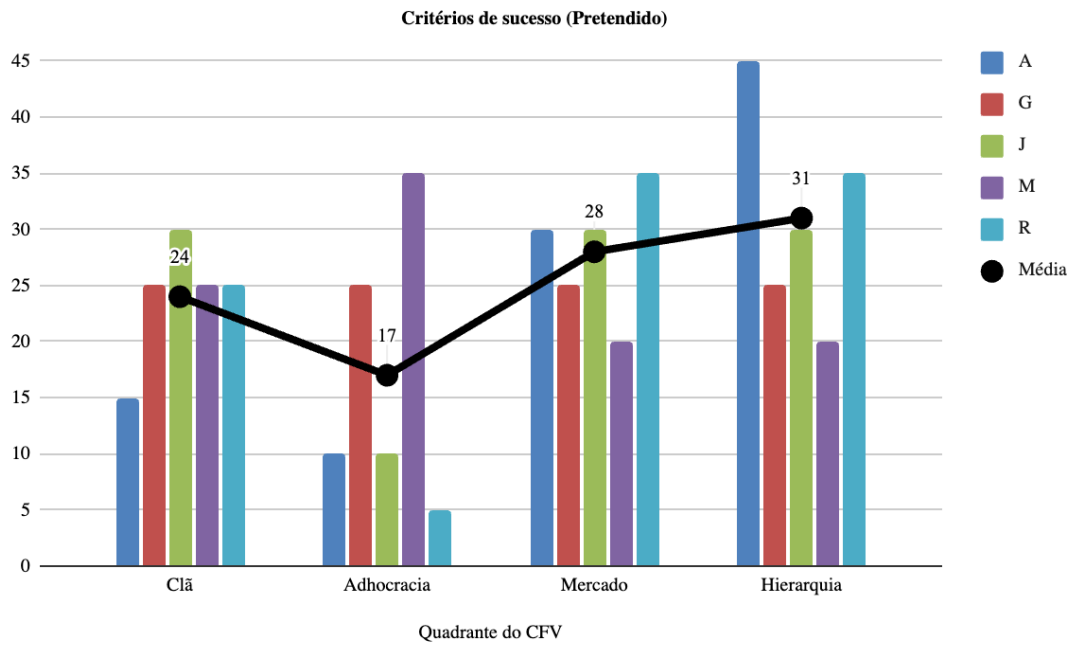


Fonte: Elaboração própria.

No cenário atual, as maiores médias ficaram em Hierarquia (36 pontos) e Mercado (30), seguidas por *Adhocracia* (18) e *Clã* (16). Os comentários indicam que hoje o sucesso é lido sobretudo pela capacidade de gerar resultado de forma organizada e confiável e pela qualidade/organização do trabalho remoto. Há também a percepção de que os critérios ainda são pouco variados e muito ligados às metas periódicas:

- “[...] capacidade de gerar lucro [...] de forma confiável e eficiente.” (Participante J);
- “[...] qualidade dos produtos, no bom atendimento, no comprometimento das equipes e na organização do trabalho remoto” (Participante M); e
- “[...] os critérios para o sucesso estão pouco definidos e respaldados nas metas trimestrais, mas não há uma diversidade de critérios.” (Participante G).

Figura 18 - Critérios de sucesso (cenário pretendido)

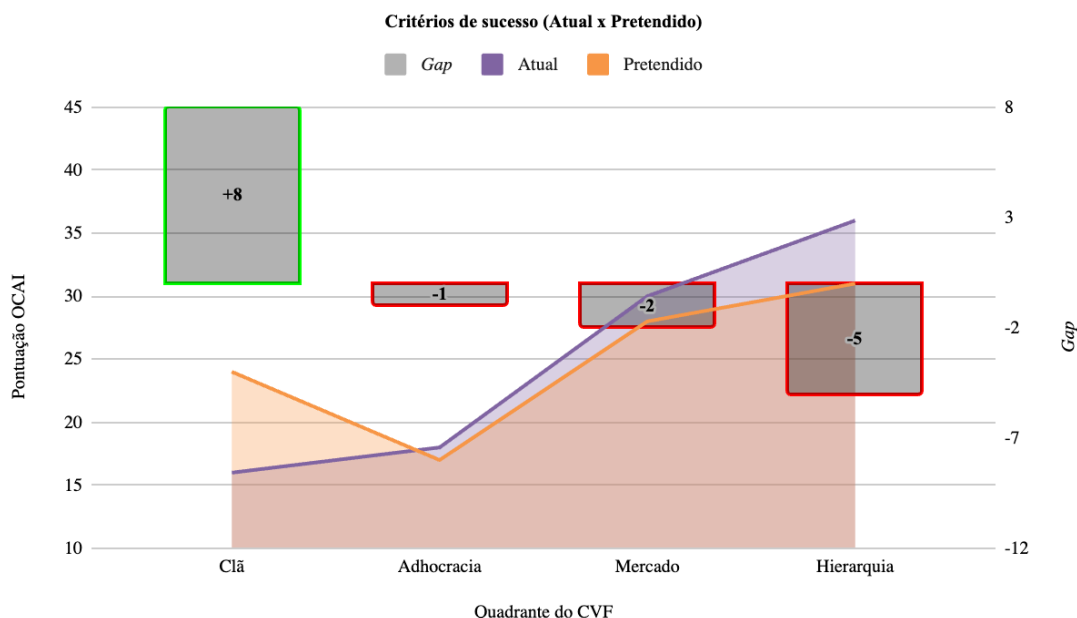


Fonte: Elaboração própria.

No cenário pretendido (Figura 18), há um aumento significativo do quadrante Clã, que passa para 24 pontos, pequena redução em *Adhocracia* (17), e diminuições em Mercado (28) e Hierarquia (31). As falas apontam que os respondentes querem incluir inovação e exclusividade e, principalmente, querem que o desenvolvimento das pessoas conte mais na definição de sucesso.

- “Ter produtos/serviços exclusivos, inovar, etc. poderá projetar a empresa ao crescimento.” (Participante A);
- “Deve-se triplicar a importância do desenvolvimento das pessoas [...]” (Participante J); e
- “[...] o foco em pessoas é essencial para garantir que ganhemos volume” (Participante R).

Figura 19 - Critérios de sucesso (*gap* entre os cenários atual e pretendido)



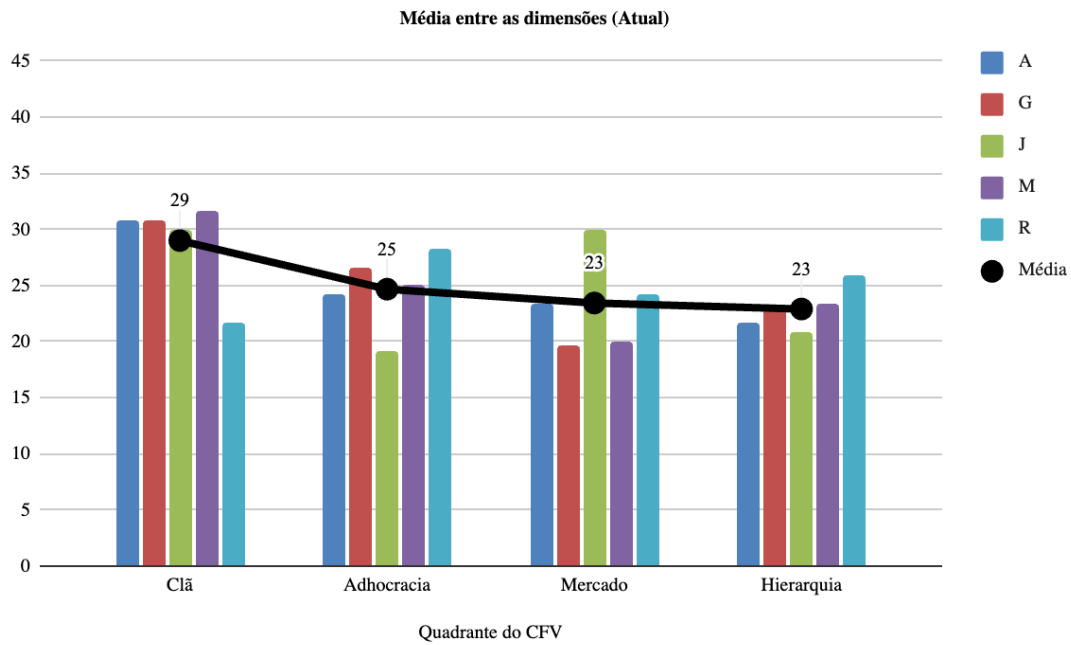
Fonte: Elaboração própria.

O *gap* mostra esse reposicionamento: *Clã* = +8, *Adhocracia* = -1, *Mercado* = -2 e *Hierarquia* = -5. Ou seja, os dados registram a intenção de complementar os atuais critérios de eficiência e resultado com critérios ligados a pessoas, inovação e ampliação do portfólio.

4.7. Média entre todas as dimensões

A última síntese reuniu as seis dimensões do OCAI para mostrar o perfil cultural médio da organização.

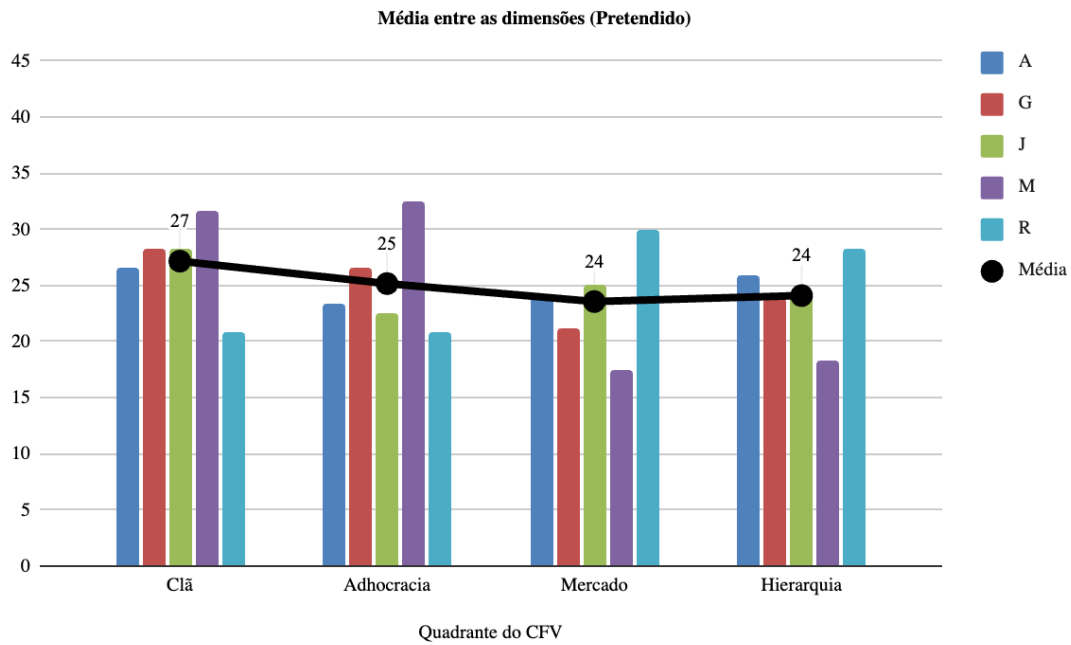
Figura 20 - Média entre todas as dimensões (cenário atual)



Fonte: Elaboração própria.

No cenário atual, as médias ficaram em Clã = 29 pontos, *Adhocracia* = 25, Mercado = 23 e Hierarquia = 23. Isso indica que, considerando o instrumento como um todo, o tipo de cultura mais presente é o de clã, seguido por uma presença moderada de flexibilidade/ inovação (*adhocracia*) e por níveis semelhantes de orientação a resultados (mercado) e de estrutura (hierarquia).

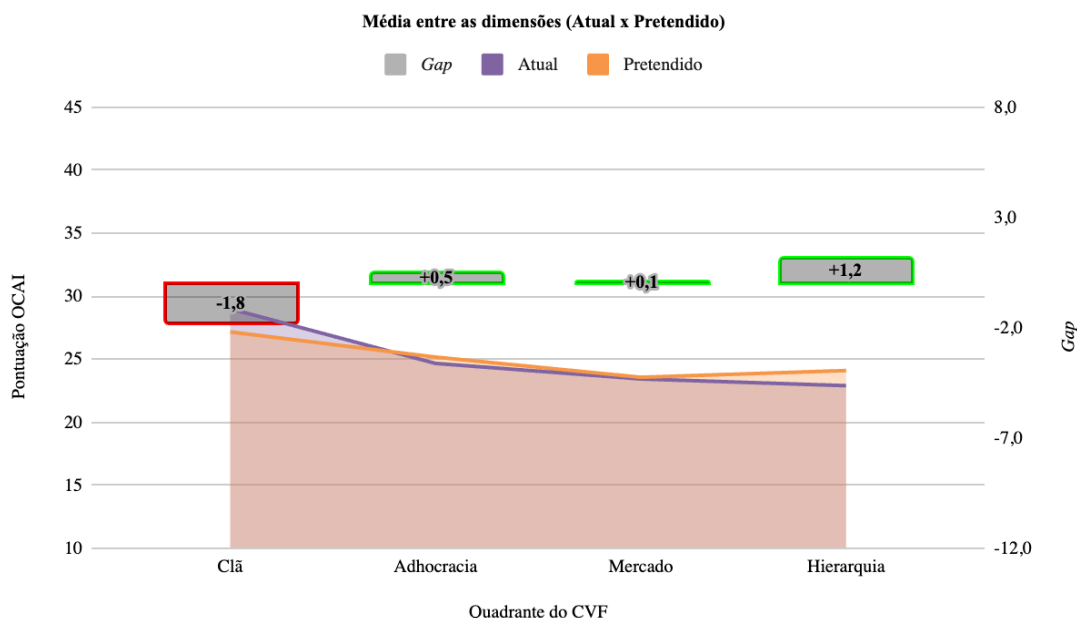
Figura 21 - Média entre todas as dimensões (cenário pretendido)



Fonte: Elaboração própria.

No cenário pretendido, esses valores tornam-se mais próximos: Clã = 27, *Adhocracia* = 25, Mercado = 24 e Hierarquia = 24. Ou seja, o grupo projeta um perfil mais equilibrado entre os quatro quadrantes, com pequena redução do clã e acréscimos discretos em mercado e hierarquia.

Figura 22 - Média entre todas as dimensões (*gap* entre os cenários atual e pretendido)



Fonte: Elaboração própria.

O *gap* mostra exatamente esses ajustes finos: Clã = -2, *Adhocracia* = +1, Mercado = 0 e Hierarquia = +1.

5. DISCUSSÕES

Este capítulo interpreta os achados apresentados no capítulo 4 à luz do contexto da empresa estudada e do modelo de Cameron e Quinn. Primeiro (5.1), discute-se cada uma das seis dimensões do OCAI, sempre confrontando a média do grupo com a visão da liderança principal (R) e relacionando essas diferenças aos papéis que cada respondente exerce na organização. Em seguida (5.2), é analisado o perfil cultural global, destacando-se o movimento mais evidente do estudo: o deslocamento desejado de uma cultura de Clã para uma cultura mais *adhocrática*. Por fim (5.3), sintetizam-se as tensões culturais que emergem desse diagnóstico — sobretudo entre crescimento e consolidação — indicando os pontos que exigem decisão e negociação interna.

5.1. Análise de cada dimensão do OCAI



Os resultados mostram um padrão claro: o grupo vê o presente como um clã remoto (confiança, abertura, contato direto) e quer um futuro com mais inovação e alguma organização. Já a liderança principal (R), por estar no *backoffice* e enxergar a integração de pessoas e processos, percebe a empresa como mais estruturada do que o restante e projeta um futuro mais orientado a regras, processos e desempenho. Não é contradição, é diferença de posição: quem opera vê o vínculo; quem administra vê o risco de crescer sem padronizar. A análise das dimensões segue esse olhar duplo.

5.1.1. Características dominantes

O grupo descreveu a organização atual como predominantemente de clã, o que faz sentido para uma empresa de cinco pessoas, distribuída geograficamente e dependente de confiança para fazer o remoto funcionar. Essa leitura vem principalmente de quem atua nos canais e no atendimento, pois esse pessoal vivencia cotidianamente a proximidade com os sócios e a liberdade para trazer ideias. No cenário desejado, a média aponta para um equilíbrio: manter a base relacional, mas somar inovação, algum foco em resultado e um pouco de formalização, para a empresa deixar de depender só da “pessoalidade”.

Já R parte de um ponto distinto. Por acompanhar o todo — fiscal, processos, integração de novos membros — ele percebe o presente como menos informal do que o grupo vê e, no futuro, propõe uma guinada maior para estruturas que sustentem crescimento (mais mercado e mais hierarquia do que a média pediu). Ou seja: enquanto o grupo está migrando de clã para “clã + *adhocracia*”, R está migrando de “clã já com processo” para “processo + desempenho”. A diferença nasce do papel: operação quer liberdade para crescer; administração quer garantias para escalar.

5.1.2. Liderança organizacional

A média dos cinco indicou uma liderança atual próxima, inspiradora e muito presente na execução. Esse é um traço típico de empresas pequenas: liderar e fazer acontecer juntos. O que o grupo pede para o futuro é que essa liderança mantenha a proximidade, mas passe



a coordenar mais claramente, deixando processos e expectativas mais visíveis — uma ideia de “mesmo líder, mas agora organizando o time”.

R, por sua vez, reconhece justamente esse ponto: hoje ele atua muito como executor e quer mudar isso. A diferença é que ele projeta essa mudança com mais intensidade do que o grupo, aproximando mais a liderança do polo hierárquico (exemplo, coordenação, estrutura). Em outras palavras, há convergência na direção (menos liderança executora, mais liderança coordenadora), mas o gestor principal está um passo à frente porque aparenta sentir diretamente a sobrecarga de centralização.

5.1.3. Gestão de funcionários

No que diz respeito à gestão de pessoas, o grupo descreveu um ambiente participativo, de baixa rotatividade e de forte apoio da liderança. O que se deseja é algo incremental: manter o clima e adicionar oportunidades de desenvolvimento, mais ligações entre os próprios membros e alguma previsibilidade para o trabalho remoto não depender sempre do mesmo interlocutor. É uma mudança de refino, não de ruptura.

R vê o mesmo fenômeno, mas ressalta um problema que aparece mais para quem está no centro: a informação e as relações passam por um ponto único. Por isso, ele puxa mais do que o grupo para auto-gestão, entregáveis e pequenas estruturas que permitam ao time funcionar sem precisar acionar o sócio o tempo todo. A convergência está em preservar o clima; a divergência está no quanto formalizar para tirar o gargalo da liderança.

5.1.4. “Cola” da organização

A equipe reconheceu que hoje o que mantém todo mundo junto é, fundamentalmente, confiança. E reconheceu também que, para crescer, será preciso dividir esse peso com regras, políticas e critérios de desempenho — não para substituir a confiança, mas para que ela não seja o único mecanismo de integração. Esse é um diagnóstico maduro: o próprio grupo está dizendo que a “cola” atual não escala sozinha.



R chega à mesma conclusão, mas reforça ainda mais a necessidade de atrelar coesão a desempenho e a mecanismos mais institucionais. Isso decorre do lugar de quem vê a entrada de novas pessoas e sabe que elas não terão, de saída, a mesma convivência e laços anteriores. Aqui aparece uma das maiores divergências de intensidade: o grupo aceita formalizar um pouco; a liderança quer formalizar mais, porque é ela que sente o risco da dependência exclusiva do relacional.

5.1.5. Ênfases estratégicas

A média apontou que, hoje, a empresa trabalha com foco em eficiência e continuidade (o que faz sentido para operação em marketplaces), mas já valoriza gente e resultados. Para o futuro, o grupo quer manter essa base de eficiência e abrir espaço para inovação e treinamento, ou seja, para tornar o time mais capaz de assumir partes do negócio.

R, como responsável por fazer “o que já funciona” funcionar em mais lugares (outros canais, outros segmentos), dá mais peso ao lado mercado/hierarquia do que o grupo. Não porque discorde de treinar pessoas, mas porque enxerga a estratégia como expansão de algo já testado e, por isso, precisa de processo e controle. A diferença é de ênfase: o grupo quer equilibrar; R quer assegurar a plataforma que permite o equilíbrio.

5.1.6. Critérios de sucesso

O grupo descreveu critérios atuais muito ligados à eficiência, entrega e qualidade, e quis acrescentar, no futuro, o desenvolvimento de pessoas e alguma diferenciação de oferta. É uma ampliação de critérios: não só fazer bem e lucrar, mas fazer bem, lucrar e evoluir o time.

R acompanha a ampliação, mas mantém resultado e organização como balizadores centrais. Faz sentido: ele lida com obrigações, fluxos e riscos que não podem falhar, então mesmo quando inclui “pessoas” no critério, não deixa de lado mercado e hierarquia. Aqui a divergência é pequena, mas mostra de novo o padrão: quem está na operação pede

reconhecimento por aprender; quem está na administração precisa manter o negócio de pé enquanto esse aprendizado acontece.

5.2. Perfil cultural global a partir das médias entre as dimensões

As médias globais mostram uma organização que hoje opera, sobretudo, como Clã (29 pontos), apoiada por certa flexibilidade de *Adhocracia* (25). Este é o retrato esperado de uma equipe muito pequena, 100% remota e formada por pessoas com laços prévios, onde a confiança resolve quase tudo, e os elementos de resultado (Mercado) e processo (Hierarquia) entram apenas no nível indispensável (ambos com 23 pontos).

No cenário pretendido, o grupo não propõe uma guinada, mas um "achatamento" do perfil: o Clã recua levemente (27), enquanto Mercado e Hierarquia sobem um ponto (24 cada). Os *gaps* (Clã -1,8; Hierarquia +1,2) confirmam a mensagem prática da equipe: "vamos continuar colaborativos, mas precisamos de um pouco mais de organização e foco externo para crescer".

Quando se analisam os indivíduos, porém, as forças de tensão ficam claras. Membros da operação (M) tendem a inflar a *Adhocracia* futura (buscando autonomia e capacitação). A principal divergência vem da liderança administrativa (R), que vê mais necessidade de consolidação (Mercado/Hierarquia) do que a média. O diagnóstico geral é único — o Clã atual é alto demais para o crescimento —, mas a solução se bifurca: a equipe busca um equilíbrio geral, enquanto a liderança prioriza a estrutura e o desempenho necessários para escalar o negócio.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo diagnosticar o perfil cultural atual e o perfil cultural pretendido de uma empresa brasileira de e-commerce que atua 100% em modelo remoto, utilizando o *Competing Values Framework* (CVF) e o OCAI, e analisar em que medida as diferenças entre os cenários podem afetar o alinhamento estratégico. Especificamente, foram descritas as seis dimensões do instrumento, comparados cenário atual e pretendido,



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

observada a posição da liderança principal em relação à média do grupo e derivadas implicações para uma organização pequena, digital e distribuída.

Os resultados mostraram que a cultura vigente é claramente marcada pelo Clã — confiança, proximidade, contato direto — o que é coerente com o porte reduzido, a origem relacional do grupo e a ausência de artefatos presenciais. Ao mesmo tempo, os dados apontaram que esse formato, útil na fase inicial, precisa ser ajustado para sustentar crescimento, entrada de novas pessoas e ampliação de canais. Por isso, no cenário pretendido, a equipe não propõe uma ruptura, mas um nivelamento dos quatro quadrantes: leve redução do clã, manutenção da flexibilidade (*adhocracia*) e acréscimos discretos em mercado e hierarquia. Em outras palavras, a própria equipe reconhece que a confiança não pode ser o único mecanismo de integração e que será necessário combinar proximidade com inovação, resultado e processo.

A discussão evidenciou ainda um ponto sensível: a visão da liderança principal (R) é mais orientada à consolidação do que a média dos demais membros. Enquanto o grupo tende a querer uma cultura “mais equilibrada” para trabalhar melhor no remoto, R olha para a escalabilidade e, por estar no *backoffice* e na integração dos centros de custo, enxerga antes a necessidade de regras, padronização e métricas. Esse descompasso não invalida o diagnóstico; ao contrário, mostra que a empresa está justamente no ponto de transição em que crescimento (mais *adhocracia*) e consolidação (mais mercado/hierarquia) precisam ser dosados.

Do ponto de vista gerencial, o estudo indica três frentes práticas:

- (i) formalizar o mínimo de políticas e processos para que a cultura deixe de depender apenas da relação com os sócios;
- (ii) investir em desenvolvimento e documentação do trabalho, já que vários respondentes apontaram essa necessidade; e



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

(iii) tornar mais claros os critérios de sucesso, ampliando-os de “eficiência e resultado” para incluir também evolução das pessoas. Essas medidas caminham na direção do perfil pretendido encontrado no OCAI.

Como toda pesquisa de caso único, este estudo tem limitações. O número de respondentes é reduzido ($N=5$) e corresponde à totalidade da empresa no momento da coleta, o que impede generalizações estatísticas. Além disso, parte dos respondentes ocupa simultaneamente papel de direção e de respondente, o que pode ter introduzido viés de desejabilidade. Trata-se também de um retrato em um momento específico do ciclo de vida da empresa; mudanças de equipe, de canal ou de performance podem alterar rapidamente a percepção de cultura. Ainda assim, os achados cumprem o propósito proposto: mostram que o CVF/OCAI é aplicável a estruturas digitais enxutas e ajudam a tornar visível uma tensão que costuma ficar implícita nessas organizações — a de manter a coesão do remoto enquanto se introduz a estrutura necessária para crescer.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

REFERÊNCIAS

BATTISTI, Enrico; ALFIERO, Simona; LEONIDOU, Erasmia. Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. **Journal of Business Research**, v. 150, p. 38-50, 2022.

BNDES. **Porte de Empresa**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Presidência da República, [2006].

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: Based on the competing values framework. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

IBGE. **Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) 2018**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018.

LAI, Rui; LI, Yanzhi; LIU, Yong. “Fulfilled by Amazon”: A strategic perspective of competition at the e-commerce platform. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 24, n. 5, p. 2539-2557, 2022.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Virtual teams**: people working across boundaries with technology. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, John. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, 1983.

REINARTZ, Werner; WIEGAND, Nico; IMSCHLOSS, Monika. The impact of digital transformation on the retailing value chain. **International Journal of Research in Marketing**, v. 36, n. 3, p. 350-366, 2019.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SEBRAE. **CrITÉrios de Classificação de Empresas**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2017.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Studying organizational culture through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.