



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

## **Análise Organizacional: A Influência da Estrutura Organizacional na Cultura Empresarial**

## **Organizational Analysis: The Influence of Organizational Structure on Corporate Culture**

**Larissa Vieira da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2661-1510>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre, Brasil.

E-mail: [larissavieira46@gmail.com](mailto:larissavieira46@gmail.com)

**Pedro Paulo Dourado dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5430-2804>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre, Brasil.

E-mail: [pdouradodossantos@gmail.com](mailto:pdouradodossantos@gmail.com)

**Dion Alves de Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0255-7673>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre, Brasil.

E-mail: [dion.oliveira@ifac.edu.br](mailto:dion.oliveira@ifac.edu.br)

**Milton Euclides da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6452-9067>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre, Brasil.

E-mail: [milton.silva@ifac.edu.br](mailto:milton.silva@ifac.edu.br)

**Leonardo Augusto Rodrigues da Silva Nora**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8019-7209>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre, Brasil.

E-mail: [leonardo.nora@ifac.edu.br](mailto:leonardo.nora@ifac.edu.br)

**Simone de Freitas Ferreira Alves**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5756-9746>

Corpo de Bombeiro Militar do Estado do Acre, Brasil.

E-mail: [simonedeff@gmail.com](mailto:simonedeff@gmail.com)

Article Info:

Article history: Received 2023-01-20

Accepted 2023-03-20

Available online 2023-03-30

doi: 10.18540/revesvl6iss3pp17039-01e



**Resumo.** A análise organizacional estuda a estrutura e operações das organizações usando o organograma como uma ferramenta para representar sua hierarquia. A pesquisa qualitativa busca analisar como a estrutura e os organogramas influenciam a cultura organizacional em empresas de diferentes setores. O objetivo é identificar tipos de estruturas utilizados, analisar a relação entre eles e a cultura, e verificar diferenças na cultura de empresas de diferentes setores. Isso pode impactar a

---

produtividade, satisfação dos funcionários e eficiência organizacional. A estrutura organizacional é crucial para a eficiência e eficácia, sendo uma base para análises. Métodos qualitativos, incluindo análise de conteúdo, são empregados para investigar a interação entre estrutura, organogramas e cultura. Estudos de caso ilustram a aplicação prática dessas análises em diferentes setores. A pesquisa visa fornecer insights sobre práticas de gestão e melhorias na eficiência organizacional. A conclusão destaca a importância dessas análises para o sucesso das organizações, promovendo melhorias contínuas e adequações ao cenário competitivo.

**Palavras-chave:** Análise Organizacional; Organograma; Pesquisa Qualitativa; Cultura Organizacional; Eficiência.

**Abstract.** Organizational analysis studies the structure and operations of organizations using the organizational chart as a tool to depict their hierarchy. Qualitative research seeks to analyze how the structure and organizational charts influence organizational culture in companies across various sectors. The goal is to identify types of structures used, analyze the relationship between them and culture, and ascertain differences in the culture of companies from different sectors. This can impact productivity, employee satisfaction, and organizational efficiency. Organizational structure is crucial for efficiency and effectiveness, serving as a foundation for analyses. Qualitative methods, including content analysis, are employed to investigate the interaction between structure, organizational charts, and culture. Case studies illustrate the practical application of these analyses in different sectors. The research aims to provide valuable insights into management practices and improvements in organizational efficiency. The conclusion highlights the importance of these analyses for the success of organizations, promoting continuous enhancements and adaptations to the competitive landscape.

**Keywords:** Organizational Analysis; Organizational Chart; Qualitative Research; Organizational Culture; Efficiency.

---

## 1. Introdução

A análise organizacional é uma disciplina essencial que se dedica a compreender a estrutura e o funcionamento das organizações. Nesse contexto, uma das principais ferramentas à disposição é o organograma (SANTOS *et al.* 2014), uma representação visual da estrutura hierárquica de uma organização que ilustra a distribuição de autoridade e responsabilidade entre os diversos cargos.

A estrutura organizacional e os organogramas são componentes cruciais para desvendar o funcionamento interno de uma empresa, como ela estabelece relações entre seus setores e como o processo decisório se desenrola (BARALE; SANTOS, 2017; PADOVEZE; BENEDICTO, 2005; NETO; TRUZZI, 2002; ZAGO, 2013;). Através de uma análise aprofundada desses elementos, é possível identificar áreas suscetíveis a melhorias e otimizações, além de avaliar a “eficiência e eficácia” (OLIVEIRA; GHEDINE; NUNES, 2022) da organização como um todo (NETO; TRUZZI 2002; PADOVEZE; BENEDICTO, 2005;).

Um intrigante problema de pesquisa no âmbito qualitativo surge naturalmente: "De que maneira a estrutura organizacional e os organogramas exercem influência sobre a cultura organizacional em empresas atuantes em diferentes setores?"

O objetivo geral deste estudo é realizar uma análise sobre como a estrutura organizacional e os organogramas impactam a cultura organizacional em empresas

---

que operam em diversos setores. Para atingir esse objetivo, foram estabelecidos objetivos específicos que compreendem a) a identificação dos variados tipos de estruturas organizacionais em uso nas empresas investigadas; b) a análise aprofundada da relação entre a estrutura organizacional, o organograma e a cultura organizacional; e c) a avaliação de possíveis discrepâncias significativas na cultura organizacional entre empresas de diferentes setores, relacionadas à sua estrutura e ao organograma.

Portanto, é evidente a relevância de compreender de que modo a estrutura organizacional (BARALE; SANTOS, 2017) e os organogramas influenciam a cultura organizacional (PADOVEZE; BENEDICTO, 2005), uma vez que isso pode impactar diretamente a produtividade, a satisfação dos colaboradores e, por conseguinte, os resultados da empresa, ou seja, “as decisões de gestão em todos os níveis da estrutura organizacional, causando impacto diretamente no sistema-empresa” (PADOVEZE; BENEDICTO, 2005).

Adicionalmente, esta pesquisa tem o potencial de contribuir para a identificação de boas práticas de gestão e para o aprimoramento da eficiência operacional em organizações de diversos setores.

## **2. Desenvolvimento**

A análise organizacional é uma disciplina de estudo que se concentra em entender como as empresas são estruturadas e gerenciadas (ZAGO, 2013). Um dos principais instrumentos utilizados nessa análise é o organograma (SANTOS *et al.*, 2014), que é uma representação gráfica da estrutura hierárquica de uma organização (BARALE; SANTOS, 2017), mostrando como a autoridade e as responsabilidades são distribuídas entre os cargos. De acordo com Robbins e Coulter (2012), “a estrutura organizacional é a maneira como a empresa é dividida e organizada em níveis hierárquicos de autoridade e responsabilidade”, ou seja, a estrutura organizacional é basicamente a maneira como uma empresa organiza seus funcionários em diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. (ROBBINS; COULTER, 2012, p. 10).

Peter Drucker (1954), considerado o pai da administração moderna, argumentava que a análise organizacional é essencial para garantir a “eficiência e a eficácia” da gestão (OLIVEIRA; GHEDINE; NUNES, 2022). Segundo ele, a análise organizacional deve ser realizada periodicamente para identificar pontos fortes e fracos da empresa, assim como oportunidades e ameaças. Drucker (1954) acreditava que a análise organizacional poderia ajudar os gestores a tomar decisões mais informadas, melhorar a comunicação interna e aumentar a produtividade (DRUCKER, 1954, p. 25).

Henry Mintzberg (1979) propôs uma abordagem mais crítica da análise organizacional, argumentando que a estrutura formal de uma empresa pode não corresponder à sua realidade. Mintzberg (1979) enfatizou a importância da análise do comportamento real dos funcionários, não apenas da estrutura formal da empresa. Ele também destacou a necessidade de avaliar o papel da cultura organizacional na eficácia da gestão (MINTZBERG, 1979, p. 15).

A cultura organizacional é o “padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos” (KUNDA, 2004, p.78; MORGAN, 2002, p. 115) sendo assim, “a cultura organizacional é o aspecto mais importante da organização para o direcionamento de suas atividades” (PADOVEZE; BENEDICTO, 2005), ou seja, a cultura organizacional é o fator mais crucial que guia as ações de uma empresa.

---

A estrutura organizacional e os organogramas são importantes para entender como as empresas funcionam, como se relacionam internamente e como tomam decisões (SANTOS *et al.*, 2014). Com uma análise aprofundada desses elementos, é possível identificar áreas que precisam ser melhoradas e otimizadas, além de avaliar a eficiência e eficácia da organização (PADOVEZE; BENEDICTO, 2005). Segundo Ribeiro (2017), “a análise organizacional é fundamental para o sucesso de uma empresa” (RIBEIRO, 2017, p. 5), ou seja, a avaliação da empresa é essencial para que ela tenha sucesso.

### **3. Material e Métodos**

Esta pesquisa tem como objetivo a análise da literatura, onde o pesquisador realiza a revisão bibliográfica para examinar a temática do estudo (RAUPP; PEGORINI; BECKER; RUAS, 2013). Tal análise é fundamental para a identificação dos diversos tipos de estruturas utilizadas na literatura, bem como para avaliar a relação existente entre essas estruturas e a cultura organizacional, além de identificar possíveis discrepâncias nas culturas de empresas pertencentes a diferentes setores.

A abordagem adotada neste estudo é qualitativa, uma escolha intencional que visa aprofundar a investigação a partir da análise de bibliografias disponíveis em bases de dados, como a Capes e o Google Acadêmico. De acordo com Bradin (2013) e Crewell (2004), a pesquisa qualitativa se apresenta como um método valioso para explorar a cultura organizacional, uma vez que permite a investigação de fenômenos complexos com base em dados não estruturados. Neste contexto, foram selecionados os termos-chave para a pesquisa, tais como "estrutura", "organogramas" e "cultura". A coleta de dados foi realizada por meio de buscas nas bases de dados, nas quais foram recuperados os termos já mencionados, e, posteriormente, conduzida a análise de conteúdo das publicações.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa qualitativa é uma ferramenta adequada para identificar os diferentes tipos de estruturas organizacionais e avaliar sua relação com a cultura organizacional em empresas pertencentes a diversos setores. Acrescenta-se que essa abordagem permite a exploração aprofundada de questões complexas que envolvem as organizações.

Nesse sentido, conforme destacado por Gil (2018), a pesquisa qualitativa pode ser conduzida por meio de observações e análise de documentos, sendo a análise de conteúdo uma das técnicas mais utilizadas para identificar padrões e temas recorrentes nos dados coletados. Com base nisso, a expectativa é que este estudo contribua para a identificação de boas práticas de gestão e para o aprimoramento da eficiência organizacional.

### **4. Resultados e Discussão**

Este texto aborda a análise organizacional e sua relação com a influência da estrutura e dos organogramas na cultura organizacional em diferentes setores. A pesquisa qualitativa possui como objetivo geral a análise do impacto da estrutura organizacional e dos organogramas na cultura organizacional de empresas atuantes em distintos setores. Além disso, a pesquisa estabelece objetivos específicos que englobam a identificação dos diversos tipos de estruturas organizacionais em uso, a análise da interação entre a estrutura organizacional e os organogramas com a cultura da empresa, bem como a investigação de variações notáveis na cultura organizacional

---

entre empresas de setores diversos. Este estudo é crucial para identificar práticas de gestão exemplares e aprimorar a eficiência operacional nas organizações, em que desenvolva competência essencial da organização (AZEVEDO *et al.*, 2022; OLIVEIRA; GHEDINE; NUNES, 2022; RIBEIRO *et al.*, 2023; ROCHA *et al.*, 2023).

A análise organizacional constitui uma disciplina que se concentra na compreensão da estrutura e gestão das empresas, em que tenha competitividade (ANDRADE *et al.*, 2023; GONÇALVES *et al.*, 2023; GOMES *et al.*, 2023; RIBEIRO *et al.*, 2023; SOUZA *et al.*, 2023). O organograma figura como uma ferramenta central nessa análise, pois revela como a autoridade e as responsabilidades são distribuídas entre os cargos (NETO; TRUZZI, 2002; SANTOS *et al.*, 2014). A estrutura organizacional, por sua vez, representa a forma como a empresa é segmentada e organizada em níveis hierárquicos de autoridade e responsabilidade (SANTOS *et al.*, 2014).

Segundo Oliveira *et al.* (2000), “a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, normas e padrões compartilhados pelos membros de uma organização, que influenciam o seu comportamento individual e coletivo.” A cultura organizacional reflete a identidade da empresa, expressa a sua visão, missão e valores, e orienta as suas decisões e ações (BARALE; SANTOS, 2017; ZAGO, 2013).

A pesquisa qualitativa permite uma investigação aprofundada da interligação entre a estrutura organizacional e os organogramas com a cultura organizacional. A cultura organizacional abarca o modo como os indivíduos compartilham crenças, valores e normas dentro de uma organização. A identificação destes elementos pode fornecer uma compreensão mais profunda do funcionamento da empresa e das oportunidades de melhoria (ZAGO, 2013).

Para Silva *et al.* (2009), “a pesquisa qualitativa é um método adequado para estudar a cultura organizacional, pois permite captar as percepções, as emoções, as atitudes e os significados atribuídos pelos sujeitos à realidade vivenciada.” A pesquisa qualitativa utiliza técnicas como entrevistas, observações, questionários abertos, análise documental e estudos de caso para coletar e analisar os dados.

A análise da cultura organizacional pode revelar aspectos positivos ou negativos que afetam o desempenho da empresa. Segundo Silva *et al.* (2012), “a cultura organizacional pode ser um fator facilitador ou dificultador para o alcance dos objetivos estratégicos da organização”. Por isso, é importante realizar um diagnóstico periódico da cultura organizacional para identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, e as necessidades de mudança.

## **5. Considerações Finais**

A análise organizacional é uma temática fundamental para o sucesso das empresas e organizações, pois proporciona um entendimento aprofundado e aprimoramento do funcionamento interno e da eficácia das operações. Dentro desse contexto, a análise da estrutura organizacional e dos organogramas se revela como uma ferramenta inestimável para compreender as relações hierárquicas e as interações entre os diferentes setores de uma organização.

Estes estudos e pesquisas dedicados a esse tema, evidenciam que o organograma desempenha um papel de destaque na visualização da estrutura organizacional, possibilitando a identificação de pontos de melhoria e de potenciais gargalos que podem afetar a eficiência da organização. Contudo, é relevante salientar que a análise da estrutura organizacional deve ser complementada pela consideração

---

de outras variáveis igualmente importantes, tais como a cultura organizacional e a gestão de recursos humanos, a fim de proporcionar uma avaliação mais completa e eficaz.

Em resumo, a análise da estrutura organizacional e dos organogramas constitui uma ferramenta de extrema relevância para aprimorar a efetividade e a eficiência das empresas e organizações. É crucial que os gestores façam uso adequado e contínuo dessa ferramenta, a fim de identificar oportunidades de melhoria e garantir o sucesso da organização em um mercado cada vez mais competitivo e desafiador. Nesse cenário, a análise organizacional não é apenas uma tarefa a ser executada pontualmente, mas um processo contínuo que deve estar integrado à cultura organizacional e às práticas de gestão, impulsionando o constante aprimoramento e adaptabilidade das organizações às demandas do ambiente empresarial em constante evolução.

## REFERÊNCIAS.

- AMORIM, E. T.; CARVALHO, J. B. F. A. Análise da estrutura organizacional da prefeitura municipal de Teresina: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 2, p. 360-375, mar./abr. 2019.
- BRADIN, J. **Pesquisa qualitativa: um guia prático**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2014.
- DRUCKER, P. **The Practice of Management**. New York: HarperCollins, 1954.
- Ferreira Barale, R., & Rodrigues dos Santos, B. Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 17(2), 129–136, 2017. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>
- FREDERICO, Elias; MELO, Luana Muradi de; ANDRADE, Josmar. Uma Comparação dos Fatores Determinantes na Lealdade para uma Marca Varejista de Moda, entre Consumidores Brasileiros e Espanhóis. (Inserir informações adicionais sobre esta fonte, como título do trabalho, evento ou local de publicação, se aplicável.)
- GARCIA, A. M.; PIRES, M. R. Análise da estrutura organizacional e do processo de tomada de decisão: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 147-168, abr./jun. 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2019.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LUCIDCHART. O que é organograma e como fazer um. Disponível em: <<https://www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-organograma>>. Acesso em: 22 mar. 2023.
- MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Outras Fontes:
- PADOVEZE, C. L., & Benedicto, G. C. de. Cultura Organizacional: Análise E Impactos Dos Instrumentos No Processo De Gestão. **REAd** – Edição 44 Vol. 11 No. 2, Mar-Abr 2005, 11(2), 1–24, 2005

- 
- RIBEIRO, F. Análise Organizacional: Saiba o que é e qual a sua importância para o sucesso da empresa. <<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/analise-organizacional-saiba-o-que-e-e-qual-a-sua-importancia-para-o-sucesso-da-empresa/109919/>>. Acesso em: 22 mar. 2023.
- ROBBINS, S. P.; **COULTER, M. Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- NETO, M. Sacomano, & Truzzi, O. M. S.. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, 9(1), 32–44, 2002. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2002000100004>
- SANTOS, N. de M., Bronzo, M., OLIVEIRA, M. P. V. de, & Resende, P. T. V. De. Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. **Brazilian Business Review**, 11(3), 106–129, 2014.
- SANTOS, P. V.; FARIAS, A. K. A. O uso de organogramas para a gestão de processos em uma empresa de software: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 1, p. 1-16, jan./jun. 2017.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- SILVA, A. B.; FERREIRA, M. C.; SANTOS, L. B. Cultura Organizacional: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 232-262, 2009.
- SILVA, C. R.; LIMA, F. Y. S. Estrutura organizacional e organogramas: um estudo de caso em uma empresa do ramo de alimentos. **Revista Científica Hermes**, v. 19, n. 1, p. 21-32, 2020.
- SILVA, J. R.; COSTA, A. C.; COSTA, I. C. Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 3-21, 2012.
- SOUZA, C. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Projetos: um Estudo de Caso. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, p. 593-607, 2008.
- OLIVEIRA, Dion Alves de; GHEDINE, Tatiana; NUNES, Daniela Fernandes. Competência Gerencial do Coordenador Universitário da Rede Federal do Acre. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. 107–125, 18 out. 2022.
- ANDRADE, Neyvandro; Felipe *et al.* Urban Mobility: A Review of Challenges and Innovations for Sustainable Transportation in Brazil. **Revista de Gestao Social e Ambiental**, v. 17, n. 3, 2023.
- AZEVEDO, R P *et al.* Estudos sobre Competência Gerencial Desenvolvida pelos Professores do Instituto Federal do Acre Durante a Pandemia de Covid-19 na Percepção dos Docentes. **Journal of Perspectives in Management-JPM**, v. 6, p. 55–70, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.51359/2594->>.
- DE ALMEIDA DE SOUZA, Edi Carlos Vale *et al.* Reverse Logistics of Pesticide Packaging: A Case Study in Rio Branco/Ac, Brazil. **Revista de Gestao Social e Ambiental**, v. 17, n. 3, 2023.
- GOMES, Alysson Cáceres *et al.* Logistics management in e-commerce: challenges and opportunities. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 5, p. 7252–7272, 10 maio 2023.
- GONÇALVES, Muller Padilha *et al.* Production of Milito-Type Cassava Flour in the Brazilian Amazon Region: A Systematic Review. **Revista de Gestao Social e Ambiental**, v. 17, n. 3, 2023.

- 
- OLIVEIRA, Dion Alves De. *et al.* O Microempreendedor Precisa Vencer um Leão Por Dia. Mas Quando um se Tornam Dois, Três! O que fazer? **Revista de Administração e Negócios da Amazônia - RARA**, v. 13, n. c, p. 193–207, 2021.
- RIBEIRO, Eric Cabral *et al.* A study on the managerial profiles of commissioned officers at SASDH-AC for improved community service. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 5, p. 6858–6876, 2 maio 2023.
- ROCHA, Myrella Karon Falk *et al.* Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de QUINN. **JPM - Journal of Perspectives in Management**, v. 7, p. 257020, 28 mar. 2023.
- Zago, C. (2013). Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição. **Sistemas & Gestão**, 8(2), 106–117. <https://doi.org/10.7177/sg.2012.v8.n2.a1>