DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES POR MEIO DO INSTRUMENTO IBACO: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE VALORES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Murilo Vinicius Andrade Freitas – Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
murilo.freitas083@academico.ufgd.edu.br
Lucas Rodrigues Deliberador – Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
lucasdeliberador@ufgd.edu.br
Clarissa Dourado Freire – Universidade de São Paulo (USP)
clarissafreire@usp.br

RESUMO

A cultura organizacional influencia comportamentos, valores e práticas no ambiente de trabalho, sendo especialmente relevante no setor de telecomunicações, marcado pela competitividade e pela constante adaptação. Este estudo teve como objetivo avaliar a cultura organizacional de uma empresa regional de telecomunicações no Mato Grosso do Sul, utilizando o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), em sua versão reduzida. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva e do tipo *survey*, cujos dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Os resultados indicaram predominância do profissionalismo cooperativo, da orientação ao cliente e da integração externa, evidenciando uma cultura voltada à qualidade, à satisfação dos clientes e à colaboração. Também foram identificadas associações positivas entre os indicadores culturais, embora aspectos relacionados ao reconhecimento, às recompensas e ao desenvolvimento profissional apresentem oportunidades de aprimoramento. Conclui-se que a cultura organizacional apresenta características alinhadas às demandas do setor, com potencial para fortalecer as práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Telecomunicação; Cultura organizacional; IBACO; Profissionalismo competitivo; Profissionalismo cooperativo.

ABSTRACT

Organizational culture influences workplace behaviors, values, and practices, and is especially relevant in the telecommunications sector, marked by competitiveness and constant adaptation. This study aimed to evaluate the organizational culture of a regional telecommunications company in Mato Grosso do Sul, using the Brazilian Instrument for Organizational Culture Assessment (IBACO), in its reduced version. This quantitative, descriptive, survey-type study analyzed data using descriptive statistics. The results indicated a predominance of cooperative professionalism, customer orientation, and external integration, evidencing a culture focused on quality, customer satisfaction, and collaboration. The study also identified positive associations among cultural indicators, although aspects related to recognition, rewards, and professional development present opportunities for improvement. The study concludes that the organizational culture aligns with sector demands, with opportunities to strengthen human resource management practices.

Keywords: Telecommunications; Organizational culture; IBACO; Competitive professionalism; Cooperative professionalism.

1. Introdução

O setor de telecomunicações consolidou-se como um pilar fundamental da Sociedade da Informação, desempenhando papel essencial no desenvolvimento econômico e social. No Brasil, a relevância desse mercado é evidenciada por dados que indicam movimentação superior a R$ 180 bilhões em 2020, o que consolida o setor como um motor da economia nacional e da geração de empregos (ANATEL, 2021). Globalmente, o crescimento é tão expressivo que o número de usuários da *internet* aumentou de aproximadamente 2 bilhões em 2010 para mais de 4,9 bilhões em 2021 (Petrosyan, 2023).

Nos últimos anos, o setor de telecomunicações passou por transformações significativas, impulsionadas pela expansão tecnológica, pela digitalização dos serviços e pelo aumento da concorrência (Ugli, 2025). Nesse contexto, fatores organizacionais internos, como a cultura organizacional, ganharam maior relevância, pois influenciam diretamente o desempenho, a produtividade e a satisfação dos funcionários (Mohsen; Neyazi; Ebtekar, 2020).

Em contextos altamente dinâmicos e competitivos, como o setor de telecomunicações, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na manutenção do desempenho e da capacidade de adaptação das organizações (Salehipour; Mand, 2018). Nesse cenário, a crescente demanda por adaptabilidade, inovação e desenvolvimento profissional torna a gestão desses aspectos essencial à competitividade organizacional. Entretanto, apesar da necessidade de inovação e flexibilidade, as organizações do setor frequentemente enfrentam barreiras estruturais, processuais e culturais, como hierarquias rígidas, práticas burocráticas consolidadas e resistência à adoção de novas metodologias de trabalho, fatores que podem dificultar a colaboração, a tomada de decisões e a capacidade de responder às rápidas transformações do mercado (Yakubu; Tornyeva, 2025).

A maioria dos estudos no setor de telecomunicações tende a priorizar métricas de desempenho tecnológico e de infraestrutura, relegando ao segundo plano o impacto determinante da cultura organizacional. No entanto, pesquisas internacionais demonstram que, ao contrário da tecnologia e do capital, a cultura organizacional é um ativo exclusivo e virtualmente impossível de ser imitado pela concorrência, servindo como a verdadeira força propulsora do desenvolvimento dos negócios (Giao; Vuong; Tung, 2020).

Diante do exposto, foi possível estabelecer a seguinte questão de investigação: *Quais são as dimensões da cultura organizacional percebidas pelos colaboradores de uma empresa*

do setor de telecomunicações, considerando os valores e as práticas avaliados pelo IBACO? Dessa forma, esse trabalho teve como objetivo geral analisar a cultura organizacional de uma empresa regional do setor de telecomunicações, considerando a percepção dos colaboradores sobre os valores e as práticas presentes no ambiente de trabalho, por meio da aplicação do instrumento IBACO.

2. Referencial teórico

2.1. Panorama do setor de telecomunicações brasileiro

A evolução das telecomunicações é marcada por marcos tecnológicos que transformaram completamente a comunicação global. Esse processo histórico teve início no século XIX, com a criação da telegrafia elétrica, um avanço que possibilitou a transmissão rápida de mensagens e inaugurou uma nova era de conectividade (Pitois, 2024).

No Brasil, a tecnologia foi introduzida em 1877, com a instalação da primeira linha telefônica no Rio de Janeiro, seguida da primeira central telefônica, em 1900, e da primeira estação telefônica autônoma da América do Sul, em Porto Alegre, em 1922 (Filho, 2021). Esses avanços contribuíram para a modernização e expansão das redes de telecomunicações no país.

Além dessas inovações, outras contribuições ao campo das telecomunicações provocaram transformações significativas na sociedade global. Algumas das mais conhecidas são o rádio e a televisão, que desempenharam papéis vitais nesse processo, não apenas como meios de disseminação de informações, mas também como plataformas que promoveram a alfabetização e a educação em larga escala (Tapia; Simpson; Smith-Morris, 2024). Nesse contexto, ao longo das décadas, o Brasil consolidou-se como um dos principais produtores de conhecimento qualificado na área da radiodifusão sonora no cenário internacional (Kischinhevsky et al., 2017)

A privatização do setor de telecomunicações no Brasil impulsionou uma reorganização estrutural das empresas, possibilitando o aumento da concorrência entre as operadoras e a consolidação de agências reguladoras, como a Anatel, responsáveis pela supervisão do mercado (OECD, 2020). A abertura do mercado incentivou a entrada de novas empresas, o que resultou em tarifas mais competitivas e maior diversidade de serviços para os consumidores. Paralelamente, a regulamentação buscou garantir padrões de qualidade e assegurar o equilíbrio competitivo.

De acordo com Katz et al. (2023), a combinação da privatização, da liberalização da indústria e da implementação de uma estrutura regulatória mais rigorosa e independente foi importante para estimular investimentos privados, acelerar a adoção de novas tecnologias e evitar a mera transferência de monopólios do setor público para o setor privado. Esse conjunto de fatores contribuiu significativamente para a criação de um ambiente empresarial mais dinâmico e adaptável.

A partir dos anos 2000, com a entrada de grupos internacionais como Telefónica, América Móvil e Telecom Itália, o setor passou a ser caracterizado por processos de consolidação empresarial e pelo aumento da concentração de mercado. Atualmente, o mercado de telecomunicações brasileiro é dominado pelas operadoras Vivo, Claro e TIM, que, juntas, controlam cerca de 95,2% do mercado de telefonia móvel, conforme relatório de Monitoramento da Competição da Anatel (ANATEL, 2025).

2.2. Cultura e clima organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de propósitos implícitos compartilhados por um grupo que molda a maneira como seus membros percebem, pensam e respondem a diferentes contextos organizacionais. Esses pressupostos incluem valores, normas, objetivos e expectativas que orientam coletivamente o comportamento na organização e influenciam o comprometimento e o desempenho dos trabalhadores (Fernandes; Pereira; Wiedenhöft, 2023). Além disso, afirmam que a cultura impacta a adaptação de novos membros, influenciando o comportamento organizacional em múltiplos níveis, desde os aspectos mais visíveis até as crenças mais complexas (Bogale; Debela, 2024).

Conforme Gutterman (2024), esse conceito está diretamente relacionado ao modelo de cultura em três níveis: pressupostos básicos, valores proclamados e artefatos e criações, segundo apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Três níveis de Schein

Níveis	Descrição
Nível 1: Pressupostos Básicos	O nível mais difícil de avaliar, pois inclui as crenças centrais tácitas e pressupostos que orientam a interpretação dos valores e a seleção do comportamento considerado apropriado.
Nível 2: Valores Proclamados	Incluem expressões visíveis da missão, visão e valores internos, descrevendo o estado desejado ou o resultado que os líderes buscam alcançar.

Nível 3: Artefatos e Criações:	O nível mais visível, que inclui padrões de comportamento tangíveis repetidamente observados, como estrutura, instalações, código de vestimenta, rituais, mitos e como os membros interagem.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A cultura organizacional, embora seja um fenômeno intangível, manifesta-se concretamente por meio dos comportamentos, valores e interações estabelecidos entre os membros da organização, influenciando as atitudes, condutas e o desempenho desses membros. Uma cultura organizacional consolidada, fundamentada em valores como colaboração, respeito e inovação, favorece o alinhamento entre os indivíduos e os objetivos organizacionais, contribuindo para o desempenho e a efetividade das estratégias adotadas. Nesse sentido, a cultura organizacional apresenta características próprias que refletem a identidade e a singularidade de cada organização, constituindo-se em elemento relevante para a sustentabilidade, o sucesso e a longevidade organizacionais (Paulino et al., 2025).

Quanto ao clima organizacional, trata-se da percepção compartilhada dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, podendo ser entendido como uma “tradução emocional” das práticas de gestão, indicando se o ambiente favorece a confiança, a cooperação e o bem-estar ou, ao contrário, a tensão e os conflitos (Janiukštis et al., 2024). Ele representa a forma como os membros de uma organização interpretam e vivenciam seu cotidiano laboral, o que influencia diretamente sua motivação, satisfação e desempenho.

Além disso, o clima organizacional impacta diretamente o engajamento e a permanência dos profissionais na empresa. Ambientes onde há abertura para diálogo, valorização do trabalho e justiça nas relações, tendem a promover maior comprometimento e envolvimento dos colaboradores. Climas negativos, por sua vez, podem levar ao absenteísmo, à rotatividade e à queda da produtividade, sendo necessária a realização de um diagnóstico do clima organizacional para identificar possíveis fragilidades e forças (Trentin, 2023).

2.3. Instrumento IBACO

O IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) é uma ferramenta utilizada para mensurar elementos culturais de forma adequada ao contexto brasileiro. O instrumento foi criado por Ferreira et al. (2002) sendo estruturado como um questionário multidimensional, composto por variáveis que abrangem diferentes aspectos da

cultura organizacional, como o estilo de gestão, os padrões de comunicação, as relações interpessoais e as formas de coordenação das atividades.

A lógica central do instrumento busca captar como a cultura se manifesta na prática cotidiana e é percebida pelos colaboradores, que vivenciam diretamente as práticas institucionais, permitindo identificar perfis culturais, possibilitando comparações entre grupos, setores ou organizações, além de auxiliar no diagnóstico voltado à gestão e ao desenvolvimento organizacional (Teixeira Minari; Magalhães Guimarães, 2019).

3. Método de pesquisa

Este estudo apresenta uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, realizada por meio de um *survey*, conforme o roteiro metodológico de Forza (2002), que contempla as etapas de fundamentação teórica, planejamento, coleta e análise de dados. O estudo foi conduzido com funcionários de uma empresa regional de telecomunicações de Mato Grosso do Sul, fundada em outubro de 2014, com atuação inicial em Bela Vista (MS), que se destaca como uma das pioneiras na oferta de internet por fibra óptica na região. Atualmente, a empresa oferece soluções de conectividade para clientes residenciais e corporativos, incluindo planos de internet por fibra óptica de 550 Mb a 1 Gb, tecnologia Wi-Fi 6 e serviços de telefonia fixa. A organização possui 64 funcionários, todos participantes da pesquisa, caracterizando o levantamento como censitário. A coleta foi realizada por meio de questionários eletrônicos e impressos, divulgados via Google Forms e *QR Codes*, utilizando uma escala Likert de cinco pontos e um instrumento fundamentado na literatura sobre cultura organizacional. Previamente, foi realizado um teste-piloto para avaliar a clareza e consistência do instrumento. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, considerando médias, desvios-padrão e frequências das respostas (Forza, 2002).

O questionário utilizado para identificar a cultura organizacional foi o IBACO em sua versão reduzida (Ferreira et al., 2002), conforme descrito no Quadro 2. Esse questionário é composto por 30 questões fechadas, com escala Likert de 5 pontos, variando de "discordo completamente" a "concordo completamente".

Quadro 2 – Dimensões do instrumento IBACO

Constructos (Variáveis)		Explicação
Valores	Profissionalismo cooperativo	Valoriza os empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, destacando características como espírito de colaboração, habilidade, dedicação e iniciativa voltadas ao alcance das metas organizacionais.
	Profissionalismo competitivo	Refere-se à valorização da competência individual e do desempenho, incentivando a busca por resultados e o destaque profissional dentro da organização.
	Satisfação e bem-estar dos empregados	Relaciona-se à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos colaboradores, com foco na humanização do ambiente de trabalho, tornando-o mais agradável e propício ao desenvolvimento.
Práticas	Integração externa	Envolve práticas voltadas ao planejamento estratégico, à tomada de decisões e ao atendimento ao cliente externo, considerando a estrutura hierárquica da organização.
	Recompensa e treinamento	Abrange práticas direcionadas aos clientes internos, incluindo sistemas de recompensa e programas de treinamento adotados pela empresa para o desenvolvimento dos colaboradores.
	Promoção do relacionamento interpessoal	Refere-se a práticas que incentivam as relações interpessoais e a satisfação dos empregados, contribuindo para a coesão e harmonia no ambiente interno.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O Quadro 3 apresenta a operacionalização dos constructos (indicadores) utilizados para cada variável neste estudo, destacando os elementos considerados na avaliação da cultura organizacional.

Quadro 3 – Operacionalização dos constructos (indicadores)

Constructos	Código	Indicador
Profissionalismo cooperativo	PCO1	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.
	PCO2	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
	PCO3	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.
	PCO4	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.
	PCO5	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
Profissionalismo competitivo	PCM1	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.
	PCM2	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
	PCM3	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.
	PCM4	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.
	PCM5	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.
Satisfação e bem-estar dos empregados	SBE1	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.
	SBE2	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
	SBE3	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
	SBE4	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.
	SBE5	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.

Integração externa	INE1	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
	INE2	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.
	INE3	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.
	INE4	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.
	INE5	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
Recompensa e treinamento	RET1	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
	RET2	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
	RET3	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.
	RET4	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.
	RET5	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.
Promoção do relacionamento interpessoal	PRI1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
	PRI2	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.
	PRI3	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.
	PRI4	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
	PRI5	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2002).

4. Resultados e discussão

A coleta de dados foi realizada entre dezembro de 2025 e fevereiro de 2026, com um total de 64 respondentes. A amostra apresentou diferentes características sociodemográficas, incluindo gênero, faixa etária, nacionalidade, renda familiar mensal e grau de escolaridade (Tabela 1).

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica dos respondentes

Características	**N=64**	**Porcentagem (%)**
Gênero		
Masculino	49	76,6
Feminino	15	23,4
Outro	0	0
Prefiro não responder	0	0
Nacionalidade		
Brasil	54	84,4
Paraguai	10	15,6
Outro	0	0
Faixa etária		
18 a 23 anos	2	3,1
24 a 28 anos	8	12,5
29 a 33 anos	16	25
34 a 38 anos	26	40,6
39 a 43 anos	10	15,6
44 a 50 anos	0	0
50 a 60 anos	1	1,6
Outro	1	1,6
Renda mensal familiar		
Até 1 salário mínimo (até R$1.518,00)	28	43,8
Mais de 1 até 3 salários mínimos (R$ 1.518,00 a R$ 4.554,00)	28	43,8

Mais de 3 até 5 salários mínimos (R$ 4.554,00 a R$ 7.590,00)	6	9,4
Mais de 5 até 10 salários mínimos (R$ 7.590,00 a R$ 15.180,00)	2	3,1
Acima de 10 salários mínimos (mais de R$ 15.180,00)	0	0
Prefiro não responder	0	0
Níveis de escolaridade		
Ensino fundamental incompleto	0	0
Ensino fundamental completo	2	3,1
Ensino médio incompleto	4	6,3
Ensino médio completo	29	45,3
Ensino superior incompleto	9	14,1
Ensino superior completo	18	28,1
Pós-graduação	2	3,1
Não estudou	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.1. Análise das dimensões da cultura organizacional

No total, foram analisados 30 indicadores com base em suas médias, desvios-padrão e frequências de resposta, como ilustrado na Tabela 2. As respostas foram mensuradas por meio de uma escala Likert de 5 pontos. Para fins analíticos, a frequência de respostas foi categorizada em três faixas: (1–2), representando respostas negativas; (3), representando respostas neutras; e (4–5), representando respostas positivas.

Tabela 2 – Análise descritiva dos indicadores de construto

Constructos	**Indicador**	**Média**	**Desvio Padrão**	**Distribuição dentro da escala Likert de 5 pontos (%)**		
				1–2	3	4–5
Profissionalismo cooperativo	PCO1	4,578	0,586	4,69	32,81	62,50
	PCO2	4,469	0,796	18,75	15,63	65,63
	PCO3	4,469	0,666	9,38	34,38	56,25
	PCO4	4,391	0,581	4,69	51,56	43,75
	PCO5	4,422	0,752	15,63	26,56	57,81
Profissionalismo competitivo	PCM1	3,700	0,941	51,56	21,88	26,56
	PCM2	3,500	0,891	60,94	20,31	18,75
	PCM3	3,563	0,889	46,88	39,06	14,06
	PCM4	1,828	0,865	92,19	7,81	0,0
	PCM5	3,109	0,857	71,88	23,44	4,69
Satisfação e bem-estar dos empregados	SBE1	3,563	0,732	54,69	32,81	12,50
	SBE2	3,400	0,630	67,19	26,56	6,25
	SBE3	3,333	0,622	68,75	26,56	4,69
	SBE4	3,222	0,580	79,69	15,63	4,69
	SBE5	3,219	0,678	79,69	12,50	7,81
Integração externa	INE1	4,859	0,467	4,69	4,69	90,63
	INE2	4,922	0,270	0,0	7,81	92,19
	INE3	4,906	0,294	0,0	9,38	90,63
	INE4	4,922	0,270	0,0	7,81	92,19
	INE5	4,921	0,272	0,0	7,81	92,19
Recompensa e treinamento	RET1	3,844	1,027	45,31	17,19	37,50
	RET2	3,281	0,899	73,44	10,94	15,63
	RET3	2,953	1,030	78,13	7,81	14,06

	RET4	4,469	0,755	12,50	26,56	60,94
	RET5	3,469	0,942	59,38	21,88	18,75
Promoção do relacionamento interpessoal	PRI1	3,281	0,881	65,63	23,44	10,94
	PRI2	1,828	0,901	95,31	3,13	1,56
	PRI3	2,172	0,747	96,88	1,56	1,56
	PRI4	2,578	1,005	85,94	9,38	4,69
	PRI5	1,656	0,930	95,31	1,56	3,13

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A dimensão **Profissionalismo Cooperativo** apresentou resultados predominantemente positivos, com médias entre 4,391 e 4,578 nos cinco indicadores, evidenciando a percepção de valorização da qualidade, dedicação, colaboração, responsabilidade e esforço profissional. Embora alguns indicadores apresentem maior dispersão e respostas neutras, os resultados, em conjunto, indicam uma cultura orientada à competência, cooperação e comprometimento, aspectos relevantes para organizações de telecomunicações, nas quais a qualidade operacional e a integração das equipes são fundamentais (Ferreira et al., 2002; Robbins; Judge, 2024).

Na dimensão **Profissionalismo Competitivo**, os resultados foram mais heterogêneos. O PCM1 apresentou média de 3,700 (DP = 0,941), com predominância de discordância (51,56%), indicando percepção pouco consolidada sobre a distribuição de benefícios associada ao desempenho. O PCM2 apresentou média de 3,500 (DP = 0,891), com 60,94% de discordância, sugerindo que a criatividade não é percebida como requisito central para funções gerenciais. O PCM3 apresentou média de 3,563 (DP = 0,889), com 46,88% de discordância e 39,06% de neutralidade, indicando ausência de consenso sobre o crescimento profissional como requisito para permanência na organização (Ferreira et al., 2002). O PCM4 apresentou média de 1,828 (DP = 0,865), com 92,19% de discordância e nenhuma resposta de concordância, indicando baixa percepção de competição não saudável orientada à produtividade e ao lucro (Chiavenato, 2005). Por sua vez, o PCM5 apresentou média de 3,109 (DP = 0,857), com 71,88% de discordância, sugerindo que a competição não é percebida como elemento indispensável ao alcance de bons resultados. Os achados indicam, portanto, menor consolidação de valores associados à competitividade individual e maior associação dos resultados organizacionais à colaboração e à eficiência operacional (Goleman, 2005).

A dimensão **Satisfação e Bem-Estar dos Empregados** apresentou percepções predominantemente moderadas ou negativas. O SBE1 registrou média de 3,563 (DP = 0,732), com 54,69% de discordância, indicando percepção limitada das ações destinadas às necessidades pessoais e ao bem-estar. O SBE2 apresentou média de 3,400 (DP = 0,630), com

67,19% de discordância, evidenciando baixa percepção de investimentos no crescimento profissional. O SBE3 apresentou média de 3,333 (DP = 0,622), com 68,75% de discordância, indicando baixa percepção de treinamentos voltados à criatividade e ao desenvolvimento (Chiavenato, 2010; Senge, 2018). O SBE4 apresentou média de 3,222 (DP = 0,580), com 79,69% de discordância, enquanto o SBE5 registrou média de 3,219 (DP = 0,678), com 79,69% de discordância, ambos indicando baixa percepção da existência de programas regulares voltados à satisfação dos empregados. Os resultados diferem de estudos que identificaram médias superiores a 4 em práticas de bem-estar e valorização, sugerindo que tais ações não são percebidas como consolidadas na organização analisada (Wagner et al., 2023).

A dimensão **Integração Externa** apresentou os resultados mais elevados da pesquisa. O INE1 apresentou média de 4,859 (DP = 0,467), com 90,63% de concordância, evidenciando forte orientação às necessidades dos clientes. O INE2 apresentou média de 4,922 (DP = 0,270), com 92,19% de concordância e ausência de discordância, indicando elevada percepção de busca pela excelência em produtos e serviços. O INE3 registrou média de 4,906 (DP = 0,294), com 90,63% de respostas nos níveis 4 e 5, demonstrando forte percepção de acompanhamento contínuo das necessidades dos clientes. O INE4 apresentou média de 4,922 (DP = 0,270), também com 92,19% de concordância, indicando que a manutenção de relações positivas com os clientes constitui prática consolidada. Por fim, o INE5 apresentou média de 4,921 (DP = 0,272), com 92,19% de concordância, evidenciando a percepção de introdução de inovações voltadas às necessidades do mercado. Em conjunto, os resultados indicam forte orientação externa, foco no cliente, excelência dos serviços, relacionamento e inovação, aspectos associados à atuação em mercados dinâmicos e orientados à prestação de serviços (Kotler et al., 2024).

Na dimensão **Recompensa e Treinamento**, observou-se maior heterogeneidade. O RET1 apresentou média de 3,844 (DP = 1,027), com 45,31% de discordância e 37,50% de concordância, indicando ausência de consenso sobre recompensas para ideias inovadoras (Amabile, 1998; Padilha, 2019). O RET2 registrou média de 3,281 (DP = 0,899), com 73,44% de discordância, sugerindo baixa percepção de mecanismos de reconhecimento por desempenho diferenciado (Queija, 2015). O RET3 apresentou média de 2,953 (DP = 1,030), com 78,13% de discordância, indicando baixa presença percebida de eventos sociais e distribuição de brindes. Em contraste, o RET4 apresentou média de 4,469 (DP = 0,755), com

60,94% de concordância, evidenciando forte percepção de inovação associada a programas de qualidade. O RET5 apresentou média de 3,469 (DP = 0,942), com 59,38% de discordância, indicando percepção moderada e pouco consolidada sobre recompensas associadas ao alcance de metas (Ferreira et al., 2002).

Por fim, a dimensão **Promoção do Relacionamento Interpessoal** apresentou baixa percepção de proximidade entre os diferentes níveis hierárquicos. O PRI1 apresentou média de 3,281 (DP = 0,881), com 65,63% de discordância, indicando acesso limitado aos diretores. O PRI2 apresentou média de 1,828 (DP = 0,901), com 95,31% de discordância, demonstrando baixa percepção de relações paternalistas entre chefes e subordinados (Ferreira et al., 2002). O PRI3 apresentou média de 2,172 (DP = 0,747), com 96,88% de discordância, indicando baixa ocorrência de comemorações de aniversários e outras práticas de socialização informal. O PRI4 registrou média de 2,578 (DP = 1,005), com 85,94% de discordância, sugerindo relações pouco próximas ou amistosas entre empregados e alta gestão. Por fim, o PRI5 apresentou média de 1,656 (DP = 0,930), com 95,31% de discordância, indicando baixa presença de uma cultura baseada em vínculos afetivos do tipo “família”. Os resultados apontam para relações predominantemente profissionais e formais, com menor institucionalização de práticas de integração afetiva e social (Blau; Goldberg; Kyser, 2023).

5. Considerações finais

O presente estudo analisou a cultura organizacional de uma empresa regional de telecomunicações, a partir da percepção de seus funcionários, utilizando o IBACO em sua versão reduzida. Os resultados evidenciaram maior presença de aspectos relacionados ao profissionalismo cooperativo, à integração externa, à qualidade dos serviços e ao atendimento às demandas dos clientes, enquanto dimensões associadas à satisfação, reconhecimento, recompensas e valorização interna apresentaram percepções mais moderadas. As correlações identificadas também indicaram associações entre diferentes elementos da cultura organizacional, reforçando que valores e práticas são percebidos de forma integrada pelos colaboradores.

Os achados evidenciam a relevância da cultura organizacional para a gestão de pessoas e a adaptação das empresas às transformações do setor de telecomunicações. Embora a organização

apresente forte orientação para o mercado e para o cliente, os resultados apontam oportunidades de aprimoramento nas práticas de reconhecimento, desenvolvimento profissional, comunicação e relacionamento entre lideranças e equipes. Nesse sentido, o estudo contribui para a compreensão da cultura organizacional no contexto investigado e oferece subsídios para o fortalecimento das práticas de gestão.

Como limitações, destacam-se o estudo de uma única organização, o uso da versão reduzida do IBACO e o caráter transversal da pesquisa, fatores que restringem a generalização dos resultados. Estudos futuros podem ampliar a investigação para diferentes organizações e regiões, utilizar métodos estatísticos complementares e realizar análises longitudinais, além de examinar as relações entre cultura organizacional, satisfação, comprometimento, liderança, qualidade de vida no trabalho e desempenho profissional.

Referências

AMABILE, Teresa M. How to kill creativity. v. 76, p. 76–87, 1998.

ANATEL. *Relatório Anual de Gestão 2020*. Brasília: Anatel, 2021. Disponível em: https://www.gov.br.

ANATEL. *Relatório de Monitoramento da Competição – 1T2025*. p. 38, 11 jul. 2025.

BLAU, Gary; GOLDBERG, Daniel; KYSER, Diana. Organizational belonging – proposing a new scale and its relationship to demographic, organization, and outcome variables. *Journal of Workplace Behavioral Health*, v. 38, n. 3, p. 226–253, 3 jul. 2023.

BOGALE, Addisalem Tadesse; DEBELA, Kenenisa Lemi. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, p. 2340129, 31 dez. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Manole, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas—O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERNANDES, Pedro; PEREIRA, Rúben; WIEDENHÖFT, Guilherme. Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, v. 8, p. 1190488, 12 jun. 2023.

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

FILHO, Alcides Goularti. Entre modernização e obsolescência: a trajetória da Companhia Telefônica Catarinense (1927-1969). *Redes*, v. 26, 3 set. 2021.

FORZA, Cipriano. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002. DOI: 10.1108/01443570210414310.

GIAO, Ha Nam Khanh; VUONG, Bui Nhat; TUNG, Dao Duy. A Model of Organizational Culture for Enhancing Organizational Commitment in Telecom Industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, v. 17, p. 215–224, 10 abr. 2020.

GOLEMAN, Daniel. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. [S.l.]: Bantam, 2005.

GUTTERMAN, Alan. Definitions and Models of Organizational Culture. *SSRN Electronic Journal*, 2024.

JANIUKŠTIS, Andrius et al. Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. *Administrative Sciences*, v. 14, n. 10, p. 237, 28 set. 2024.

KATZ, Raul L. et al. Privatization, competition, and best practices for telecom sector reform. *SSRN Electronic Journal*, 2023.

KISCHINHEVSKY, Marcelo et al. A consolidação dos estudos de rádio e mídia sonora no século XXI – Chaves conceituais e objetos de pesquisa. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, v. 40, n. 3, p. 91–107, 2017.

KOTLER, Philip et al. *Administração de Marketing*. 16. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2024.

MOHSEN, Ahsanullah; NEYAZI, Najibullah; EBTEKAR, Sarwar. The impact of organizational culture on employee's performance: an overview. *International Journal of Management (IJM)*, v. 11, n. 8, p. 879–888, 2020.

NUNES, Estela Guimarães Santos. *Cultura organizacional e confiança dos empregados na organização: o caso de uma multinacional alemã*. 2009.

OECD. *OECD Telecommunication and Broadcasting Review of Brazil 2020*. Paris, France: OECD Publishing, 2020.

PADILHA, Carolina Klein. Determinantes da cultura que estimulam a inovação: estudo na indústria têxtil do Vale do Itajaí – SC. *Revista de Administração da UFSM*, v. 12, n. 5, p. 877–893, 30 dez. 2019.

PAULINO, Eduardo Pessuto et al. Cultura organizacional e identidade: influências, constituição e impactos. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 18, n. 2, p. e15696, 20 fev. 2025.

PETROSYAN, A. Number of Internet Users Worldwide From 2005 to 2022. Disponível em: https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-Internet-users-worldwide/.

PITOIS, Haddad. The Evolution of Telecommunications Infrastructure: From Legacy Systems to 5G and Beyond. v. 13:04, 2024.

QUEIJA, Camilla Carneiro Silva. *Mapeamento da cultura organizacional: um estudo de caso*. 2015.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Organizational behavior*. 19th edition, global edition. Harlow: Pearson, 2024.

SALEHIPOUR, Amirreza; MAND, Abdollah Ah. The impact of organizational culture and performance work system on employees' performance. *International Business Research*, v. 11, n. 6, p. 199–212, 2018.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2018.

TAPIA, Andrés; SIMPSON, Nicholas; SMITH-MORRIS, Carolyn. Assessing Indigenous Community Radio as Two-Way Communications Infrastructure: Communal Engagement and Political Mobilization in Ecuador. *Societies*, v. 14, n. 8, p. 156, 21 ago. 2024.

TEIXEIRA MINARI, Márcia Regina; MAGALHÃES GUIMARÃES, Liliana Andolpho. Impacto da cultura organizacional no desequilíbrio entre esforço-recompensa no trabalho em uma universidade pública federal. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 19, n. 2, p. 616–623, 2019.

TRENTIN, Luciano. Organizational climate practices in absorptive capacity: an analysis from the textile industry. *Revista de Administração da UFSM*, v. 16, n. 3, p. e4, 16 ago. 2023.

UGLI, Suyunov Shohjahon Xolmumin. Digital transformation and its impact on telecommunications. 14 jun. 2025.

WAGNER, Giseli Rodrigues et al. Sentimento coletivo: estudo da cultura organizacional em uma empresa júnior. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, v. 10, n. 3, p. 481–514, 2023.

YAKUBU, Suleman Mohammed; TORNYEVA, Kingsley. Evaluating the Impact of Organizational and Cultural Barriers on Organizational Performance Indicators and the Moderating Effect of Management Support: An In-Depth Exploration of Ghana's Oil, Gas, and Telecommunication Sectors. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, v. IX, n. V, p. 734–753, 2025.