REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

GESTÃO ORGANIZACIONAL: DAS CARACTERÍSTICAS ÀS PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: FROM THE CHARACTERISTICS TO THE PRACTICES OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Ciências Sociais Aplicadas • 02/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/793465307

Wanderson Carvalho da Rocha[1]

Márcio e Silva Morais[2]

Ronald Souza da Silva[3]

Walisson de Carvalho Rocha[4]

Célio Guerra Álvares Sobrinho[5]

Sâmea Cristiane de Carvalho da Rocha[6]

Clara Carolinne de Carvalho Veloso[7]

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender as relações entre as características da cultura organizacional e as práticas de gestão, examinando de que modo valores, pressupostos e artefatos se traduzem em práticas concretas no cotidiano organizacional. A investigação configura-se como pesquisa exploratória de cunho bibliográfico, realizada a partir de buscas em bases de dados confiáveis como SciELO e Google Scholar, com recorte temporal prioritariamente a partir de 2010 e utilização de palavras-chave relacionadas à cultura organizacional; gestão e práticas; Foram privilegiadas produções que dialogam com os níveis da cultura propostos por Edgar Schein; o Competing Values Framework de Cameron e Quinn; além de estudos brasileiros que analisam a cultura por meio das práticas de gestão à luz de referenciais como Bourdieu; As discussões mobilizadas indicam que a cultura se manifesta em diferentes níveis de profundidade e que a coerência entre características declaradas e práticas vividas constitui um elemento central para a análise da gestão organizacional; Estudos recentes sugerem que transformações culturais e a efetivação de práticas dependem da articulação entre liderança; rituais; sistemas de recompensa e processos de gestão da mudança; Considera-se que o mapeamento dessas relações oferece elementos relevantes para a compreensão da gestão organizacional contemporânea e para a reflexão sobre as condições que mediam a tradução de características culturais em práticas efetivas; reconhecendo o caráter situado; contextual e processual dessas articulações.

Palavras-chave: Gestão organizacional; Cultura organizacional; Práticas de gestão; Características culturais; Schein.

ABSTRACT

This study aims to understand the relationships between the

characteristics of organizational culture and management practices, examining how values, assumptions, and artifacts translate into concrete, day-to-day organizational practices. The investigation is an exploratory, bibliographic study, conducted through searches in reliable databases such as SciELO and Google Scholar. It focuses primarily on literature published from 2010 onwards, using keywords related to organizational culture; management; and practices; Priority was given to works that engage with the levels of culture proposed by Edgar Schein and the Competing Values Framework developed by Cameron and Quinn; as well as Brazilian studies that analyze culture through management practices; drawing on theoretical frameworks such as those of Bourdieu; The discussions presented indicate that culture manifests at different levels of depth and that coherence between stated characteristics and enacted practices is a central element in the analysis of organizational management; Recent studies suggest that cultural transformations and the implementation of practices depend on the interplay between leadership; rituals; reward systems; and change management processes; Mapping these relationships provides significant insights for understanding contemporary organizational management and for reflecting on the conditions that mediate the translation of cultural characteristics into effective practices- recognizing the situated; contextual; and processual nature of these connections.
Keywords: Organizational management; Organizational culture; Management practices; Cultural characteristics; Schein.

1. INTRODUÇÃO

A gestão organizacional contemporânea enfrenta o desafio de articular estratégias, estruturas e processos com os elementos

culturais que orientam o comportamento coletivo nas organizações. A cultura organizacional, entendida como o conjunto de pressupostos básicos, valores e artefatos compartilhados que um grupo desenvolve ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna (Schein, 2010), constitui um elemento central para a compreensão das práticas de gestão.

Schein (2010) propõe que a cultura se manifesta em três níveis de profundidade, dos artefatos visíveis aos pressupostos básicos inconscientes, o que sugere que as características culturais não se limitam a declarações formais, mas se expressam nas rotinas, decisões e interações cotidianas. O problema de pesquisa que orienta este estudo pode ser formulado nos seguintes termos: de que modo as características da cultura organizacional se relacionam com as práticas de gestão nas organizações? Essa questão emerge da observação de que, embora modelos teóricos descrevam níveis e tipos de cultura, a tradução dessas características em práticas concretas de liderança, comunicação, recompensa e tomada de decisão permanece mediada por condições contextuais e processuais.

Destaca-se que, em vias gerais, percebe-se a coerência entre cultura declarada e cultura vivida constitui um elemento relevante para a análise da gestão, ao mesmo tempo em que registram descompassos entre discurso e prática. A justificativa para o desenvolvimento desta investigação reside na necessidade de compreender as articulações entre características culturais e práticas organizacionais, de modo a oferecer elementos para a reflexão sobre a gestão. O Competing Values Framework, de Cameron e Quinn (2011), classifica culturas em tipos como clã,

adhocracia, mercado e hierarquia, permitindo analisar como diferentes configurações se associam a práticas específicas.

Souza e Fenili (2016) propõem examinar a cultura por meio das práticas de gestão, à luz de referenciais que consideram dimensões simbólicas e normativas. Ao dialogar com essas contribuições, o estudo busca mapear compreensões disponíveis sobre como características culturais orientam, são reforçadas ou transformadas pelas práticas de gestão. Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender as relações entre as características da cultura organizacional e as práticas de gestão.

Para o alcance desse objetivo, foram delineados dois objetivos específicos: (1) analisar as principais contribuições teóricas sobre as características e os níveis da cultura organizacional, com atenção aos modelos de Schein (2010) e ao Competing Values Framework de Cameron e Quinn (2011); e (2) examinar como a literatura descreve a tradução de características culturais em práticas de gestão, incluindo processos de liderança, rituais e sistemas de recompensa. Esses objetivos orientam uma revisão bibliográfica de caráter exploratório, realizada a partir de buscas em bases de dados como SciELO e Google Scholar.

A organização do texto segue a estrutura a seguir. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, no qual se discutem os conceitos de cultura organizacional, seus níveis e tipologias, bem como as discussões sobre práticas de gestão. Em seguida, descreve-se o percurso metodológico adotado. Posteriormente, analisam-se as produções selecionadas à luz dos objetivos da investigação. Por fim, apresentam-se as considerações finais. O percurso realizado busca contribuir para o aprofundamento das discussões sobre

gestão organizacional e cultura, reconhecendo a natureza situada e processual das relações entre características e práticas.

A contextualização do tema remete à centralidade da cultura nas discussões sobre desempenho, mudança e liderança organizacional. A literatura indica que a cultura influencia a forma como decisões são tomadas, como conflitos são gerenciados e como novos membros são socializados (Schein, 2010). Estudos recentes sobre transformação ágil e gestão da mudança sugerem que a adoção de novas práticas pode afetar valores e pressupostos, ao mesmo tempo em que a cultura existente condiciona a receptividade a essas práticas. Essas observações reforçam a pertinência de examinar as mediações entre características culturais e práticas concretas. No que se refere às dimensões teóricas, a literatura mobiliza diferentes modelos para compreender a cultura. Schein (2010) enfatiza a profundidade dos pressupostos básicos, enquanto Cameron e Quinn (2011) oferecem uma tipologia que relaciona cultura a orientações de flexibilidade ou controle e de foco interno ou externo. Estudos que analisam a cultura por meio das práticas destacam que rituais, sistemas de avaliação e formas de comunicação constituem manifestações observáveis de valores e pressupostos (Souza; Fenili, 2016).

Essas contribuições se mostram relevantes para compreender as possibilidades e os limites da gestão cultural nas organizações. Discussões recentes apontam para a importância de considerar a coerência entre níveis da cultura e a articulação entre liderança e práticas cotidianas. A literatura sugere que intervenções culturais tendem a ser mais efetivas quando articulam artefatos, valores declarados e pressupostos, embora o processo de mudança seja complexo e condicionado a contextos específicos. Autores que

examinam subculturas e descompassos entre discurso e prática indicam que a gestão precisa lidar com variações internas e com a percepção dos membros organizacionais sobre a autenticidade dos valores proclamados.

Autores que analisam a gestão da mudança cultural argumentam que a liderança desempenha papel relevante na articulação entre características e práticas, embora o processo dependa de mediações coletivas e de condições organizacionais específicas. A literatura indica que sistemas de recompensa, processos de seleção e rituais de integração podem reforçar ou desafiar pressupostos básicos, o que sugere a necessidade de examinar como essas práticas operam em diferentes contextos. Estudos sobre transformação ágil, por exemplo, registram alterações em valores de autonomia e colaboração, ao mesmo tempo em que identificam resistências relacionadas a pressupostos de controle e hierarquia.

No campo das tipologias, o Competing Values Framework tem sido utilizado para diagnosticar configurações culturais e relacioná-las a estratégias e práticas de gestão (Cameron; Quinn, 2011). Pesquisas recentes sugerem que culturas de clã tendem a favorecer práticas colaborativas, enquanto culturas de mercado podem se associar a práticas orientadas a resultados e competitividade. Essas associações, contudo, não são deterministas e dependem de mediações locais. A literatura também registra a existência de subculturas e a necessidade de gerenciá-las de modo a preservar elementos de coesão sem eliminar variações adaptativas.

Diante dessas discussões, a presente investigação se justifica pela possibilidade de sistematizar compreensões disponíveis sobre as relações entre características da cultura organizacional e práticas de

gestão. Ao propor como objetivo geral a compreensão dessas relações, o estudo busca oferecer um mapeamento que possa servir de referência para pesquisas futuras e para reflexões no campo da gestão organizacional. Os objetivos específicos orientam o percurso de revisão bibliográfica e a organização da análise das produções selecionadas, reconhecendo o caráter situado das evidências disponíveis e a complexidade dos processos de articulação entre cultura e práticas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

A cultura organizacional constitui elemento central para a compreensão das práticas de gestão, pois se expressa em pressupostos, valores e artefatos que orientam o comportamento coletivo. Schein (2010) define a cultura como padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna, e transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

O autor organiza a cultura em três níveis: artefatos (elementos visíveis como rituais, linguagem e espaços), valores declarados (princípios explicitados) e pressupostos básicos (crenças inconscientes). Essa estruturação indica que as características culturais se materializam em práticas observáveis, embora o nível mais profundo condicione a receptividade a mudanças. Cameron e Quinn (2011) propõem o Competing Values Framework, que classifica culturas em quatro tipos: clã (ênfase em colaboração e pertencimento), adhocracia (inovação e flexibilidade), mercado (resultados e competitividade) e hierarquia (controle e estabilidade).

O modelo relaciona configurações culturais a orientações de flexibilidade versus controle e de foco interno versus externo, permitindo analisar associações com práticas de gestão. Pesquisas recentes utilizam o framework para examinar relações entre tipos de cultura e eficácia organizacional, indicando que configurações mistas são frequentes e que a adequação depende do contexto estratégico.Souza e Fenili (2016) propõem examinar a cultura organizacional por meio das práticas de gestão, à luz do legado de Bourdieu.

Os autores argumentam que práticas constituem manifestações culturais nas quais se observam aspectos normativos, simbólicos e de valores. Em revisão de produções que empregam a teoria da ação prática, identificam lacunas no uso articulado de habitus, campo e capital em estudos sobre cultura. Essa abordagem desloca o foco dos discursos declarados para as práticas concretas de liderança, recompensa e tomada de decisão. Estudos sobre transformação ágil registram impactos nas práticas e nos valores organizacionais.

Costa Júnior e Nunes (2023) analisam a adoção de métodos ágeis e identificam alterações em direção a maior autonomia, trabalho coletivo e inovação. Os autores observam que a transformação afeta a cultura ao incorporar princípios ágeis, embora encontre resistências relacionadas a pressupostos de controle. Em contextos de mudança, a coerência entre artefatos (novas rotinas), valores (colaboração) e pressupostos (autonomia) emerge como condição relevante para a efetivação das práticas. Estes autores indicam a aplicação do modelo de Schein. Uma revisão integrativa de 2020 a 2025 indica que a coerência entre artefatos, valores e pressupostos

determina a sustentabilidade de intervenções culturais em contextos de trabalho remoto, sustentabilidade e inovação.

Vale destacar que é importante alinhar artefatos digitais a valores de confiança e pressupostos sobre desempenho favorece resultados em ambientes híbridos. Em processos de inovação, artefatos que permitem experimentação e pressupostos que desestigmatizam o erro se associam a melhores resultados. Chatman e Carroll (2025) discutem a cultura como mecanismo de controle social, argumentando que ela opera além de benefícios e rituais visíveis. Os autores indicam que a cultura se manifesta em critérios de decisão, sistemas de recompensa e formas de socialização, e que a liderança constitui canal relevante de transmissão e transformação. Em análise de práticas de gestão, observam que a consistência entre discurso e ação cotidiana constitui elemento central para a percepção de autenticidade cultural pelos membros organizacionais.

No campo das subculturas, trabalhos recentes examinam a coexistência de configurações culturais em diferentes unidades. Estudos que aplicam o Competing Values Framework em unidades organizacionais identificam configurações específicas associadas a resultados de desempenho e engajamento. Esta literatura sugere que subculturas podem constituir variações adaptativas, desde que ancoradas em elementos de coesão transversal. A gestão de subculturas demanda diagnóstico por dimensões e articulação de práticas que preservem valores centrais sem eliminar especificidades locais.

Tais estudos sobre a cultura e práticas de gestão de pessoas indicam relações com comprometimento e inovação. Estudos quantitativos

identificam que práticas de delegação e de incentivos se associam a perfis de comprometimento afetivo. Em contextos de transformação digital, a literatura registra que práticas orientadas à autonomia e ao aprendizado coletivo podem reforçar valores de flexibilidade, embora dependam de pressupostos que valorizem a experimentação. Essas evidências dialogam com as discussões de Cameron e Quinn (2011) sobre culturas de adhocracia e de clã.

Em organizações públicas e educacionais, esses autores também examinam a cultura por meio de práticas de gestão. Trabalhos sobre gestão escolar identificam tensões entre referências empresariais e educacionais, observando que práticas de planejamento e de avaliação podem reproduzir ou transformar pressupostos de controle e de colaboração. Em análise de práticas artísticas e culturais em instituição federal de ensino, autores registram processos de ressignificação de aspectos materiais e de tomada de decisão, indicando que a cultura se expressa nas formas de organizar o trabalho coletivo.

A mudança cultural a partir da perspectiva micro-macro destacam a necessidade de examinar interações entre ações individuais e estruturas organizacionais. Destaca-se ainda que intervenções em artefatos e valores podem influenciar pressupostos ao longo do tempo, embora o processo seja condicionado a mediações coletivas e a condições institucionais. Estudos sobre liderança e cultura reforçam que gestores atuam como transmissores e potenciais transformadores de pressupostos, por meio de decisões, rituais e sistemas de recompensa.

Considera-se que as contribuições de Schein (2010), Cameron e Quinn (2011), Souza e Fenili (2016), Costa Júnior e Nunes (2023), além

de produções recentes sobre coerência cultural, subculturas e práticas de gestão, permitem mapear relações entre características e práticas. As convergências residem no reconhecimento de que a cultura se manifesta em níveis e se expressa em práticas observáveis, e de que a coerência entre níveis constitui condição relevante para a gestão.

As tensões aparecem nas avaliações sobre a efetividade de intervenções e sobre as mediações contextuais. Essas discussões orientam a análise das produções selecionadas e respondem aos objetivos de examinar contribuições teóricas e descrições de tradução de características em práticas.

3. METODOLOGIA

A presente investigação configura-se como pesquisa exploratória de cunho bibliográfico, orientada pela necessidade de mapear e compreender as produções acadêmicas disponíveis sobre as relações entre as características da cultura organizacional e as práticas de gestão. Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses, o que se mostra pertinente diante da constatação de que as articulações entre características culturais e práticas concretas ainda demandam sistematização na literatura.

A opção pelo delineamento bibliográfico justifica-se pelo objetivo de examinar compreensões teóricas e descrições de práticas a partir de fontes já elaboradas, sem a pretensão de produzir dados primários em campo. Lakatos e Marconi (2017) caracterizam a pesquisa bibliográfica como aquela desenvolvida a partir de material já

publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet. No presente estudo, a base de dados privilegiada foi o Google Scholar (Google Acadêmico), em razão de sua abrangência e da possibilidade de acesso a produções em diferentes formatos e bases indexadas.

As buscas foram realizadas a partir de combinações de palavras-chave como “cultura organizacional”; “práticas de gestão”; “características culturais”; “Schein”; “Cameron e Quinn” AND “gestão” e termos correlatos; com recorte temporal prioritariamente a partir de 2010; de modo a contemplar produções contemporâneas às discussões mobilizadas no referencial teórico; Foram realizadas buscas em português e; de forma complementar; em inglês; a fim de identificar possíveis contribuições internacionais relevantes.

A seleção dos materiais seguiu critérios de pertinência temática, disponibilidade de texto completo ou resumo expandido, relevância para os objetivos específicos da investigação e preferência por produções publicadas em periódicos ou anais de eventos reconhecidos na área de Administração e Gestão. Foram priorizados artigos de periódicos, capítulos de livros, anais de eventos, teses e dissertações que dialogassem com as características da cultura organizacional e com as práticas de gestão.

Minayo (2014) destaca que a pesquisa qualitativa, da qual a abordagem bibliográfica exploratória se aproxima, busca compreender significados e relações em contextos específicos, o que orienta a análise interpretativa das produções selecionadas, sem a pretensão de generalizações estatísticas ou de representatividade amostral.

O percurso de análise envolveu a leitura flutuante dos títulos, resumos e, quando disponíveis, dos textos completos, seguida da identificação e registro de trechos que evidenciassem compreensões sobre características culturais, posicionamentos dos autores e descrições de práticas de gestão.

Severino (2016) argumenta que a pesquisa bibliográfica exige rigor na seleção e no tratamento das fontes, de modo a evitar a mera compilação de informações e favorecer a construção de um diálogo crítico com o material examinado. Nesse sentido, as produções foram examinadas à luz dos objetivos do estudo, buscando identificar pontos de convergência, lacunas, tensões e possíveis relações entre características e práticas, sempre reconhecendo o caráter situado e contextual das evidências disponíveis.

Considera-se que o delineamento adotado se mostra adequado à natureza exploratória da investigação e aos objetivos propostos de compreender as relações entre as características da cultura organizacional e as práticas de gestão. A limitação inerente à pesquisa bibliográfica, a dependência das produções já publicadas, a possível concentração de estudos em determinados contextos e a não inclusão de materiais não indexados no Google Scholar, é reconhecida e considerada na interpretação dos resultados. O percurso metodológico descrito orienta, assim, a apresentação e a discussão das produções analisadas na sequência do trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da revisão bibliográfica indicam que as relações entre as características da cultura organizacional e as práticas de gestão se articulam de forma complexa e mediada por condições de liderança,

coerência entre níveis culturais e contextos específicos. Schein (2010) define a cultura como padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna, e organiza-a em três níveis: artefatos, valores declarados e pressupostos básicos.

Essa estruturação justifica a investigação ao evidenciar que as características culturais se expressam em práticas observáveis, embora o nível mais profundo condicione a receptividade a transformações. A literatura registra que a coerência entre artefatos, valores declarados e pressupostos constitui elemento central para a efetivação de práticas alinhadas às características culturais.

Cameron e Quinn (2011) classificam culturas em tipos (clã, adhocracia, mercado e hierarquia) a partir do Competing Values Framework, relacionando configurações a orientações de flexibilidade versus controle e de foco interno versus externo. Esses estudos utilizam o modelo para relacionar configurações culturais a práticas de colaboração, inovação e controle.

Os achados sugerem que culturas de clã tendem a se associar a práticas colaborativas e de pertencimento, enquanto culturas de mercado se vinculam a orientações por resultados e competitividade, embora as associações dependam de mediações locais e não sejam deterministas. Essas evidências respondem parcialmente ao objetivo específico de examinar a tradução de características em práticas e confirmam a justificativa de que a gestão precisa considerar configurações culturais específicas e suas implicações práticas.

Souza e Fenili (2016) propõem analisar a cultura por meio das práticas de gestão, à luz do legado de Bourdieu. Os autores argumentam que práticas constituem manifestações culturais nas quais se observam aspectos normativos, simbólicos e de valores. Em revisão de produções que empregam a teoria da ação prática, identificam lacunas no uso articulado de habitus, campo e capital. Esses posicionamentos justificam o estudo ao deslocar o foco dos discursos declarados para práticas concretas de liderança, recompensa e tomada de decisão, e respondem ao objetivo de mapear descrições disponíveis na literatura sobre a materialização de características culturais.

Estudos sobre transformação ágil, como o de Costa Júnior e Nunes (2023), registram impactos em valores de autonomia, trabalho coletivo e inovação, ao mesmo tempo em que identificam resistências relacionadas a pressupostos de controle e hierarquia. A literatura indica que a adoção de novas práticas pode afetar a cultura, desde que articulada a processos de gestão da mudança e à coerência entre níveis.

Assim, essas revisões sobre o modelo de Schein destacam que a coerência entre artefatos, valores e pressupostos determina a sustentabilidade de intervenções em contextos de trabalho híbrido, sustentabilidade e inovação. Essas evidências reforçam a pertinência da pesquisa ao demonstrar mediações entre características e práticas.

Vale destacar também que as subculturas e descompassos entre discurso e prática indicam que a gestão precisa lidar com variações internas e com a percepção de autenticidade dos valores proclamados pelos membros organizacionais. É possível indicar que

tais pesquisas aplicam o Competing Values Framework em unidades organizacionais identificam configurações específicas associadas a engajamento e desempenho. Os resultados sugerem que a liderança desempenha papel relevante na articulação entre características e práticas, por meio de decisões cotidianas, rituais de integração e sistemas de recompensa e reconhecimento. Em contextos educacionais e públicos, estudos registram tensões entre referências culturais e práticas de planejamento e avaliação.

Considera-se que os posicionamentos e achados levantados no referencial teórico justificam o estudo ao demonstrar a necessidade de compreender as mediações entre características culturais e práticas de gestão. Os resultados indicam convergências em torno da cultura como fenômeno multinível que se expressa em práticas observáveis e da dependência de coerência entre níveis e de condições de liderança para a efetivação de práticas alinhadas.

As limitações inerentes à pesquisa bibliográfica exploratória são consideradas na interpretação desses achados, apontando para a necessidade de investigações situadas que aprofundem essas relações em diferentes contextos, setores e configurações organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo retomam o objetivo geral de compreender as relações entre as características da cultura organizacional e as práticas de gestão, bem como os objetivos específicos de analisar as principais contribuições teóricas sobre características e níveis da cultura e de examinar como a literatura

descreve a tradução de características culturais em práticas de gestão.

A revisão bibliográfica realizada indica que a cultura se manifesta em níveis de profundidade, conforme proposto por Schein (2010), e em configurações tipológicas, como as do Competing Values Framework de Cameron e Quinn (2011), e que essas características se expressam em práticas observáveis de liderança, rituais, sistemas de recompensa e tomada de decisão.Os resultados sugerem que os objetivos específicos foram parcialmente alcançados.

A análise das contribuições teóricas permitiu identificar a centralidade da coerência entre artefatos, valores declarados e pressupostos básicos, bem como as associações entre tipos de cultura e práticas específicas. Por sua vez, o exame das descrições de práticas revelou discussões sobre transformação ágil, gestão de subculturas e mediações de liderança, ao mesmo tempo em que evidenciou a dependência de condições contextuais e processuais. Essa constatação confirma a justificativa apresentada na introdução e reforça a pertinência de mapear as compreensões disponíveis sobre as articulações entre características e práticas.

Considera-se que o texto elaborado se configura como um referencial inicial e necessário para os estudos sobre o tema. Ao sistematizar relações entre características da cultura organizacional e práticas de gestão, o trabalho oferece elementos para pesquisadores e gestores interessados em compreender as mediações entre cultura e práticas cotidianas. A natureza exploratória e bibliográfica da investigação impõe cautela na interpretação dos achados: as evidências permanecem situadas e a

efetivação de práticas alinhadas depende de mediações locais específicas.

Espera-se que o percurso realizado contribua para o aprofundamento das discussões sobre gestão organizacional e cultura. Investigações futuras poderão examinar, de forma mais detida e em diferentes contextos, como os referenciais teóricos se traduzem em práticas concretas, quais condições favorecem a coerência entre níveis culturais e como a liderança opera como mediadora dessas relações.

O presente estudo, ao mapear compreensões, identificar convergências e tensões e apontar lacunas, busca servir como ponto de partida para essas e outras investigações que se proponham a compreender as relações entre as características da cultura organizacional e as práticas de gestão, reconhecendo a natureza situada e processual dessas articulações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture:** based on the competing values framework. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CHATMAN, Jennifer A.; CARROLL, Glenn R. **Making organizational culture great:** moving beyond popular beliefs. Stanford: Stanford University Press, 2025.

COSTA JÚNIOR, Ronaldo Amaral; NUNES, Thiago Soares. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais à gestão da mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação,** Belo Horizonte, v. 28, 2023. Disponível em:

https://www.scielo.br/j/pci/a/P7Bp6tdMHkw98mHFBZf9wXN/?lang=pt. Acesso em: 23 out. 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

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

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cadernos EBAPE.BR,** Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 872-890, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/b87tTNjXSVjrQzpkKRsrvqr/?lang=pt. Acesso em: 23 out. 2026.

---

[1] Doutorando em Educação pelo Programa de Pós-graduação Profissional em Educação (PPGPE), da Universidade de Uberaba *Campus Uberlândia*. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6147-2031.

[2] Mestrando em Educação (PPGE UEMA). Bacharel em Direito (FAI), licenciado em Pedagogia (UEMA). Assessor jurídico da Secretaria Municipal de Políticas para as Mulheres de Caxias/MA. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[3] Doutorando em Filosofia (PPGFIL-UFPI). Licenciado em matemática (IFPI) e Filosofia (UFPI). E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[4] Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[5] Mestrando em Administração (Must University); Bacharel em Administração Pública (UEMA); Especialista em Gestão Pública (UEMA). E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[6] Especialista em Administração (FABRAS); Bacharel em Administração (UNICSUL). E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[7] Bacharel em Ciências Contábeis (FAESF). E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.