



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

SARAH RAQUEL BARBOSA ARAÚJO

Papel da Liderança na Manutenção da Cultura Organizacional: percepção de líderes da Empresa X

Brasília – DF

2023

SARAH RAQUEL BARBOSA ARAÚJO

Papel da Liderança na Manutenção da Cultura Organizacional: percepção de líderes da Empresa X

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília – DF

2023

SARAH RAQUEL BARBOSA ARAÚJO

Papel da Liderança na Manutenção da Cultura Organizacional: percepção de líderes da Empresa X

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Sarah Raquel Barbosa Araújo

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior
Professor-Orientador

Dra. Renata Avancini Tonini
Professor-Examinador

Dra. Érica de Aguiar Botelho
Professor-Examinador

Dra. Juliana Costa Mota
Professor-Examinador

Brasília, de de

Dedico este trabalho ao meu avô, Estácio de Lima Barbosa, que me ajudou a encontrar a empreendedora que há em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me sustentou até aqui, nos dias mais difíceis. A minha família, por sempre suportar meus sonhos e ser meu porto seguro. Especialmente, a minha mãe, meu maior exemplo de resiliência e força. Agradeço ao meu noivo, Matheus Teixeira, que me apoiou em todo o processo, me dando incentivos e palavras de conforto toda vez que precisei ao longo dessa trajetória. Também, agradeço às minhas amigas, Lisandra, Thalita e Mariana, por terem estado presentes no meu processo, sempre me impulsionando a alcançar o melhor de mim. Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos que dispuseram o seu tempo para me auxiliar, participando da pesquisa. Sem cada um, não teria conseguido chegar até aqui.

RESUMO

Uma vez que os gestores possuem papel protagonista para o processo de formação da cultura, é relevante compreender suas estratégias e mecanismos de atuação na consolidação e perpetuação de aspectos da cultura organizacional. Sabendo disso, considerou-se Líderes de uma Empresa X, do ramo de serviços financeiros, para o aprofundamento do estudo. Em um cenário de dinamicidade, com o crescimento da Organização em estudo e a influência da pandemia de Covid-19, tem-se a importância de se observar as percepções das lideranças da empresa no que tange ao tema cultura organizacional, dado que é considerada uma Organização a qual valoriza, grandemente, a cultura, conforme notado nas análises documentais. Isto posto, a presente pesquisa teve como objetivo geral descrever estratégias que lideranças da Empresa X utilizam para a transmissão, consolidação e perpetuação dos valores organizacionais pautados pela cultura vigente. Como método de pesquisa, a partir da abordagem qualitativa, aplicou-se um modelo de entrevista semiestruturado junto a 15 líderes da área de Relacionamento com o Cliente da Empresa X. Essa pesquisa de natureza teórico-empírica teve caráter exploratório descritivo. Aplicou-se análise de conteúdo para a interpretação das informações e todos os procedimentos éticos foram adotados e seguidos. Como resultados, identificou-se que a cultura é um pilar essencial para os colaboradores da organização, sendo levada em conta em todos os processos internos, desde a construção dos critérios da avaliação de desempenho até a tomada de decisões de lideranças. Ao final, foram apresentadas as limitações do estudo, assim como sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Liderança. Socialização Organizacional. Desempenho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização	9
1.2 Formulação do problema	10
1.3 Objetivo Geral	10
1.4 Objetivos Específicos	10
1.5 Justificativas	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Conceito de cultura	13
2.2 Evolução histórica e conceito de Cultura Organizacional	14
2.2.1 Modelo de Cultura Organizacional	18
2.2 Liderança	21
2.2.1 Abordagens de Liderança	23
2.2.2 Liderança e Cultura	25
2.2.3 Mecanismos de Fixação de Cultura	26
3 MÉTODO	31
3. 1 Descrição da Pesquisa	31
3. 2 Características da Organização	32
3. 3 Perfil dos participantes	34
3. 4 Caracterização do instrumento de pesquisa	36
3. 5 Procedimento de coleta e análise de dados	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
5. 1. Percepções sobre a cultura da Empresa X	39
5. 1. 1. Reconhecimento identitário	39
5. 1. 2. Força da cultura e os pilares da Empresa X	40
5. 1. 2. 1. Crescimento da empresa e impactos sobre a cultura	42
5. 1. 3. Ambiente de trabalho	44
5. 1. 3. 1. Modelo presencial	45
5. 1. 3. 2. Modelo remoto	47
5. 1. 4. Trabalho em equipe como pilar cultural predominante	49
5. 1. 5. Autonomia	50
5. 1. 6. Modelo de Cultura Organizacional	52
5. 2. Liderança e cultura organizacional	53
5. 2. 1. Influência da cultura organizacional no gerenciamento de equipes	53
5. 2 .1. 1. Avaliação de desempenho	55
5. 2 .1. 2. Feedback	56
5. 2. 1. 3. Comportamento desviante à cultura	58
5. 2. 1. 4. Reforço de comportamento	60
5. 3. Transmissão da cultura organizacional	62
5. 3. 1. Liderança por exemplo	62
5. 3. 2. Ferramentas de manutenção cultural	64

5. 3. 2. 1. Pessoas de referência	65
5. 3. 2. 2. Eventos corporativos	65
5. 3. 2. 3. Estudo e aprofundamento de temas	65
5. 3. 2. 4. Relacionamento	66
5. 3. 2. 5. Declaração sobre a filosofia	66
5. 3. 2. 6. Reunião de mesa	67
5. 3. 3. Socialização organizacional	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
6 REFERÊNCIAS	73
7 APÊNDICE - ROTEIRO	80

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta a contextualização do tema delimitado, a partir do auxílio de pesquisas e leituras a respeito do assunto. Além disso, é abordada a pergunta de pesquisa a qual norteará todo o desenvolvimento da monografia. Também, o objetivo geral e os objetivos específicos são expostos e, ao final, é apresentada a justificativa do tema em questão.

1.1 Contextualização

Existe uma pluralidade de definições no que diz respeito à cultura organizacional (COELHO JUNIOR, BORGES-ANDRADE, 2004), sendo apresentada por Robbins (2012) como um sistema de valores vivenciados por uma organização o qual a diferencia das demais. Cultura, então, representa a forma pela qual a empresa pensa e age, seja em ambientes internos, seja em ambientes externos. A partir dela, é possível compreender qual é a conduta aceitável, como se representa a realização profissional e a realização pessoal (FREITAS, 2000).

A cultura organizacional influencia o desempenho da organização, posto que a partir da intensidade e tipo cultural, o desempenho pode se dar de diferentes maneiras (CAMERON, FREEMAN, 1990). Sendo assim, é essencial que o líder, gestor ou fundador da organização, tenha a cultura organizacional como tópico de estudo e compreensão, uma vez que essa influencia seus resultados e objetivos, tendo um impacto, também, financeiro (PETERS, WATERMAN, 1982). Tendo em vista a importância do estudo de cultura organizacional, a presente monografia possui, como objeto central, os valores organizacionais, posto que correspondem a uma dimensão simbólica da cultura.

Com a dinamicidade do mercado e clientes cada vez mais exigentes, os gestores possuem um papel essencial de propor soluções tão complexas quanto o contexto presente requer. Para isso, a cultura organizacional é tida como uma ferramenta para a gestão, uma vez que, a partir dela, é dada a capacidade de gerir o processo de desenvolvimento organizacional (FRANCISCO DE MOURA, MENDES, 2016). Tendo isso em vista, é importante ressaltar que a cultura organizacional tenderá a ser mudada ao longo do tempo, mediante às constantes mudanças no

contexto social (COELHO JUNIOR, 2003). À vista disso, compreende-se a relevância do assunto perante o cenário vivenciado pelas organizações.

As organizações são criadas com propósitos e objetivos específicos, sendo os gestores os principais influenciadores para processo da formação da cultura organizacional (SCHEIN, 2009). Por conta disso, é essencial compreender quais são os mecanismos de fixação de cultura, utilizados pelos gestores, para favorecer o alcance de tais objetivos. Assim, tendo em vista que os líderes desenvolvem mecanismos de reforço de normas e comportamentos (BASS, AVOLIO, 1993 apud BARRETO ET AL. 2013), o presente estudo discorre sobre as diferentes estratégias utilizadas pela liderança para consolidar a cultura organizacional.

1.2 Formulação do problema

A partir da contextualização, a presente monografia tem como foco compreender quais os mecanismos de fixação da cultura organizacional são utilizados por lideranças de uma Organização do setor de pagamentos, chamada, pelo estudo, Empresa X. Dado isso, a pergunta a qual norteará a pesquisa é: Quais estratégias lideranças da Empresa X utilizam para a consolidação e consistência da cultura organizacional?

1.3 Objetivo Geral

Descrever estratégias que lideranças da Empresa X utilizam para a transmissão, consolidação e perpetuação dos valores organizacionais pautados pela cultura vigente.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar quais atitudes são tomadas por lideranças da Empresa X para transmitir, consolidar e perpetuar os valores organizacionais pautados pela cultura vigente;

- Descrever percepção de lideranças da Empresa X sobre a eficácia de sua atuação quanto à manutenção da cultura organizacional;
- Descrever percepção de lideranças acerca da importância da cultura organizacional para o processo de feedback e aprimoramento de seus liderados;
- Descrever desafios e oportunidades, segundo a percepção de lideranças da Empresa X, no que tange à gestão baseada na transmissão, consolidação e perpetuação dos valores organizacionais.

1.5 Justificativas

Dada a contextualização, nota-se a relevância de se estudar o tema nas organizações, uma vez que a cultura organizacional é um fator determinante para o alcance dos resultados pretendidos pela empresa. De acordo com Deal e Kennedy (1982), a cultura organizacional é um fator-chave para o sucesso a longo prazo das empresas, dessa maneira, é essencial compreender como a tal se desenvolve no ambiente de trabalho. Goffee e Jones (2007) complementam que, a partir do estudo de cultura organizacional, é possível melhorar a performance de organizações, além de alinhar expectativas e objetivos, e lidar com mudanças.

O *locus* organizacional foi escolhido mediante ao seu destaque quando se trata do assunto cultura organizacional. Atualmente, a empresa conta com um dos maiores processos seletivos do Brasil, onde a premissa é encontrar alguém que seja alinhado aos pilares culturais da Organização. Além disso, é uma Organização de relevância nacional, com representantes por todo o Brasil.

Para complementar, a autora vivenciou o ambiente da Organização sendo colaboradora e percebeu que, de fato, a cultura é levada em consideração dentro dos processos que vivenciou. Sendo assim, considerou a oportunidade de estudar as nuances da cultura organizacional no contexto da Empresa X.

Dessa maneira, para compreender quais são os mecanismos de fixação cultural, os quais transmitem, consolidam e perpetuam os valores organizacionais, o presente estudo busca investigar e descrever como a Empresa X se apresenta nesse aspecto.

A partir do estudo, almeja-se contribuir para a busca e definição do fenômeno da cultura organizacional nas empresas, gerando insumos para a sua compreensão teórica e social. Para Hankins (2007) a liderança possui o papel de moldar, influenciar e refletir a cultura da organização, sendo essencial compreendê-la à luz da cultura organizacional. Além disso, também afirma que a liderança pode impactar a performance da organização. Nesse sentido, nota-se que estudos referentes ao assunto são importantes para mapear a influência da liderança na cultura, o que, conseqüentemente, afeta os resultados das organizações. Dessa maneira, a presente pesquisa pretende colaborar para o fomento do estudo e análise de tais variáveis, as quais são determinantes para o sucesso ou o fracasso de empresas por todo o mundo.

No Capítulo subsequente será apresentado o referencial teórico do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de se ter um maior aprofundamento acerca do tema, a presente Seção busca apresentar os principais conceitos, em uma perspectiva histórica, com a revisão bibliográfica. Assim, serão expostos os conceitos de cultura organizacional, modelos de cultura, liderança nas organizações e mecanismos de fixação cultural. Dessa maneira, foi realizada uma pesquisa dentro dos temas relevantes ao tema do estudo e objetivos pré-definidos, a fim de colaborar para a estruturação da monografia.

2.1 Conceito de cultura

Para a compreensão da cultura aplicada às organizações, é necessário o entendimento do conceito de cultura.

Tylor (1871) conceituou cultura como o complexo de conhecimentos, crenças, arte, leis, moral, dentre diversas capacidades ou hábitos que são adquiridos a partir da vivência em sociedade. Já, para Hofstede (2010), cultura é sempre um fenômeno coletivo, tendo em vista que é partilhada entre indivíduos. Em livro “Culture and Organizations”, Hofstede compara a cultura como uma programação coletiva da mente a qual é capaz de distinguir membros de um grupo dos outros. Além disso, apresenta que a cultura não é inata, mas aprendida, derivando-se do ambiente social em que o indivíduo está inserido.

Dentro do mesmo contexto, Chauí (2000) apresenta que a cultura vem do verbo latino *colere* que, a partir do século XVIII, passou a representar os resultados da formação ou educação dos indivíduos expressos em seus feitos. De acordo com a autora, a cultura é uma natureza adquirida a qual aperfeiçoa a natureza inata de cada pessoa.

Segundo a perspectiva de Morgan (2006) em seu livro “Imagens da Organização”, a palavra cultura deriva-se da ideia de cultivo, de forma metafórica. O processo de preparar e melhorar a terra é refletido no padrão desenvolvido pelo sistema de conhecimentos, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos de uma sociedade.

Para o presente estudo, é considerada a seguinte definição operacional de cultura organizacional:

Cultura organizacional é a soma de crenças, valores, normas, hábitos e artefatos compartilhados pelos membros da organização, que são aprendidos e transmitidos de geração a geração e que influenciam a forma como eles se comportam e respondem a situações internas e externas. (CAMERON, QUINN, 2006, p.4)

2.2 Evolução histórica e conceito de Cultura Organizacional

O conceito de cultura foi propagado no contexto das ciências administrativas a partir do final da década de 1960 mediante ao processo de internacionalização das empresas europeias e norte-americanas, uma vez que foi-se necessária a reprodução de suas estruturas para outros continentes (DUTRA ET AL., 2008).

Por se tratar de um conceito que é exógeno à administração, Dutra et al. (2012) afirmam que, para a sua concepção, houve diversos debates por autores influentes. As principais questões a respeito do assunto eram referentes a o que, de fato, é cultura organizacional: algo que a empresa é ou algo que ela possui (SMIRCICH, 1983).

O estudo a respeito da cultura nas organizações foi iniciado com maior veemência no começo da década de 1980 onde autores como Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), Peters e Waterman (1982) e Deal e Kennedy (1982) discutiram acerca do assunto (CAMERON, QUINN, 2011). De acordo com o abordado por Tomei e Braustein (1993), a conceituação de cultura organizacional foi dada em razão a instituição da Teoria Contingencial da Administração

Nesse contexto, Coelho Junior e Borges-Andrade (2004), afirmam que há uma pluralidade de definições concernentes à cultura organizacional, posto que existem diversos estudos que diversificam entre si a conceituação e metodologia utilizada para a investigação.

Segundo a perspectiva de Cameron e Quinn (2011), existem dois principais fundamentos disciplinares em relação à cultura organizacional: sociológicos (as organizações têm culturas) e antropológicos (as organizações são culturas). Sabendo disso, os autores afirmam que, a partir da revisão da literatura, a maior parte dos pesquisadores concordam com o conceito de que a cultura se refere aos valores, pressupostos e definições que caracterizam uma empresa. Dessa maneira, foi percebido que o ponto de vista sociológico, funcional, foi predominante.

Nesse ensejo, Schein (2001) conceitua a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos criados, descobertos e desenvolvidos por um

grupo a fim de aprenderem como enfrentar os problemas de adaptação tanto externos, como internos à organização. Desse modo, a cultura pode ser caracterizada, segundo o autor, como um fenômeno dinâmico e constantemente desempenhado, formada a partir das interações uns com os outros e rotinas, regras e normas que pautam o comportamento (SCHEIN, 2009).

Em seu livro “Cultura Organizacional e Liderança”, Edgar Schein (2009) apresenta os três níveis de cultura, isto é, o grau em que o fenômeno cultural é visto para quem o observa, podendo ser dividido entre: (1) artefatos; (2) crenças e valores expostos; e (3) suposições básicas.

O primeiro nível, artefatos, apresenta os produtos visíveis de um determinado grupo, sendo aqueles que são vistos, ouvidos ou sentidos. Podem ser observados através da arquitetura exposta pelo ambiente físico dos departamentos, a linguagem e formas de comunicação utilizadas, vestimenta e postura dos funcionários, lista de valores da companhia, bem como rituais e cerimônias. Os artefatos são facilmente percebidos, entretanto, dificilmente decifrados, uma vez que dependem da interpretação individual (SCHEIN, 2009).

Já o segundo nível, para Schein (2009), corresponde aos valores e crenças compartilhados por uma organização construídos a partir da verbalização e acordo pelo grupo mediante às experiências cotidianas. Tal conceito é muito influenciado pela participação dos líderes e fundadores de uma determinada organização, serve como um guia e modo pelo qual se pode lidar com as incertezas inerentes à sua existência. Em complemento, Tamayo e Gondim (1996) abordam que os valores possuem a função de orientar a empresa e conduzir seu o comportamento, de forma a delimitar a forma de pensar, de agir e de sentir, tendo, também, forte aspecto motivacional. Para Robbins (2012, p. 501), cultura pode ser entendida por “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.”

Por fim, o terceiro nível apresentado por Schein, suposições básicas, corresponde às suposições implícitas ao comportamento, isto é, as informações que conduzem, de fato, a maneira de pensar, agir e sentir. Assim, a ação pode ser considerada óbvia e, muitas vezes, realizada de maneira inconsciente.

Conceituando também a cultura organizacional, Gasparetto (2017) a observa como um sistema de valores e crenças compartilhadas a partir da direção da liderança. Nesse ensejo, conforme o autor, a cultura dita a forma como as pessoas

agem, as tomadas de decisão da empresa e, até mesmo, a lealdade dos seus funcionários.

Em complemento, Freitas (1999) aborda que a cultura quando observada dentro das organizações, mostra-se como um instrumento de homogeneização da maneira de pensar, sentir e agir, sendo representada através de valores, normas, significados e interpretações, com o intuito de trazer um sentido de unidade. Em suas próprias palavras:

É através da cultura organizacional que é definido e repassado o que é importante, qual a maneira apropriada de se pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos; o que é ou não uma conduta aceitável, o que é realização profissional e pessoal; quais são os símbolos que devem ser cultuados e perseguidos. (FREITAS, 2000, p.43).

Segundo Cerovic et al. (2011), a cultura corporativa diz respeito às crenças, normas e valores que são compartilhados por maior parte dos funcionários de uma empresa. Dessa maneira, a cultura direciona os comportamentos manifestados pelos colaboradores, de forma a contribuir para o alcance da visão, missão e objetivos de uma organização. Além disso, de acordo com os autores, a cultura organizacional pode ser conceituada como o método de gerenciar, planejar, controlar, liderar e de se comunicar. Paz et al. (2020, p.12) afirmam que “quando há coerência cultural, a cultura é estruturante da identidade da organização e dá a tônica do seu funcionamento”.

À vista disso, é importante abordar que a cultura é determinante quando se trata das relações de poder dentro do ambiente organizacional, dando à organização uma identidade, tendo em vista os valores e pressupostos básicos que a compõem (Fleury e Fischer, 1989). Dessa forma, Coelho Junior (2003) destaca que a cultura organizacional passa por um processo contínuo de desenvolvimento mediante às relações sociais. O autor traça alguns aspectos os quais consolidam e delineiam a cultura organizacional: erros e acertos, as formas de comunicação, objetivos e metas da organização, hierarquia e definição dos papéis e atribuições.

Um fator relevante a ser analisado é a mutabilidade e dinamicidade da cultura. Em detrimento das transformações causadas pelo ambiente em que a organização está inserida, a cultura tenderá a ser modificada ao longo do tempo. Esse fenômeno se dá por diferentes razões como, por exemplo, inovações tecnológicas, modificação de processos de trabalho, insatisfação dos funcionários e

movimentos de greves trabalhistas (COELHO JUNIOR, 2003). Nota-se, a partir disso, a relevância de se compreender a cultura no presente cenário social, dado que, por ser mutável, é indispensável para a organização saber se adaptar.

Em contrapartida, embora a cultura forte possa proporcionar estabilidade a partir do compartilhamento de valores em comum, pode ser um empecilho para o processo de inovações e mudanças no ambiente, posto que a cultura somente permitirá mudanças que concordem com os seus valores (SOUZA, JANISSEK-MUNIZ, 2021). Paz et al. (2019) afirmam que a cultura organizacional deve ser utilizada como base para a implementação de políticas, diretrizes e ações para os funcionários da empresa, de forma a torná-lo comprometido com o alcance de metas, desenvolvimento e sobrevivência da organização.

Dentro desse contexto, é importante ressaltar, também, os elementos que formam a cultura organizacional. Conforme abordado por Freitas (1996) tais elementos são: valores, crenças e pressupostos; os ritos, rituais e cerimônias; as histórias e mitos; os tabus; os heróis; as normas e a comunicação. Similarmente, Hofstede (1980) afirma que as culturas se manifestam através de símbolos, heróis, ritos e valores. Sendo, os símbolos, as manifestações visíveis e superficiais da cultura e, os heróis, pessoas que são como modelos e exemplos dentro da organização, refletindo a cultura. Já os ritos, são as atividades coletivas realizadas na organização a fim de promover a integração e reforçar a cultura. Enfim, os valores, apresentam o cerne da cultura.

Dado a conceituação de cultura organizacional, é indispensável abordar a definição de socialização organizacional. Essa, é o processo de aprendizagem dos valores e crenças vivenciado pelos indivíduos dentro da organização. Assim sendo, é a partir da socialização que o colaborador adquire o *ethos* organizacional o qual determina a maneira que se deve agir e se portar dentro da empresa. Dessa forma, sabe-se o que se dar valor, o que se deve esquecer, como se referir aos demais e quais expectativas fomentar (CARVALHO-FREITAS et. al, 2010). Nota-se, então, a influência da socialização sobre a cultura organizacional, uma vez que o processo de socialização não é linear, mas progressivo, por meio da incorporação dos valores do grupo de pertencimento (FREITAS, 2002).

Segundo Baldissera (2000), os elementos da cultura organizacional são transmitidos aos novos integrantes da organização a partir dos treinamentos oferecidos pela empresa, uma vez que a cultura é comunicada e é instituída.

Sabendo disso, os mesmos aprendem a respeito dos valores, crenças e padrões formais da organização. Da mesma forma, Wortmeyer (2007) afirma que a socialização organizacional atua como um processo de aprendizagem a partir do momento que o indivíduo se integra à empresa, dessa maneira, é importante desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes, além dos valores e crenças, a fim de transmitir a cultura organizacional.

Como complemento, Bowditch e Buono (2002) trazem que, por meio da socialização organizacional, é possível contribuir na diminuição na insegurança por parte do colaborador, assim sendo, há um alinhamento das expectativas e, com a passagem das informações, reduz conflitos que poderiam ter sido gerados, falhas e retrabalho, as quais impactam na produtividade da equipe. O comprometimento do indivíduo com a organização é fundamental para que se sintam parte da empresa, e o processo de socialização organizacional está intimamente ligado ao senso de pertencimento (SANTOS ET AL, 2020).

Por fim, é fundamental salientar que, ainda no aprofundamento do conceito de cultura organizacional, as variáveis cultura e desempenho, quando analisadas juntas, demonstram uma relação significativa no que diz respeito ao alcance de objetivos financeiros, mediante o estudado por Peters e Waterman (1982). Segundo os autores, existe grande ligação entre uma cultura forte e o desempenho financeiro, a partir de um estudo realizado em 43 empresas. Similarmente, Kotter e Heskett (1992), relataram sobre a importância da cultura organizacional no conseguimento do desempenho financeiro.

Em complemento, Cameron e Freemann (1991) abordam que o desempenho organizacional deriva da intensidade e tipo cultural que uma empresa pode apresentar. Também, Bushgens et al. (2013), estudaram sobre a relação da força da cultura e desempenho organizacional e evidenciaram forte associação. Paralelamente, Cameron e Quinn (2011) relataram que, cada vez mais, há estudos referentes ao tema, onde a cultura organizacional tem sido um fator determinante para melhoria de práticas de gestão e desempenho da organização.

2.2.1 Modelo de Cultura Organizacional

A fim de compreender a cultura organizacional, foi-se criados diferentes instrumentos e métodos de conhecimento para identificá-la, dentre os quais, segundo Igo e Skitmore (2006), alguns de maior relevância foram os modelos de Maull et al., *Personal, Customer Orientation, Organizational and Cultural Issues* (PCOC), Gray et al., *Organizational Cultural Profile* (OCP) e Cameron e Quinn, *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) baseada no Competing Values Framework (CVF).

No que tange ao modelo de Cameron e Quinn (2006), Competing Values Framework (CVF), é importante ressaltar, este foi utilizado por diversos autores, tais como Fekete e Bocskei (2011) e Yesil e Kaya (2013) (HANSEN, 2020).

Segundo Cameron e Quinn (2006), o 'CVF' foi desenvolvido mediante pesquisas a respeito dos indicadores de organizações eficazes. A partir das percepções obtidas com o estudo, tais métricas, ao passarem por uma análise estatística, serviram como base para a definição de duas dimensões, divididas em quatro quadrantes, cada um indicando um conjunto de indicadores que apontam para a eficácia de uma organização.

Nesse contexto, a primeira dimensão refere-se a diferenciação dos critérios de eficácia, os quais ressaltam a flexibilidade e dinamismo, salientando fatores como estabilidade, ordem e controle dentro das organizações. Já em relação ao segundo quadrante, há a diferenciação dos critérios de eficácia, dando atenção à orientação interna, integração e unidade mediante aos critérios de orientação externa, diferenciação e rivalidade (CAMERON, QUINN, 2006).

A partir da junção das duas dimensões, temos quatro quadrantes os quais são descritos como: clã, adhocracia, mercado e hierarquia. Dessa maneira, cada qual possui características que os descrevem, através do tipo de cultura abordada. É possível visualizá-los na Figura 1 a seguir:

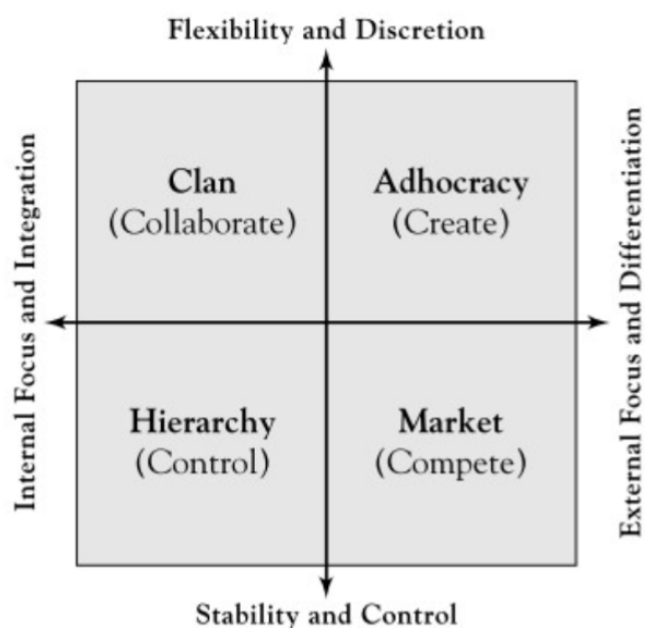


Figura 1: Diagnosing and Changing Organizational Culture based on Competing Values Framework, Cameron e Quinn (2006, p.39)

No canto superior esquerdo, é representada a cultura do clã. Tal denominação baseia-se na ideia de organização familiar, ou seja, existem valores e objetivos compartilhados, de maneira a proporcionar um ambiente de participação, coesão e colaborativismo. Esse tipo de cultura valoriza o trabalho em equipe, programas de envolvimento dos colaboradores e compromisso corporativo. Tendo isso em vista, as recompensas são recebidas com base na equipe e, o objetivo da organização, é promover o comprometimento e lealdade (CAMERON, QUINN, 2006).

Os autores também apresentam a cultura adhocrática. Esta, por sua vez, indica uma organização a qual perpassa por hipertubulências e condições de dinamicidade. As adhocracias são caracterizadas como temporárias, uma vez que se reconfiguram-se e se adaptam rapidamente mediante às mudanças. Dessa maneira, o objetivo da cultura é a promoção de um ambiente flexível e adaptável, que favorece a criatividade, inovação e rápido crescimento.

No que diz respeito à cultura do mercado, os autores apontam que a organização que possui tal caracterização é orientada, de forma significativa, ao ambiente externo. Assim sendo, interações com grupos externos à organização, como clientes, licenciados, sindicatos e reguladores, possuem maior relevância para

a organização em detrimento ao ambiente interno. Essa cultura opera mediante aos mecanismos econômicos e de mercado, com o foco em realizar transações a fim de se obter vantagens competitivas. Tal organização é voltada ao lucro e tem valores voltados à produtividade.

Por fim, a cultura hierárquica pode ser observada em organizações as quais possuem um ambiente de trabalho formalizado e estruturado, onde a organização de processos, estabilidade, previsibilidade e eficiência são tidos como valores essenciais. O que opera a empresa, dentro desta cultura, são as normas e procedimentos. Com vários níveis de hierarquia, existe um alto reforço às regras a fim de se obter uma produção eficiente (CAMERON, QUINN, 2006).

2.2 Liderança

Outro conceito essencial para a compreensão do estudo é liderança. A partir do abordado por Day e Harrison (2007), tal definição está em constante evolução, uma vez que a mudança é necessária para o crescimento e maturidade das ciências sociais, sendo uma difícil tarefa reduzi-la a uma única caracterização.

Para o aprofundamento do tema, o autor Santiago (2007) realizou uma pesquisa etimológica sobre o termo liderança. Dessa maneira, foi-se observado que a palavra liderar provém do verbo, em inglês, *to lead*, o qual corresponde a conduzir, criar, dirigir, comandar, encaminhar, dentre outros verbos. Liderança, segundo o pesquisador, foi um termo registrado, pela primeira vez, em 825 d.C. Nesse sentido, em 1300 foi documentado *leader*, significando “condutor, guiador e capitaneador”, isto é, aquele quem conduz. Já em 1834, Leadership aparece como “dignidade, função ou posição de guia”. Em contrapartida, conforme a visão de Bass e Stogdili (1990), os registros a respeito de liderança foram datados desde 5.000 a.C., pelos egípcios. Assim sendo, Campos et al. (2013), relatam que os estudos sobre liderança não foram realizados com linearidade, tendo em vista que o tema é abordado por diferentes pesquisadores, de formas distintas e em tempos simultâneos, sendo incontáveis pesquisas e teorias sobre o assunto. Isso se dá mediante à abordagem adotada, a partir da linha de estudo escolhida por cada pesquisador.

Segundo o proposto por Bowditch e Buono (1992), existe uma ampla quantidade de estudos referentes ao tema liderança onde, antes de 1930, já havia

obras e teorias filosóficas a respeito do assunto. No entanto, tais estudos não tinham grandes quantidades de dados para os quais se embasar. Por conta disso, ao longo dos anos, as pesquisas sobre liderança foram evoluindo de forma a não somente considerar os aspectos pessoais, mas também, funcionais.

Houve uma evolução em relação à conceituação de liderança ao longo dos anos, sabendo disso, Neto et al. (2021) realizaram um estudo, citando alguns dos conceitos em ordem cronológica. De início, abordam Stogdill (1950), o qual considera liderança como o ato de influenciar um grupo de trabalho para o alcance de uma meta. Depois, citam Hemphill e Coons (1957), que afirmam que liderança é o comportamento de um indivíduo no momento em que está conduzindo atividades em um grupo. Também, expõe Burns (1978), o qual diz que a liderança refere-se ao processo de influência sobre e acima de uma submissão mecânica, de forma a mobilizar pessoas em torno de um objetivo em comum. Além desses, trazem o conceito dado por Fernandes, Souza Jr. e Moraes (2020), os quais afirmam que liderar é a habilidade de tornar os objetivos dos liderados convergentes aos da organização, de forma adaptável. Nesse sentido, os autores consideram, também, as perspectivas de Janda (1960), Jacobs (1970), Fiedler e Chemers (1974), Hersey e Blanchard (1986), Bass e Avolio (1990), Motta (2001), Robbins (2005), Avolio; Walumbwa e Weber (2009), DeRue e Ashford, (2010), Northouse (2013), Moscardini e Klein (2015) e Abelha, Carneiro e Cavazotti (2018) para a descrição do conceito ao longo do tempo.

A partir destas perspectivas, pode-se concluir que o conceito a respeito do tema é similar de autor para autor, convergindo na ideia de ser um processo de influência entre indivíduos para a execução de tarefas, de forma a se atingir um objetivo em comum (NETO ET AL., 2021).

Bergamini (1994), ao tratar sobre o tema liderança, relatou que existe uma pluralidade de aspectos estudados para a sua definição:

Dentro de toda multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, percebe-se que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia. Outros imprimiram maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo de pesquisadores em liderança procura analisá-la em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor. Existe também um

grupo representativo de teóricos que se dedicou ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas. (BERGAMINI, 1994, p.102)

O conceito de liderança, na perspectiva de Yukl (2010), tem sua definição baseada no comportamento, influência, interações, relacionamentos e, também, na ocupação de uma posição administrativa.

Para Drummond (2012), a liderança pode ser manifestada de duas maneiras: formal ou informalmente. Quando se trata da liderança formal, ela é tida por causa da estrutura de poder e controle organizacional. Já, a liderança informal é considerada a partir da legitimação dada pelos liderados. A autora aborda que, para a análise dos fenômenos de liderança, é necessário que se considere os fatores psicológicos, sociais, históricos, organizacionais e culturais, uma vez que não são definidos por normas estáveis, mas são influenciados pelas circunstâncias do ambiente.

Do ponto de vista de Henry Fayol (1994), os gestores são aqueles os quais executam cinco funções administrativas: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Nesse contexto, Robbins, Wolter e Decenzo (2020), abordam que, uma vez que as organizações possuem um propósito a ser cumprido, um indivíduo precisa exercer a função de definir os meios pelos quais tal objetivo seja alcançado, dessa maneira, tem-se o gestor.

Como definição operacional do presente estudo, considera-se que a liderança, de acordo com Northouse (2016) "é o processo de influenciar a direção, intensidade e engajamento de uma equipe ou grupo para alcançar objetivos específicos." (p.4).

2.2.1 Abordagens de Liderança

Dado o contexto apresentado, Barreto et al. (2013), a partir dos estudos realizados, identificam diferentes abordagens acerca da liderança, sendo essas: líder carismático, líder transacional, líder transformacional e líder visionário.

O líder carismático foi abordado por House e Howell (1992), onde sua descrição baseia-se no impacto emocional gerado pela liderança, a fim de provocar motivação, autoestima e confiança por parte dos liderados. Sabendo disso, a liderança carismática comunica a visão, estado futuro o qual pretende-se alcançar.

Também, o líder estimula seus seguidores, estando atento às suas necessidades pessoais. Além dos autores citados, Yukl (2010) e Conger (1999) apresentaram esse perfil em seus estudos.

No que diz respeito à liderança transacional, dois fatores podem ser levados em consideração: recompensa contingente e gerenciamento por exceção (BARRETO ET AL., 2013). O primeiro, fala sobre o reconhecimento pelo esforço do liderado, tendo como foco os resultados das ações. Dessa maneira, somente se obtém uma recompensa quando o trabalho é executado. Já o segundo, refere-se ao acompanhamento das atividades, com o intuito de se encontrar erros no processo de forma promover o *feedback*, correção e reforço negativo.

A liderança transformacional é caracterizada por líderes e liderados que compartilham interesses mútuos, com forte senso de propósito. Assim sendo, o líder tem o papel de mentor, incentivador e treinador de seus liderados, gerando um ambiente de promoção de visões e superação de objetivos (BASS, AVOLIO, 1993). Com esta liderança, as pessoas sentem-se importantes e são inspiradas, a partir da comunicação do líder, a se desafiarem constantemente, segundo Barreto et al. (2013).

Por fim, os autores também identificaram a figura do líder visionário. Em sua descrição, Rowe (2002), aponta diferentes características: a liderança visionária é proativa e influencia seus seguidores, procura melhorar estratégias para a solução de problemas, é intuitiva e empática, é voltada para o futuro e alcance de objetivos ao longo prazo e toma decisões mediante aos valores em que acreditam. Barreto et al. (2013) abordam que “o líder garante o controle organizacional por meio da socialização, do compartilhamento das visões e da concordância de um conjunto de normas, valores e opiniões entre as pessoas.”

Tendo em vista a relevância de se compreender o perfil de lideranças, Mouta e Meneses (2021) trazem que as diferenças em relação aos traços de personalidade nos gestores podem ou não influenciar no desempenho de uma organização e, para analisar esse aspecto, citam diversos autores que utilizaram-se das dimensões da personalidade *Big Five* para tal compreensão, sendo esses Abatecola et al. (2013), Barrick e Mount (1991), Gow et al. (2016), dentre outros. Sendo assim, outra forma de se caracterizar as diferentes lideranças, além das figuras supracitadas, pode ser feita através de cinco dimensões de personalidade: extroversão, estabilidade,

emocional, afabilidade, consciência e abertura à experiência as quais dão o nome *Big Five* (DIGMAN, 1990 apud MOUTA, MENESES, 2021).

2.2.2 Liderança e Cultura

Segundo Schein (2009) as culturas organizacionais surgem de três origens: (1) crenças e valores dos fundadores da organização, (2) vivências e aprendizados dos membros a partir do desenvolvimento da organização; e (3) as novas crenças e valores provenientes de novos líderes e membros que se integram à organização. Sabendo disso, Schein (2009) aborda que o principal fator para a concepção da cultura é o impacto dos fundadores da organização, ainda que todos os demais fatores sejam, também, determinantes. O autor afirma que

além de escolher a missão básica e o contexto ambiental em que o novo grupo operará, os fundadores selecionam seus membros e influenciam as respostas originais que o grupo emite no esforço de ser bem-sucedido e de se integrar ao ambiente. (SCHEIN, 2009, p. 211).

Tendo isso em vista, percebe-se que as organizações não são criadas acidentalmente, entretanto, possuem propósitos específicos e são orientadas para uma meta em comum. Nesse contexto, ao abordar o processo de formação da cultura, Schein coloca os fundadores no papel de maior influência, posto que estes definem como o grupo solucionará seus problemas. Com sua autoconfiança e personalidade, os gestores se sentem confortáveis de exporem seus pontos de vista os quais serão cruciais para o desenvolvimento da organização no mercado de forma a tornar seus funcionários apegados a tais ensinamentos.

Para exemplificar este fenômeno, Schein (2009) aborda diferentes histórias de empresas de sucesso, uma delas é a Apple. Fundada por Steve Jobs e Steve Wozniak, com a mentalidade individualista e inovadora, tomou decisões pautadas em sua cultura quando trouxe o John Sculley, da PepsiCo, para ser o novo executivo da organização, demonstrando ser uma empresa fortemente orientada ao marketing. A consequência dessa decisão, fez com que a organização crescesse ainda mais na época, posto que estaria sendo conduzida por um gestor com valores congruentes à sua cultura.

Nota-se que cada empresa possui sua identidade cultural, sendo representada pela interação entre seus grupos de forma a influenciar a

concretização da sua missão, construção de políticas organizacionais e seus processos (QUINN ET AL., 2011 apud PAZ ET AL., 2020), sendo o papel da liderança essencial para a manutenção e transmissão da cultura.

Nesse contexto, quando observa-se o papel do líder na manutenção da cultura organizacional, tem-se o desafio de manter e fortalecer a cultura, a partir de atividades de desenvolvimento organizacional. Também, o líder precisa conciliar os interesses das subculturas, mediante a ritos de redução de conflitos. Além disso, quando se é necessário mudar a cultura, é necessário que a liderança atraia os liderados e realize o rearranjo da cultura antiga. Para isso, o líder apoia-se nas suas habilidades e qualidades pessoais além de utilizar ritos de integração e degradação, como a demissão e mudança de gestores (TRICE e BEYER, 1991 apud BARRETO ET AL., 2013).

Em complemento, Potye e Moscon (2022) abordam que o líder atua como um agente capaz de direcionar ações e engajamento de seus subordinados, sendo necessário combinar o estilo de liderança juntamente com a cultura, a fim de favorecer as práticas desejadas. A partir da maneira como a liderança é definida, o líder torna-se o responsável por criar, influenciar e ser o mediador de significado dentro da organização. Assim sendo, são criadas novas ideias e adequados conceitos antigos voltados à cultura, trazendo novos significados (NETO; CANTERMI; LIZOTE, 2021).

2.2.3 Mecanismos de Fixação de Cultura

Os líderes desenvolvem mecanismos para o reforço de normas e comportamentos culturais, dessa maneira, a partir da forma como reagem a crises, seus modelos de comportamento e os seus critérios para a atração de talentos, fundamentos culturais são repassados e, eventualmente, seguidos pelos seus liderados (BASS, AVOLIO, 1993 apud BARRETO ET AL., 2013).

Nesse ensejo, Schein (1993) descreve de que maneiras os líderes fixam e transmitem a cultura organizacional para a sua equipe. Uma das conclusões obtidas no estudo foi que o carisma, na forma de transmissão da mensagem, é um fator essencial para atrair a atenção dos subordinados e auxiliar na comunicação de valores e crenças. Tendo em vista que o carisma é um mecanismo pouco

mensurável e que nem todos os líderes o possui, Schein (2009) apresenta outros mecanismos de fixação de cultura os quais são:

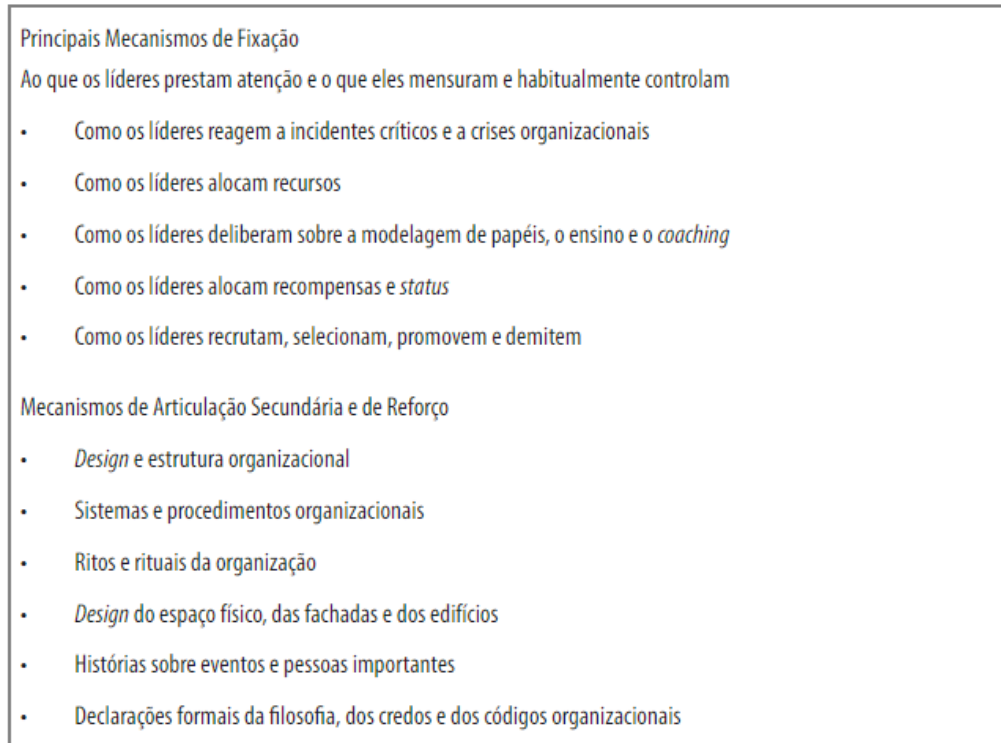


Figura 2: Cultura Organizacional e Liderança, Schein (2009, p.229)

Como poderoso mecanismo para a fixação da cultura organizacional, Schein (2009) começa ressaltando a importância do líder, fundador ou gerente permanecer atento de forma sistemática aos processos e atividades da sua equipe. Com seu posicionamento em reuniões ou até mesmo questões realizadas aos seus liderados, os líderes podem fornecer sua perspectiva sobre determinados assuntos e transmitir sua forma de resolver problemas, com o fim de influenciar sua equipe. A maneira como as lideranças reagem emocionalmente a situações, controlam e recompensam seus liderados, comunica suas prioridades, objetivos e suposições. É essencial salientar que, caso o líder seja inconsistente na demonstração de tais comportamentos, seus liderados terão margem para interpretarem como preferirem, mediante às suas vivências e conclusões pessoais (SCHEIN, 2009).

Similarmente, conforme Schein (2009), as crises enfrentadas por uma organização são grandes oportunidades de fixação da cultura, tendo em vista que é um momento de alto envolvimento emocional por parte dos participantes. Sabendo disso, o modo como o líder conduz a situação faz com que seus liderados aprendam

coletivamente a fim de repetirem tal comportamento em uma circunstância posterior. Paz et al. (2020), em complemento, falam a respeito da dinamicidade e mudança da cultura em que, dados momentos, pode se descaracterizar e tornar-se fluida, sendo a liderança protagonista no processo de reconstrução. Com a implementação e consolidação de estratégias e políticas de gestão, quando a organização enfrenta crises, a empresa pode sair com novos padrões culturais ou, também, com padrões anteriores mais fortalecidos (MINTZBERG, 1983 apud PAZ ET AL., 2020).

Também, a maneira que os líderes lidam com a alocação de recursos reflete, para sua equipe, quais são seus valores e crenças. Além disso, a atenção ao comportamento visível para comunicar as suas suposições, seja em treinamentos e mensagens de boas-vindas aos novos integrantes, seja na sua forma de agir no ambiente informal, são ferramentas para ensinamentos e de coaching, segundo Schein (2009).

Em complemento, é importante ressaltar o sistema de retorno de informações sobre o atingimento de metas e resultados, performance do colaborador e os processos seguidos pelo mesmo, o qual é denominado de *feedback*, conforme apontado pela literatura (BEUREN e GORLA, 2016 apud BEUREN ET AL., 2020). De acordo com Beuren et al. (2020), quanto maior a frequência e a qualidade de *feedbacks* passados, a equipe atinge melhores resultados e, esse recurso, pode auxiliar o gestor, em sua liderança, conduzir e adaptar o comportamento de seus liderados para a melhoria de seu desempenho - influenciando diretamente na manutenção da cultura por parte do mesmo, sendo o *feedback* indispensável para a avaliação de desempenho (HEROLD e PARSONS, 1985 apud BEUREN ET AL., 2020). Nesse contexto, o *feedback* influencia a confiança dos gestores, posto que atuam como mediadores dessa comunicação, sendo a qualidade medida pela utilidade e importância do *feedback* repassado. Também apontado por Beuren (2020), a utilização de um processo de avaliação formal, fornece os insumos necessários para a realização do *feedback* de desempenho, esperando-se que haja a confiança entre as partes envolvidas mediante à qualidade percebida (HARTMANN e SLAPNICAR, 2009 apud BEUREN ET AL., 2020).

Ainda sobre a relevância do processo de *feedback* para a manutenção da cultura, Aguiar et al. (2019) abordam que o feedback afeta, diretamente, a motivação do colaborador por trazer aspectos do seu desempenho individual. Segundo os autores, "o fornecimento de *feedback* é importante porque permite que os tomadores

de decisão estejam cientes dos resultados correntes, que é um aspecto fundamental para melhorar continuamente e obter sucesso em contextos dinâmicos” (LUCKETT e EGGLETON, 1991 apud AGUIAR ET AL., 2019).

Dando continuidade aos pontos abordados por Schein quanto ao papel da liderança para a manutenção da cultura, outro fator que influencia fortemente a equipe por parte dos gestores é a maneira em que esses realizam o recrutamento e seleção de novos funcionários. Embora seja um mecanismo de fixação sutil, líderes e fundadores procuram candidatos que correspondem aos membros atuais em termos de valores e crenças. A cultura ditará as decisões relacionadas a pessoas, ora em contratações, ora em decisões de promoção e aposentadoria (SCHEIN, 2009).

Também abordado por Schein (2009), a articulação secundária, isto é, design, estrutura, arquitetura, rituais e declarações formais são reforços da cultura organizacional. Nas palavras do autor “esses mecanismos são secundários porque funcionam apenas se estiverem consistentes aos mecanismos primários anteriormente discutidos” (Schein, 2009, p. 245), funcionando como artefatos culturais visíveis. No que tange ao design e estrutura da organização, o autor afirma que o design organizacional é, na maior parte das vezes, reflexo dos talentos dos gerentes individuais. Tais elementos são oportunidades para líderes e fundadores fixarem suas suposições, entretanto, é fundamental salientar que a estrutura e o design são interpretados de formas diferentes por parte dos colaboradores, não sendo base, por si só, para a fixação cultural.

Em relação aos sistemas e procedimentos organizacionais, tem-se que as rotinas diárias, semanais, mensais, trimestrais e anuais, além de procedimentos, formulários, relatórios, dentre outras atividades, são elementos visíveis de manifestação cultural. Por serem ações previsíveis, sua existência reduz a ansiedade e ambiguidade do ambiente organizacional. Sabendo da importância desses mecanismos, o gestor pode utilizá-los para o reforço de suas suposições ao criar sistemas e rotinas para sua equipe. Um ponto de atenção nesse processo é que, caso o líder não transforme sistemas e procedimentos como mecanismos de fixação, esses elementos podem ser empregados para a promoção de inconsistências, enfraquecendo a sua mensagem inicial e, conseqüentemente, afetar a cultura (SCHEIN, 2009).

Juntamente aos elementos supracitados, os ritos e rituais realizados na organização são mecanismos de fixação da cultura salientados por Schein (2009). Autores como Deal e Kennedy (1982, 1999) e Trice e Beyer (1984, 1985) têm esses elementos como centrais na comunicação das suposições culturais. Schein (2009) afirma que, caso o líder ritualize comportamentos considerados essenciais, tal estratégia pode ser um grande reforçador para a cultura.

Também referido por Schein (2009), o *design* físico da organização, ilustrado em todas as suas características visíveis, quando administradas para reforçar as suposições dos fundadores e líderes, pode promover mensagens de fixação cultural.

Outro mecanismo de fixação são as histórias, sejam apresentadas em parábolas, lendas ou mitos, sejam sendo verídicas sobre alguma situação que ocorreu na organização, podem reforçar mensagens dentre os funcionários, fazendo-se uma ferramenta para o líder a fim de favorecer a transmissão de suas suposições.

Quando se entende cultura, as histórias podem ser usadas para aumentar esse entendimento e torná-la concreta, mas é perigoso tentar chegar a esse entendimento pela primeira vez, partindo-se apenas das histórias. (SCHEIN, 2009, p. 250).

O último mecanismo de fixação que o autor aborda são as declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais. Esses servem como declarações explícitas realizadas pelos fundadores ou líderes a fim de comunicarem seus valores e suposições. Para o líder, esse mecanismo é valioso, uma vez que pode enfatizar mensagens fundamentais para sua equipe, conforme abordado por Schein (2009).

É importante salientar que, segundo Guest (2017), é essencial que práticas de gestão de recursos humanos como o investimento nos empregados, treinamentos, ambiente físico e social positivos, autonomia, sejam utilizadas para promover o aumento do bem-estar no ambiente de trabalho. Estando, à luz do apresentado por Schein (2009), de maneira alinhada ao que é esperado para a transmissão e manutenção da cultura por parte da liderança.

Tendo em vista que foram apresentadas as definições e histórico das variáveis de estudo e as pesquisas empíricas relevantes para o seu destrinchamento, na próxima Seção será discutido o método empregado para a resolução do problema de pesquisa.

3 MÉTODO

Dado o referencial teórico, nesta Seção pretende-se apresentar a descrição do método de pesquisa a ser utilizado na presente monografia, de maneira a alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Sendo assim, foi realizado o detalhamento da pesquisa mediante às características da Organização estudada, caracterização dos participantes entrevistados e instrumento de pesquisa, além da exposição do instrumento de coleta e análise dos dados coletados.

3. 1 Descrição da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com o intuito de compreender a influência da cultura organizacional de uma empresa no setor de pagamentos no gerenciamento de sua equipe por parte das lideranças. Para isso, foi feita uma pesquisa exploratória descritiva, por levantamento de opiniões, a qual possui o intuito de expor características de determinada população (VERGARA, 2004).

Foi utilizada a abordagem qualitativa, uma vez que pretendeu-se obter profundidade acerca do tema estudado, mediante à realização de 15 entrevistas aprofundadas junto a líderes da Empresa X. Conforme abordado por Minayo e Sanches (1993), a pesquisa qualitativa procura compreender os valores, crenças, hábitos e opiniões, de forma a adentrar nos fatos, fenômenos e processos. Tendo em vista os objetivos da pesquisa, tal abordagem auxiliou no processo de investigação dos conceitos e vivências dos participantes, proporcionando maior detalhamento para os resultados e discussões acerca do tema (SAMPIERI ET AL, 2013).

Além disso, no presente estudo foi realizado através da análise exploratória com recorte transversal, dada a partir da análise de dados qualitativos obtidos ao longo de um determinado período, uma vez que procura-se conhecer e explorar as variáveis cultura e liderança no ambiente organizacional da Empresa X (HERNÁNDEZ-SAMPIERI, 2014).

3. 2 Características da Organização

Dada a contextualização do tema, a presente monografia visou realizar um estudo a respeito da manifestação da cultura organizacional a partir da visão de líderes de uma empresa do setor de pagamentos a qual será chamada de “Empresa X”, para o sigilo da sua identificação.

De acordo com a análise documental, a empresa surgiu no ano de 2012 com o incentivo da Lei nº 12.865 de 2013, onde houve o marco regulatório do setor de cartões por parte do Banco Central. A Empresa X posicionou-se no mercado com o intuito de entregar um serviço inovador aos clientes os quais dependiam, até então, dos bancos tradicionais.

Segundo o presidente atual da Organização, todo o crescimento exponencial deveu-se à forte cultura e à busca de soluções inovadoras. Dessa forma, a Empresa X possui a missão de auxiliar o empreendedor brasileiro a, não somente vender mais, mas gerir de forma mais eficaz o seu negócio.

Em 2020, a empresa contou com mais de seis mil colaboradores, 600 mil clientes em todo o Brasil e teve o faturamento maior que 16 bilhões de dólares, dados estes expostos em seu site institucional. Tal conquista deveu-se a três fatores principais, abordados pelo presidente da Organização: relacionamento com o cliente, modelo de distribuição inovador e tecnologia própria. Para isso, o presidente da empresa ressaltou a relevância da cultura e seu papel estratégico para o atingimento dos resultados pretendidos pela companhia.

Nesse ensejo, a cultura organizacional foi e é considerada essencial para o alcance dos objetivos da empresa, posto que em suas redes sociais, site institucional e documentações dispostas, sempre vem à tona, de forma a ressaltar a sua força e influência para o processo de concretização de sua missão. Sabendo disso, a empresa conta com cinco diferentes pilares que ilustram seus valores culturais. Estes são conhecidos e propagados por todos os colaboradores, uma vez que todo o processo de manutenção cultural é baseado na sua execução. Tais pilares são conhecidos como:

- 1) Cabeça de dono: consciência de protagonismo, de se colocar na posição de dono do que está executando. Esse pilar está intimamente ligado à vontade de fazer acontecer, uma vez que se sente como não somente parte de algo

maior, mas responsável pelo alcance dos resultados mais excelentes. O colaborador que possui “cabeça de dono” está disposto a enfrentar os desafios que forem para produzir as soluções ideais para seu time e a melhor experiência para o seu cliente, sendo exemplo para os seus pares e lideranças em resolução de problemas de forma eficaz. Outro aspecto que é importante ressaltar neste pilar é o estímulo de seus colegas de trabalho e a si próprio para atingir os objetivos traçados pela companhia, sendo um forte motor de mudanças, crescimento e desenvolvimento para a sua equipe.

- 2) **Franqueza:** diz respeito a ser franco, sincero e coeso. O colaborador que possui esse pilar, sempre se preocupa em passar *feedbacks* para seus pares e lideranças, a fim de melhorar a sua equipe e os processos internos. Além disso, é honesto e busca ser íntegro em todas as suas ações. A “franqueza” torna o colaborador aberto à críticas, sendo capaz de falar de seus defeitos, admitir erros cometidos e aprender com os seus fracassos.
- 3) **Trabalho em equipe:** quem tem esse pilar desenvolvido sabe que é preciso trabalhar em conjunto para alcançar os maiores resultados. Colaboração é a palavra-chave para a sua concretização, posto que baseia-se em relacionamentos construtivos os quais são essenciais para o atingimento do propósito em comum. Também, o “trabalho em equipe” refere-se à capacidade de reconhecer uns aos outros sobre suas realizações.
- 4) **Foco no cliente:** o cliente é a razão da existência da companhia, tendo papel estratégico não só para a venda e criação de novos produtos, mas todas as tomadas de decisão. Quem possui o “foco no cliente” entende as suas necessidades e fornece soluções alinhadas às suas demandas. Sabendo disso, no dia a dia compreende como identificar oportunidades na tratativa com o cliente, além de preocupar-se com a preservação de um relacionamento de sucesso com ele.
- 5) **Motivação e resiliência:** saber aproveitar a jornada, mantendo a calma nos momentos de adversidade, com otimismo e motivação para enfrentar todos os percalços no caminho. Esse pilar fala sobre a habilidade de extrair aprendizados de experiências negativas e, também, lidar com mudanças e incertezas de forma confortável e confiante.

Cada um desses, a partir dos rituais corporativos, são reforçados de forma a reavivar e desenvolver esses aspectos nos colaboradores, conforme o abordado na análise documental da Empresa X. Todas as avaliações de comportamento são baseadas nos pilares da cultura, sendo de fundamental importância a sua vivência por parte dos integrantes da Organização. Sabendo disso, é comum que todos esses sejam lembrados em reuniões diárias, semanais, mensais ou, até mesmo, através das paredes temáticas do escritório, as quais fornecem um ambiente onde todos estão em constante contato com a visualização dos pilares culturais.

Atualmente, a empresa tem sua sede situada no Rio de Janeiro, com polos comerciais localizados em todo o Brasil, possuindo em torno de 15.000 colaboradores. No presente estudo foi focalizada a área de atendimento ao cliente, considerada o “coração da companhia” no que tange a manifestação da cultura, de acordo com a análise documental da Empresa X.

3. 3 Perfil dos participantes

A escolha da Empresa X como objeto de estudo deveu-se à cultura ser considerada um fator de grande importância para a Organização, conforme visto nas análises documentais.

Como critério de seleção dos entrevistados, considerou-se os líderes com, no mínimo, um mês exercendo o cargo de liderança na área de atendimento ao cliente na Empresa X. A área de relacionamento com o cliente foi escolhida para melhor segmentar o estudo, uma vez que, a partir disso, evita-se discrepâncias nos resultados obtidos, tendo em vista que é um único setor. Além disso, a equipe de atendimento ao cliente é muito numerosa, de forma a possibilitar melhor acesso às lideranças.

Os participantes foram convidados por meio do critério de saturação, isto é, foram feitas entrevistas até o momento onde as respostas começaram a se assemelhar. Conforme Glaser e Strauss (1967) a saturação é um termo que se refere ao ponto onde a pesquisa de campo não traria novos dados para o esclarecimento do objeto de estudo (MINAYO, 2017). Sabendo disso, foram feitas entrevistas individuais com 15 diferentes líderes da Empresa X, onde seus dados demográficos constam na Tabela abaixo:

Tabela 1: Dados demográficos dos participantes

Variável		Quantidade de Entrevistados
Sexo	Feminino	6
	Masculino	8
Idade	22-25 anos	5
	26-29 anos	6
	30 anos ou mais	4
Escolaridade	Graduação incompleta	1
	Graduação completa	10
	Graduação cursando	1
	Pós-graduação	3
Tempo de liderança	1-6 meses	3
	7-12 meses	5
	13-24 meses	4
	25 meses ou mais	3

Fonte: Dados das entrevistas

Dos entrevistados, três deles são gestores de líderes em atendimento ao cliente e, os outros 12, lideram analistas de relacionamento com o cliente. Todos os analistas atendem aos clientes da Empresa X diariamente, seja via telefone, WhatsApp ou chat. Cada líder possui em torno de 12 liderados e todos trabalham presencialmente na companhia, convivendo entre si.

A idade média dos entrevistados é de 28 anos, com o desvio padrão de 3,56. Em relação ao tempo médio na liderança, os participantes possuem 16 meses, dado o desvio padrão de 10.

Outro aspecto sociodemográfico importante de se ressaltar é que, dos entrevistados, seis realizaram cursos de liderança externos e, os outros nove, não o fizeram. Contudo, a empresa fornece um treinamento intensivo para as lideranças antes de assumirem o cargo, de forma a repassar os conhecimentos prévios necessários para assumirem a função.

Quanto à escolaridade, entrevistou-se pessoas de diversos cursos de graduação, sendo eles: engenharia de produção, administração, música, biologia, design de interiores, direito, engenharia elétrica, turismo, publicidade, arquitetura,

dentre outros abordados. O único curso superior que se repetiu foi administração, onde quatro dos entrevistados realizaram. Desde já, nota-se que para a admissão na empresa e exercício da liderança, o curso de graduação não é um fator determinante, tendo espaço para diferentes formações.

3. 4 Caracterização do instrumento de pesquisa

A fim de se obter maior grau de detalhamento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com os líderes da Empresa X. Como abordado por Minayo (2017), a pesquisa qualitativa, em detrimento da pesquisa quantitativa, trata da intensidade dos fenômenos, buscando as singularidades e os significados mais profundos. Dessa maneira, a partir das entrevistas, foi possível investigar aspectos que não seriam identificados e intensificados em outro tipo de abordagem. Por ser um roteiro semiestruturado, houve a possibilidade de se fazer perguntas além das já determinadas, de forma a aprofundar pontos mais específicos referentes às experiências vivenciadas pelo líder na Empresa X.

Os pontos abordados no referencial teórico serviram como base para a construção do roteiro de pesquisa, localizado no Apêndice A. Sendo assim, mediante às perguntas, pretendeu-se compreender quais as estratégias de fixação da cultura organizacional são utilizadas pelas lideranças da Empresa X. Também, procurou-se identificar quais os principais desafios e oportunidades, na visão dos entrevistados, no que tange à liderança para transmitir, consolidar e perpetuar a cultura organizacional.

Nesse ensejo, observou-se as percepções da manifestação da cultura através dos pilares culturais da empresa abordados no tópico "Características da Organização" por parte dos entrevistados. Além disso, mapeou-se os mecanismos de reforço ou correção cultural, desafios e vivências pessoais dos entrevistados, além da compreensão de como é realizada a transmissão e manutenção da cultura por parte dos mesmos. Outro aspecto explorado foi a socialização de novos integrantes na equipe e estilos de liderança. Esses foram divididos em categorias determinadas a posteriori, as quais serão discutidas no próximo Capítulo do presente estudo.

3. 5 Procedimento de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada a partir das entrevistas semiestruturadas, realizadas de forma individual e à distância pela plataforma Google Meets. Primeiro, foram localizados os líderes através de redes de integração, como o LinkedIn e, contatados via mensagem, foram marcadas as reuniões conforme a disponibilidade em suas agendas. A fins de registro, foram realizadas anotações em tempo real do que foi falado pelos entrevistados, mediante a sua permissão.

Todos os procedimentos éticos, de sigilo e anonimato das respostas, quanto à análise e interpretação dos resultados, foram seguidos. Os entrevistados foram orientados a participarem de maneira espontânea e natural, não tendo sido coagidos a tal, eles poderiam desistir da entrevista no momento em que desejassem. Nota-se que nenhuma intercorrência foi registrada, e tudo transcorreu conforme o planejado.

O tempo médio de realização da entrevista foi de uma hora, sendo alinhado com os participantes que poderiam desistir ou deixar de responder qualquer questão, caso não se sentissem confortáveis. Além disso, as entrevistas foram realizadas prezando pela confidencialidade do participante, a fim de que ele sentisse a vontade para compartilhar suas vivências e experiências na Empresa X e em sua liderança.

No que diz respeito à análise de dados, foi realizado o método de análise de conteúdo. Conforme abordado por Moraes (1999, p.2), “[...] constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias”. Além disso, o autor afirma que a metodologia é uma ferramenta da interpretação de mensagens, compreendendo-a além de uma leitura comum, mas com um maior nível de aprofundamento.

A análise de conteúdo pode ser realizada utilizando-se de diferentes materiais, tanto oriundos da comunicação verbal, como não verbal (BARDIN, 1997). Para o presente estudo, serão considerados todos os registros das entrevistas realizadas e a análise documental da Empresa X.

Dado o contexto, para a realização da análise, foram considerados os conteúdos abordados pelos entrevistados, fundamentados nas perguntas feitas com base nas categorias teóricas definidas a priori. Dessa maneira, as falas contidas nas entrevistas foram utilizadas como exemplo para a compreensão prática dos pontos

contidos no referencial teórico. Sabendo disso, a partir da realização das entrevistas foi possível explorar os pontos abordados na fundamentação teórica, de forma a aprofundar os conceitos mediante a interação com os participantes.

No Capítulo a seguir, serão apresentados os resultados e discussão do estudo, dada a realização das entrevistas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente Capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas às lideranças da Empresa X. Dessa maneira, será considerado o referencial teórico para a elaboração das análises e discussão.

5. 1. Percepções sobre a cultura da Empresa X

Tendo em vista o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo, o primeiro tópico apresentará as percepções a respeito da cultura da Empresa X na perspectiva das lideranças entrevistadas. Assim, procura-se abordar diferentes nuances sobre o tema, pretendendo explorar ao máximo as informações obtidas na pesquisa de campo.

5. 1. 1. Reconhecimento identitário

Um dos aspectos da cultura organizacional diz respeito ao reconhecimento identitário, uma vez que, conforme apresentado por Robbins (2012) o sistema de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização é o que diferencia uma empresa da outra. Identidade refere-se às características únicas que definem algo ou alguém e, quando se trata da Empresa X, muitos dos entrevistados atrelaram seu interesse pela Organização a aspectos individuais próprios.

"Desde o início eu não senti aquela pressão de ter que me adaptar ao ambiente, como eu me sentia nos meus antigos empregos. Eu senti que eu tinha espaço pra fazer o que eu queria fazer e ser quem eu sou."
Entrevista 3

Entrevistados relataram que, desde o primeiro contato com a empresa, pode-se perceber uma similaridade da cultura apresentada com seus valores e interesses pessoais, sendo até mesmo considerada a própria personalidade e perfil de trabalho para a decisão de se integrar à Organização:

"Caiu no meu colo uma vaga da Empresa X e quando eu vi eu fui falar com uma amiga minha que trabalhava lá há muito tempo. Ela falou que

era super o meu perfil porque era muito comunicativa. Falou que eu teria que falar com o cliente, tá ali o tempo todo, que eu ia precisar sair da minha caixinha o tempo todo e não ser só focada no feijão com arroz. Eu fui porque eu sempre fui uma pessoa curiosa” Entrevista 12

“Acabei escolhendo lugares que casassem muito mais com a minha personalidade do que necessariamente com a minha formação, já que a minha formação não tinha tanta utilidade na época e aí escolhi a Empresa X muito pela cultura. Se tivesse que resumir em uma palavra, escolhi a Empresa X porque era um lugar que eu me identificava em personalidade.” Entrevista 11

“Eu queria procurar um lugar que fizesse realmente sentido, que eu concordasse com os ideais e que fizesse sentido pro meu perfil também. Eu escolhi a Empresa X porque eu achava que era um lugar que tinha o meu perfil, que eu me encaixava.” Entrevista 9

Ademais, o Entrevistado 7 abordou que as crenças da Organização, por combinarem com as suas, foram um fator determinante para sua decisão de mudar de carreira, que antes era a área judicial e, hoje, liderança de um time de atendimento ao cliente:

“Eu queria me conectar um pouco mais com o meu propósito. Antes eu era gerente de área judicial e aquilo já não se encaixava mais com o que eu acreditava. Foi muito nessa vontade de precisar encontrar um lugar que casasse e um pouco do que eu acredito.” (Entrevista 7)

Dessa forma, pode-se concluir que o processo de identificação com a cultura é uma condição levada em consideração por lideranças da Empresa X, tendo em vista que, ao escolhê-la para traçar sua carreira, tal fator foi tido em importância pelos entrevistados.

5. 1. 2. Força da cultura e os pilares da Empresa X

Levando-se em consideração os pilares da Empresa X, isto é, Cabeça de Dono, Franqueza, Trabalho em Equipe, Foco no Cliente e Motivação e Resiliência, foi questionado aos entrevistados como eles percebem a força da cultura. Assim,

pretendeu-se compreender se, conforme apresentado por Freitas (1999), a cultura da empresa traz uma homogeneização da maneira de pensar, sentir e agir, o que é representado pelas normas, valores e significados.

Dado o contexto, alguns dos entrevistados trouxeram tais pilares da cultura como justificativa para percebê-la como forte, por exemplo:

“(...) Eu acho que é uma cultura forte. A gente consegue ver no dia a dia e aí eu destaco dois pontos na minha equipe. Primeiro acho que é o foco no cliente e, segundo, o trabalho em equipe, algo que eu só vi de fato aqui na Empresa X. Eu já tinha trabalhado em outras empresas como por exemplo a Apple que tem uma cultura muito forte, mas eu acho que aqui eu consegui ver no dia a dia o que está escrito no papel. Cada mínimo detalhe que a gente faz é pensado no cliente.” Entrevista 6

“Porque tudo aqui é tangido pela cultura. Aqui é realmente a cultura acontece. Quando a gente fala pras pessoas pra elas terem a cabeça de dono realmente elas têm essa autonomia de ter. Quando a gente fala pra elas aproveitarem a jornada é porque vale a pena.” Entrevista 15

“(...) A cultura não tá só na parede com palavras bonitas, ela tá na prática, no dia a dia. Ela é muito forte e é vista em todos os nossos comportamentos.” Entrevista 1

“Eu acho que especificamente pelo fato de já ter trabalhado em outras companhias, no geral os valores estão muito no quadrinho na parede sem muita execução no dia a dia. Eu acho que a capacidade de transformar esses valores em ações é o que faz uma cultura muito forte e é o que eu vejo aqui na Empresa X.” Entrevista 11

Em paralelo, o Entrevistado 13 aborda que a cultura é forte, uma vez que, nos processos e métodos de avaliação interna, é levada em consideração tendo como base os pilares supracitados. Nesse sentido, pode-se perceber uma concordância com o que foi apresentado por Paz et al. (2019) ao afirmarem que a cultura organizacional deve ser utilizada como fundamento para as políticas internas da Organização.

“Eu acho que é uma empresa que visa muito reforçar o porquê, o porquê que foi criada, qual o propósito dela. Todas as ações e atitudes que

tomamos aqui dentro, a gente tá ligando pra nossa cultura. Então, os métodos de avaliação dos colaboradores internos, por exemplo, é feito através do pilar cultural. A gente leva a cultura muito a sério.” Entrevista 13

Apesar de tais relatos, o Entrevistado 2, quando questionado a respeito da força da cultura, afirma que essa está enfraquecendo mediante ao crescimento acelerado da Organização.

“(…) a cultura é forte, porém o dia a dia pode mostrar que ela está enfraquecendo. temos um objetivo claro e ele tem fundamentos fortes, mas como a empresa está crescendo de forma acelerada isso impacta a cultura negativamente.” Entrevista 2

A partir dessa percepção, pode-se concluir que o crescimento da Organização trouxe diferentes consequências no que tange a cultura organizacional. Dessa maneira, a Subseção seguinte explora este aspecto na visão dos demais líderes entrevistados.

5. 1. 2. 1. Crescimento da empresa e impactos sobre a cultura

Conforme ressaltado por Coelho Junior (2003) a cultura está passível a modificações ao longo do tempo, tendo em conta o ambiente em que a organização está inserida. Isso se dá mediante às inovações tecnológicas, modificações de processos de trabalho, dentre outros fatores. No que diz respeito à Empresa X, os entrevistados abordam que aspecto que impactou a cultura foi, principalmente, o crescimento no número de pessoas na Organização.

“A gente teve um um *boom* muito grande de contratações, pessoas entrando. A gente cresceu muito no último ano. E hoje em dia é um pouquinho diferente da Empresa X que eu entrei lá em 2020. Na minha visão, mesmo a gente tendo uma cultura hoje muito forte eu sinto que, em algum momento, a gente não evoluiu, a gente parou um pouquinho de evoluir a cultura porque são muitas pessoas.” Entrevista 14

“É uma cultura forte, porém já foi mais. Acho que a Empresa X tem uma cultura forte, mas no início quando a empresa é menor você consegue repassar essa cultura mais facilmente então, conforme a empresa vai

crescendo, fica difícil você manter essa cultura viva por mais que você queira.” Entrevista 13

Em complemento, o Entrevistado 9 traz a percepção de que a causa do enfraquecimento da cultura da Empresa X está atrelada à diminuição de ações de engajamento na companhia uma vez que o custo aumentou, tendo em vista a quantidade atual de funcionários na empresa. Os ritos, rituais e cerimônias são elementos da cultura que, segundo Hofstede (1980), reforçam-na a partir da integração e atividades coletivas, dessa maneira, a sua diminuição pode corroborar para tal enfraquecimento.

“(...) quanto mais pessoas você tem é mais difícil você passar a mesma mensagem. Eu acho que se fosse se a gente tivesse crescendo tipo da forma certa mantendo tudo que a gente fazia no começo e fazendo agora todas as ações de engajamento internas, acho que o crescimento não influenciaria tanto. A gente cresceu de uma forma muito acelerada, muitas pessoas e com isso fazer ações de engajamento, começou a ter um custo mais elevado por envolver mais pessoas e a gente diminuiu essas ações. Essa é a minha teoria.” Entrevista 9

Como visto anteriormente, o papel da liderança para a formação da cultura é inquestionável (SCHEIN, 2009), tendo em vista que esses são os principais influenciadores para a sua construção. Uma vez que líderes perceberam o enfraquecimento da cultura, o Entrevistado 6 aborda a importância de torná-la viva na sua equipe e distrito, posto que reconhece sua responsabilidade no processo de manutenção cultural:

“Eu olho quando eu entrei há dois anos atrás e olho hoje, é bem diferente. O grande desafio da liderança hoje é fazer essa manutenção da cultura constantemente, sabe? Pra que ela se mantenha viva e fidedigna ao que a gente entende por cultura todos os dias. Com o passar do tempo, com a entrada de gente nova, não só nova na operação, mas nova na liderança, acaba que isso vai se perdendo ao longo do tempo. Mudou muito de quando eu entrei, aí eu acho que o que eu tenho que fazer, minimamente, é manter isso vivo dentro da minha equipe e dentro do meu distrito” Entrevista 6

Embora lideranças da Empresa X considerem que a cultura está a enfraquecer, Coelho Junior (2003) aborda que a cultura organizacional passa pelo processo de mudanças ao longo do tempo, tendo em vista o contexto ao qual está inserida. Dessa maneira, conclui-se que o processo de mudança observado pode ser derivado da condição natural das organizações de se transformarem com o passar dos anos, ainda que represente um ponto de atenção e alinhamento interno para a Empresa X.

Nesse contexto, Gasparetto (2017) conceitua cultura organizacional como um sistema de valores e crenças, direcionada e compartilhada mediante à liderança da organização. Sabendo disso, é importante ressaltar o papel modelador da liderança quando se trata da gestão cultural da Empresa X. A percepção do enfraquecimento pode ser um reflexo de uma direção incoerente ao que se espera enquanto companhia quando se trata de cultura.

5. 1. 3. Ambiente de trabalho

Como apresentado por Schein (2009), o design, estrutura, arquitetura, rituais e declarações formais apresentam a cultura, sendo reforços da mesma. Dessa forma, nota-se que o ambiente da Organização, desde o primeiro contato com os participantes, trouxeram uma demonstração da cultura a qual chamou a atenção dos entrevistados para esses aspectos, sendo fatores decisivos no processo de decisão pela empresa.

Quando questionados acerca dos fatores determinantes para escolherem a Empresa X para sua carreira profissional, foram citados aspectos do ambiente físico do escritório para exemplificar. A partir da utilização de elementos lúdicos como a cadeira de praia e paredes temáticas, a Organização pode transmitir traços da sua cultura, a fim de trazer um ambiente descontraído e favorável para a criatividade.

“Me levaram pra uma sala que se chamava praia, o ambiente era bem diferente e os pontos abordados eram muito mais relacionados a pessoa e como você lida com as situações do que aquelas perguntas que te deixam contra a parede.” Entrevista 4

“Eu não sabia muito bem o que era a empresa, eu fui na primeira entrevista e o ambiente me surpreendeu muito. Cheguei lá e o pessoal

estava de bermuda e eu me surpreendi porque eu não esperava. Na entrevista eu fui em uma sala que imitava uma praia, com a cadeira de praia, e eu gostei muito desse ambiente." Entrevista 3

5. 1. 3. 1. Modelo presencial

Uma vez que o ambiente físico da Organização transmite aspectos visuais acerca da cultura organizacional da Empresa X, os entrevistados foram questionados acerca da influência do ambiente na fixação da cultura. Por unanimidade, todos os entrevistados relataram que a cultura é melhor vivenciada quando os colaboradores estão presentes fisicamente na companhia, não somente pela parte visual - paredes coloridas, salas temáticas e frases de impacto nos corredores, por exemplo, mas por haver a troca contínua entre sua equipe o que favorece a dinâmica interna e relacionamento interpessoal.

"No geral você consegue ver a cultura acontecendo de uma forma muito natural. Então tem uma mesa lá perto do meu time que ela é muito engajada. Eles são muito fortes em relação a cultura e é engraçado porque toda vez que chega um *feedback* positivo de clientes eles ficam estalando os dedos. Aí todas as pessoas que estão ao redor já comentam sobre essa questão de estalar o dedo. Isso não necessariamente é um item do nosso espaço físico, mas é algo que o contato acaba proporcionando." Entrevista 7

"Quando você está em casa você está no seu ambiente com as suas coisas, com o seu jeito de ser e é isso, nada mais importa muito. Por mais confortável que a gente queira que as pessoas estejam no escritório nunca é a sua casa, né? Então acho que é mais natural que você se enquadre ao ambiente que você está." Entrevista 5

"Aqui é muito diferente. Nossa, tipo, é muito diferente de tudo que eu já vi, sabe? Então, eu acho que isso remete muito ao que a gente fala todo dia e conseqüentemente fortalece a nossa cultura." Entrevista 6

"Então assim eu acho que não é pelo ambiente colorido e não é pelo ambiente que a gente tem. Eu acho que é muito mais por estar perto de pessoas e a gente conseguir se contagiar." Entrevista 12

“Cada mesa tem o seu jeitinho, cada mesa tem seus bonecos, seus papéis colados, suas canecas personalizadas. Você se sente num ambiente seu.” Entrevista 14

O Entrevistado 4 complementa que é no ambiente do escritório que são realizadas ativações, isto é, ações de engajamento interno entre os funcionários. Sendo assim, como afirma Freitas (1996), tais rituais atuam como elementos da cultura, reforçando-na.

“Mas assim, a gente é uma empresa jovem, né? Onde as pessoas são jovens. Então a dinâmica de troca é uma dinâmica muito rápida, e o escritório meio que favorece essa dinâmica. O ambiente do escritório tem várias ativações, né? Que te fazem remeter a cultura, isso já é um negócio que é meio que inconsciente. Aqui no escritório a gente tem muito os rituais de cultura.” Entrevista 4

Além dos pontos supracitados, o ambiente físico, segundo os entrevistados, atua como um minimizador da tensão proporcionada pelo ritmo dinâmico que a Empresa X possui. A partir da descontração do ambiente e a troca contínua entre os colaboradores, o escritório proporciona leveza, embora estejam lidando com situações críticas diariamente.

“A gente trabalha com os problemas dos clientes, então é toda hora resolvendo alguma questão... Os clientes entram em contato com o atendimento, muitas vezes estressados com alguma coisa que tá acontecendo e acaba que o ambiente lúdico, com as paredes coloridas, mesas próximas e tudo, torna as coisas mais leves e fáceis de lidar, sabe?” Entrevista 1

“Eu acho que existem coisas especificamente da cultura da Empresa X que precisam muito da manutenção presencial. Eu acho que o ambiente, que a leveza do espaço facilita muito ou minimiza muito o impacto de uma operação. Nosso trabalho não é fácil, demanda muita energia. Então no dia a dia nossos valores são muito mais palpáveis quando a gente está no presencial.” Entrevista 11

“Mas eu acho que é porque você não se sente em um ambiente corporativo sério. Então você se sente leve. Você sente que você realmente está em um ambiente que você pode ser você, um ambiente mais descontraído. Você consegue esquecer que você que está naquele processo engessado e burocrático são as que ambientes mais sérios trazem.” Entrevista 13

5. 1. 3. 2. Modelo remoto

Devido a pandemia do Coronavírus, lideranças da Empresa X vivenciaram o modelo remoto como o “novo ambiente físico”, tendo em vista que não era possível ter o encontro presencial entre os colaboradores. Também, alguns deles experienciam, atualmente, a gestão à distância, onde um ou mais liderados atuam de suas casas, por questões pessoais e de saúde. Sabendo disso, os entrevistados foram questionados acerca de como percebem a manutenção cultural à distância, uma vez que são perdidos todos os aspectos apontados como benefícios do presencial para a transmissão da cultura.

O primeiro ponto abordado pelos entrevistados foi o acompanhamento. Dado que os funcionários não estão presentes fisicamente para serem observados, os líderes apontaram diferentes estratégias para assistir seus liderados no dia a dia:

“Quando é home office, eu percebo se meu liderado se mostra presente nas situações, sabe? Se ele abre a câmera, participa das reuniões de time, participa de eventos... Eu procuro ver se ele tá comprado com a nossa cultura através do engajamento que ele tem com o time, mesmo que seja no virtual.” Entrevista 3

“Como é que eu vejo obsessão pelo cliente? Cara, tem que ouvir ligação, tem que fazer atendimento acompanhado ali, ficar acompanhando. Como é que eu vejo essa troca com o time? Cara, a forma que ela se comunica, a forma que ela se coloca. Cara, se ela tá comprada com o que a gente tá pedindo, eu acho que num tem muita diferença mesmo a gente estando distante. O que eu vou fazer é adaptar a forma que eu faço esse acompanhamento, sabe?” Entrevista 6

Nesse sentido, o Entrevistado 4 traz que, para haver cultura no home office, é necessário que haja maturidade do liderado para absorvê-la. Quando se está em casa, existe maior facilidade de se ausentar nas situações, por isso, é importante que o liderado se coloque nesse lugar de autorresponsabilidade.

“É complicado porque eu acho que de home office a cultura exige maturidade da outra parte. Porque acaba que quando você está no escritório por osmose a cultura chega até você. Mas quando você está no home office você tem que permitir aquilo. Porque você está no teu quarto. Então se você não quiser você vai fechar a sua câmera, vai fechar o teu áudio e vai participar sem estar participando. Entendeu?” Entrevista 4

“O home office é uma coisa que você esquece qual empresa você está e você esquece que você faz parte de uma equipe. Você esquece que tem outras pessoas passando pelo mesmo problema que você está passando na operação.” Entrevista 13

A fim de favorecer o relacionamento interpessoal, algumas lideranças afirmam que apostam em atividades online, como ouvir uma música e assistir a algum vídeo juntos, por exemplo. Dessa maneira, é possível que interajam entre si, construindo maior vínculo e, conseqüentemente, confiança uns nos outros.

“Eu fico sempre puxando muito assunto, botando música, botando o pessoal pra falar mesmo. Se eles não falarem, não tem como saber o que eles estão pensando. Então acho que passa um pouco por esse lugar e de botar o pessoal pra falar pra eu poder ouvir mesmo.” Entrevista 5

“Aí já começa um tá vendo Netflix, o outro tá vendo o YouTube, o outro tá ouvindo Deezer e uma coisa que eu faço muito é se a gente tiver de casa, o que que nós vamos ouvir hoje? Boto no meet? Ou o que nós vamos assistir juntos hoje?” Entrevista 15

Por fim, lideranças da Empresa X reforçaram que, por haver distância física, o contato é mais dificultado, uma vez que não se sabe ao certo o que se passa por trás das telas do computador. Sendo assim, buscam acompanhar mais de perto e dedicarem momentos de reunião um para um, a fim de que tenham clareza do que o seu liderado precisa.

“Eu acho que no momento que você está on-line você tem que ter muito mais cuidado porque você não sabe o que que aquela pessoa está passando do outro lado da tela. Então você tem que tentar ser muito mais presente nos momentos 1:1. Eu acho que é muito mais difícil no home office que as pessoas sintam confiança nos pares, na liderança” Entrevista 12

"No home office existem alguns padrões de comportamento e alguns padrões de personalidade que se destacam muito mais. As pessoas que possuem uma comunicação menos expansiva ou pessoas que são mais introvertidas no home office se apagam. Acho que dentro do critério de reconhecimento também quando a gente está como líder é muito mais fácil reconhecer ações coletivas quando você está presencialmente. No home office quando esse trabalho entregue é muito mais ele escondido a gente acaba não conseguindo num time de doze, treze, quatorze pessoas evoluir as pessoas tão bem assim." Entrevista 11

5. 1. 4. Trabalho em equipe como pilar cultural predominante

Quando questionados acerca dos valores da Organização e como os percebiam no dia a dia, muitos dos entrevistados abordaram que o trabalho em equipe é uma característica demasiadamente expressiva quando se trata da Empresa X. O incentivo e ajuda mútua são comuns na rotina dos analistas e lideranças, de acordo com os relatos coletados. Em concordância, Schein (2001) afirma que a cultura refere-se ao conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo de pessoas para, dessa maneira, enfrentarem diversas situações cotidianas. Aspecto esse que foi percebido e abordado pelos participantes da pesquisa, quando trouxeram o trabalho em equipe como o pilar principal.

“Eu tenho uma mesa com dez pessoas e essas dez pessoas ajudam no desenvolvimento delas. Elas se cobram de resultados. Elas estão sempre olhando os resultados uma das outras, estão sempre acompanhando e se incentivando.” Entrevista 14

“Eu me sinto muito motivada pela cultura. Então, cara, quando a gente vê trabalho em equipe, né, que é um dos nossos pilares gigantes. Eu tenho muita vontade de sair e ajudar todo mundo ao meu redor.” Entrevista 12

“[...] A gente tem muito isso de estar presente. Quando recebemos alguém novo ele sempre fica impactado dizendo ‘caramba, aqui a galera se ajuda, ninguém tenta pisar no outro pra subir’. Isso é o que eu mais vejo no dia a dia, a galera se ajudando, dando pausas no seu atendimento pra ajudar o colega que está com dificuldade” Entrevista 5

“O pilar da cultura que eu mais vejo que se destaca é o trabalho em equipe. Vejo que na minha mesa a galera é muito unida. Eles realmente colaboram muito um com o outro o tempo inteiro.” Entrevista 9

“Trabalho em equipe é sem sombra de dúvidas... Tudo vai convergir ali pro foco no cliente, pela obsessão pelo cliente. Mas eu acho que o trabalho em equipe é algo que eu não vejo assim em outros lugares, a gente se ajuda muito, eu falo da minha equipe pelo menos. Entra gente, sai gente, eu sempre vejo todo mundo muito próximo, todo mundo muito comprado.” Entrevista 6

O trabalho em equipe não é somente vivenciado, mas também incentivado através de metas que dependem do time como um todo, como foi abordado pelo entrevistado 8. Tal afirmação concorda com o que foi discorrido por Cameron e Freeman (1990) quando afirmam que o desempenho é influenciado pela cultura. Sabendo disso, a cultura pode ser considerada como um dos principais fatores para o alcance de resultados e objetivos da Empresa X.

“Eu tento fazer meu liderado entender que o resultado dele ajuda o resultado da mesa, ajuda o seu par. Tanto que a meta do meu time está dividida, setenta por cento é o teu desempenho individual, trinta por cento do desempenho da mesa. Justamente pra fazer com que a gente tenha o conhecimento de que eu preciso daquela outra pessoa pra alcançar os meus objetivos aqui dentro, não só de resultado, mas também de convivência, de troca de ideia, de experiência, de *feedback*.” Entrevista 8

5. 1. 5. Autonomia

Além do ponto supracitado, algumas das lideranças entrevistadas trouxeram a autonomia como um pilar inerente à cultura. Os entrevistados 15 e 11 abordaram que a autonomia e a cultura andam juntas, uma vez que, com uma cultura bem

fundamentada, as ações dos seus liderados serão coerentes e haverá margem para a independência na tomada de decisões:

"Se você não tiver uma cultura firme e você não consegue dar autonomia pros seus funcionários. Você tem que controlar. Vira cabresto. Quando você realmente tem uma cultura e os funcionários estão inseridos nela, aí você consegue dar uma autonomia para eles trabalharem." Entrevista 15

"Ela anda muito bem com autonomia então uma vez que eu tenho uma cultura muito clara eu não preciso ter descrito cem por cento do tempo cada regrinha porque eu vou saber se cara eu estou alinhado ou não com a cultura geral. Eu quero um time que possa existir se eu não estiver aqui. Então acho que a primeira característica minha de uma liderança é dar autonomia pras pessoas e aí essa autonomia também só vira uma só não vira uma zona porque a galera tem uma cultura enraizada" Entrevista 11

Em consonância com Tamayo e Gondim (1996), pode-se perceber que os valores modelam o comportamento, sendo responsável por delimitar a sua maneira de pensar, agir e sentir.

A autonomia pode ser percebida no dia a dia, tendo em vista que há a liberdade de buscar informações e resolver diferentes problemas contatando áreas distintas, como é abordado pelos entrevistados 7 e 12.

"Eu vejo que a gente tem muita autonomia. Em geral eu sinto que a gente ainda tem muito espaço pra pra novas ideias, pra inovação de uma forma geral acho que a gente está acho que a gente é muito aberto a ouvir as pessoas na implantação, novas ideias se elas forem boas." Entrevista 7

"Eu tenho autonomia pra buscar informações, autonomia pra circular entre áreas, eu tenho autonomia pra buscar tudo que eu quiser aqui dentro em um universo gigante, em um universo literalmente infinito que eu tenho certeza que tem coisas que eu ainda nem faço ideia de que existem e eu ainda vou aprender." Entrevista 12

Já o entrevistado 2 aponta que não somente na resolução de questões de clientes que a autonomia pode ser vista, mas também no crescimento e desenvolvimento individual enquanto profissional.

“Eu vejo que a autonomia não está presente somente na hora de resolver o problema do cliente, mesmo que a gente tenha isso muito forte. Eu vejo a autonomia no nosso crescimento individual.” Entrevista 2

Os pontos suprarreferidos voltam-se ao que Paz et. al. (2020) abordam quando afirmam que a cultura deriva-se da identidade da empresa, sendo a tônica de seu funcionamento, isto é, conduz as atitudes e ações tomadas pelos funcionários de uma Organização.

“Percebo que a nossa autonomia dá uma falsa liberdade, porque você pode inovar e fazer coisas diferentes, mas precisa seguir um certo padrão que já tá determinado pela nossa cultura.” Entrevista 3

5. 1. 6. Modelo de Cultura Organizacional

Quando analisada a cultura organizacional da Empresa X à luz do modelo de cultura organizacional CVC apresentado por Cameron e Quinn (2006), pode-se observar diferentes características que se assemelham à cultura clã e à cultura adhocrática.

Em relação à cultura clã, conforme os relatos obtidos pelas entrevistas realizadas, há um grande cooperativismo entre os colaboradores da Empresa X, uma vez que o trabalho em equipe foi o pilar mais abordado dentre as informações coletadas. Além disso, comprometimento e participação são traços que são fortemente observados ao analisar o ambiente da empresa.

Já a cultura adhocrática pode ser percebida quando nota-se a autonomia que os funcionários possuem no dia a dia. Também, por ser uma empresa em constantes mudanças, especialmente quando se trata do seu crescimento repentino ressaltado pelos entrevistados, está sempre incentivando a inovação e o empreendedorismo, sendo um ambiente de grande dinamicidade.

Embora existam traços de ambas as culturas, não é possível realizar o diagnóstico da Organização, dado que, no presente estudo, não foi aplicada a pesquisa de Cameron e Quinn (2006) a fim de se realizar uma análise aprofundada quanto a esse aspecto.

5. 2. Liderança e cultura organizacional

Dando continuidade à análise de conteúdo, o presente tópico apresentará a relação das variáveis liderança e cultura organizacional na perspectiva de lideranças da Empresa X. Assim, a fim de compreender a influência da cultura para o gerenciamento de suas equipes, serão discutidos temas como *feedback*, avaliação de desempenho, comportamento desviante à cultura e reforço de comportamento.

5. 2. 1. Influência da cultura organizacional no gerenciamento de equipes

A fim de compreender como a cultura organizacional é levada em consideração para a gestão de suas equipes de atendimento, os líderes foram questionados acerca da importância da cultura para o gerenciamento de seus times. Dessa maneira, um aspecto em comum aos relatos obtidos é que a cultura é um instrumento facilitador para o processo de gestão, tendo em vista que, por conta da sua influência sob os funcionários, o comportamento esperado é alinhado aos pilares da Empresa X. Assim sendo, ficam claras as atitudes desejáveis à Organização.

“A cultura pra mim é o norte, o direcionador pra que eu consiga fazer um trabalho bem feito. Com ela eu sei o que avaliar e como meus liderados devem se portar.” Entrevista 10

“A cultura é importante pros meus liderados saberem o que eu espero deles. Eu posso ver um liderado reclamando e chegar e falar que tá faltando cabeça de dono. Ele vai saber exatamente do que estou falando.”
Entrevista 5

“Hoje quando eu olho o meu o meu time é quase inevitável que eles tenham a consciência de que tudo é por conta do cliente. Quanto mais eles se doam, mais eles se destacam, não é só pra eles conseguirem uma possível movimentação ou estão se destacando pra conseguir um outro

cargo. Não, não é por isso. Eles estão se destacando, entregando o melhor pro nosso cliente, porque é a nossa cultura.” Entrevista 6

Logo, conclui-se que os pilares - cabeça de dono, franqueza, trabalho em equipe, foco no cliente e motivação, são tão intrínsecos à Organização que pode-se dizer que naturalmente os liderados apresentam esses pontos em seus comportamentos. Similarmente, caso não sejam seguidos, os mesmos compreendem o porquê de estarem sendo chamados atenção. Isso acontece mediante ao fato de que tais pilares são lembrados constantemente pela companhia, através de eventos corporativos, paredes com dizeres que incitam o pensamento em prol a cultura, *feedbacks* e conversas informais que trazem estes pontos à tona. Além disso, quando um funcionário entra na empresa, precisa passar por um treinamento que dura em torno de quatro semanas e, a partir dele, aprende como se portar e como pensar do jeito que a Empresa X espera.

Um ponto a ser observado no processo de gestão são as nomenclaturas utilizadas no dia a dia da empresa. De acordo com os relatos, os funcionários da área de atendimento não são chamados de “colaboradores”, apenas. Eles se autodenominam “Encantadores”, com o intuito de lembrá-los do papel que possuem ao estar frente a frente com o cliente, que é encantar. Também, as mesas de atendimento possuem nomes temáticos e descontraídos para trazer a ideia de que “não é somente uma equipe de atendimento, mas um time focado em uma missão”, como abordado pelo entrevistado 2.

Nesse contexto, o entrevistado 15 aponta que a cultura permite que haja confiança entre o líder e o liderado, uma vez que sua equipe acredita no propósito da empresa. Tal ponto foi reforçado pelo entrevistado 4 e 11, sobre a relevância de se compreender a cultura como um aspecto motivador para os funcionários. Em concordância, Wolter e Decenzo (2020) afirmam que a liderança é o meio pelo qual os propósito da empresa pode ser alcançado, a partir da definição de objetivos. Assim, a cultura oferece o propósito e as lideranças realizam o acompanhamento e o processo de gestão de sua equipe a fim de alcançá-lo.

"Sem a cultura eu não ia poder confiar neles, sem a cultura essa confiança seria menor, sem a cultura eles seriam menos engajados. Eu acho que quando você trabalha com alguma coisa que você não acredita é só mais um trampo, você só faz. E quando você acredita você faz bem feito.

Porque aquilo faz parte do seu dia. Quando você acredita no que você está fazendo, você faz melhor. E é por isso que eles têm resultados tão bons. Porque não é métrico. Eu nunca conversei sobre números. Eu converso sobre experiências." Entrevista 15

"Mas eu acho que a cultura é quase metade do caminho. Tem muita parte de processo, de acompanhamento, etc. Mas cara, a cultura faz com que a gente tenha propósito." Entrevista 4

"É sempre reforçar o porquê que a gente está aqui, quais são os motivos, é pra ser uma corrida de médio/longo prazo. Vale mais a pena olhar para o nível médio/longo e só a cultura faz isso." Entrevista 11

"Resultado a gente bate, cultura e caráter a gente não consegue moldar. Então criar cultura na vida de um liderado às vezes é muito difícil. Ele tem que entender o que ele está fazendo. E que vai muito além do que do que só só bater uma meta, só bater um resultado no mês. Sabe? Ele tem que sentir que ele pertence àquele lugar." Entrevista 14

Tais relatos reforçam o papel do líder abordado por Patye e Moscon (2022) o qual, mediante a sua liderança, é capaz de engajar e promover um ambiente alinhado à cultura. Embora seja naturalmente desempenhada, a liderança atua como uma intermediadora, garantindo que os pilares sejam vivenciados diariamente pela sua equipe. Para isso, contam com mecanismos como a avaliação de desempenho e o *feedback*, os quais serão discutidos nos próximos tópicos. Também, será apresentada a forma como é feita a correção dos funcionários e o reforço de seus comportamentos, a fim de se compreender a importância da cultura no processo de aprimoramento de seus liderados.

5. 2 .1. 1. Avaliação de desempenho

A cultura, como visto na contextualização teórica, possui o papel de influenciar o desempenho de uma empresa, tanto no atingimento de metas e objetivos, quanto nos resultados financeiros (PETERS, WATERMAN, 1982). Assim sendo, as lideranças foram questionadas a respeito dos métodos avaliativos utilizados para medir a cultura. Foi constatado que o principal método utilizado na Empresa X é a avaliação de desempenho, realizada em 360°, isto é, há uma

autoavaliação, avaliação dos pares e avaliação das lideranças. Por meio desta, é possível avaliar os pilares da cultura em detrimento do cargo que a pessoa avaliada ocupa, de forma a trazer profundidade para a análise.

"A gente tem um método avaliativo mensal e um dos pilares como eu falei é o fit cultural, então a gente olha cabeça de dono, resiliência, franqueza, enfim. Porque são as coisas que a gente leva em consideração aqui dentro. A gente consegue medir dessa forma como as pessoas foram ao longo do mês." Entrevista 13

"Eu acho que a cultura é o ponto chave na hora da gente conseguir gerenciar o time ali na Empresa X. E por que que eu estou falando isso? Não só pela forma como a gente faz as avaliações de desempenho. Isso tudo vai combinar lá na AVD, né? Então acho que antes de dar um *feedback*, por exemplo, a gente sempre vai tentar relacionar isso, aquilo feriu a nossa cultura em qual pilar é onde que a pessoa teria que ter tido uma virada de chave." Entrevista 7

Embora a avaliação de desempenho sirva como ferramenta de avaliação, o Entrevistado 14 aborda que antes dos indicadores, é necessário que seus liderados compreendam a cultura, tendo em vista que os resultados são atrelados a ela.

"Eu acho que setenta por cento assim hoje eu quero apresentar pra eles a cultura. E os nossos resultados, os nossos indicadores são totalmente vinculados à nossa cultura, querendo ou não. É botar o cliente em primeiro lugar e entender que quando a gente bate o indicador, a gente está sendo super a favor do cliente e sendo alinhado à cultura. O primeiro ponto é mostrar a cultura assim. Acho que todos os líderes têm que fazer isso." Entrevista 14

Dentro do processo avaliativo, o *feedback*, também, apareceu diversas vezes nos discursos dos entrevistados. Dessa maneira, no próximo tópico, pretende-se aprofundar esse aspecto do ponto de vista das lideranças.

5.2.1.2. Feedback

Como abordado por Beuren (2020), o *feedback* refere-se ao sistema de retorno de informações sobre o alcance das metas e resultados, além da performance e processos seguidos pelo colaborador. Nesse sentido, em complemento ao que foi abordado a respeito da avaliação de desempenho, a Entrevistada 15 reforça que o *feedback* é realizado a diferentes níveis de hierarquias, sem dificuldades. Dessa maneira, entende-se que o *feedback* faz parte da cultura da Empresa X, levando em conta o pilar de Franqueza.

“O *feedback* é mesmo trezentos e sessenta. Eu já dei *feedback* pra outras hierarquias acima de mim e não tive nenhum problema com isso. Pelo contrário, receberam super bem e me agradeceram ainda.” Entrevista 15

“O *feedback* trezentos e sessenta, as calibrações que a gente faz, tudo isso são rituais que reforçam cada vez mais a nossa cultura. Então eu acho que quando a gente passa um *feedback*, a gente fala sobre franqueza, que é um reflexo e mostra nossa cultura.” Entrevista 10

Ao abordarem acerca desse aspecto, as lideranças da Empresa X ressaltaram o valor do *feedback* no processo de adequação do comportamento de seus liderados. Assim sendo, concordam com o que foi levantado por Aguiar et al. (2019), os quais afirmam que o *feedback* é essencial para a melhoria contínua, especialmente em ambientes dinâmicos, como a Empresa X.

“A cultura é o mais importante, por isso, é muito importante avaliar o comportamento das pessoas que eu lidero e passar *feedback* caso eles não estejam alinhados a ela.” Entrevista 2

“Eu percebo a cultura no dia a dia, e eu tenho muito a cultura do *feedback*. Se eu percebo que tem algo errado, eu falo com todas as letras pro meu liderado, preciso ser sempre franca. Eu sei que quando eu não dou *feedback* eu impeço o desenvolvimento das pessoas que trabalham comigo.” Entrevista 1

“Mas assim, é o meu papel fazer com que aquela pessoa que não gostou de ser chamada atenção, entender que aquele *feedback* pode

melhorar o processo dela aqui dentro. Sabe? Pode fazer a diferença pra aquela pessoa que numa próxima ocasião ela se deparar com uma situação como essa ela saber como lidar.” Entrevista 8

“Pela cultura que a gente tem eu consigo ajudar uma pessoa que não está se encaixando tanto a se encaixar explicando e dando *feedback* pra melhorar o seu comportamento.” Entrevista 9

Nesse sentido, embora o *feedback* seja uma característica da cultura bastante vivenciada conforme os relatos, a Entrevistada 15 discorre sobre a facilidade que seus liderados possuem para darem *feedbacks* positivos, entretanto, os construtivos costumam ser um desafio para sua equipe.

“*Feedback* positivo eles dão, mas *feedback* construtivo, eles tem dificuldade de dar. E aí é uma coisa que eu boto muito em prática que é pedir pra eles falarem, mesmo que seja de qualquer jeito.” Entrevista 15

Um fator importante, apresentado pelo Entrevistado 12, é a confiança e abertura que se é necessária criar quando se trata do processo do *feedback*. Quando a pessoa se sente confortável com a liderança que possui, tende a ser mais aberta e sincera quando participa de conversas mais duras. Tal ponto, concorda com o abordado por Beuren (2020), ao afirmar que o *feedback* influencia a confiança dos gestores.

“Quando a gente dá um espaço de abertura e confiança a pessoa acaba se abrindo muito mais até sobre coisas que ela fez e eu talvez não tenha visto que ela fez no momento que eu não estava presente ou ela fez em particular com outra pessoa.” Entrevista 12

5. 2. 1. 3. Comportamento desviante à cultura

Visando compreender de que forma os líderes da Empresa X agem quando um liderado possui um comportamento desviante à cultura, foi realizada a pergunta: “O que você faz quando um liderado apresenta um comportamento contracultural?”.

Dessa forma, foi possível adquirir diferentes insumos do que é feito e o *feedback* apareceu como o principal recurso utilizado. Em concordância com Barreto (2013), as lideranças da Empresa X reforçaram o seu papel de fortalecer a cultura, mediante a ritos de diminuição de conflitos.

“Eu preciso chamá-lo pra conversar naquele momento de forma individual para dar um *feedback* e entender o que que está acontecendo porque eu não quero que aquele comportamento se repita.” Entrevista 13

“Quando a pessoa tem um comportamento contra a cultura, acho que o primeiro passo é mostrar em ações o que que são os valores da Empresa X. Depois que a gente tem isso muito bem balizado eu acho que tem toda uma construção de *feedback* constantes e comunicação assertiva.” Entrevista 11

“Quando eu vejo que uma pessoa tá tendo um comportamento que não tem a ver com a nossa cultura, eu investigo pra entender mais a fundo o que aconteceu e depois eu passo *feedback*. Agora, se ele cometer o erro em público eu já corrijo na hora, na frente de todo mundo, pra que todos saibam que aquele comportamento não tá legal.” Entrevista 3

A cultura da Empresa X é o fator determinante quando se diz respeito à correção dos funcionários, tendo em vista que os pilares da companhia são fortemente levados em consideração quando um *feedback* é realizado pelas lideranças. Quando o liderado não possui um comportamento coerente ao esperado, o desligamento torna-se uma opção a ser tomada.

“(...) quando tem alguma reclamação do cliente ou quando um liderado meu fala até algum xingamento sobre algum cliente. Eu dou *feedback* na hora na frente de todo mundo. Eu não gosto de dar *feedback* na frente das pessoas. Só que quando entra nesse ponto pra mim é um ponto muito pesado, porque fere a nossa cultura.” Entrevista 9

"Primeiro eu converso. E é uma conversa muito séria. Você errou alguma coisa? Deu mole. Fez besteira? Beleza. Mas você agiu contra a cultura, você agiu contra tudo que nos mantém, que nos move. Se eu conversar e não houver correção, vou pedir pra desligar." Entrevista 15

A forma como se passa o *feedback* também foi ressaltada pelos entrevistados. Nas entrevistas 12 e 14, os líderes afirmaram que é necessário que o

feedback seja realizado assim que o liderado comete o erro, a fim de que o mesmo não se esqueça do que precisa mudar e altere a maneira como tem agido.

"*Feedback* tem que ser o mais rápido possível porque, senão, às vezes quando você vai dar o *feedback* a pessoa já esqueceu da situação, ela esfriou na cabeça e aquilo daí não vai fazer sentido pra ela." Entrevista 14

"Se uma pessoa hoje tá fazendo alguma coisa que eu não concordo, eu não irei esperar quinze dias pra falar pra ela. Eu falo o mais rápido possível. Já tive algumas pessoas que acabaram sendo desligadas por comportamentos não-culturais." Entrevista 12

5. 2. 1. 4. Reforço de comportamento

A fim de que se compreendesse a cultura da Empresa X, os participantes do presente estudo foram questionados acerca do que é feito quando um colaborador tem um comportamento muito alinhado à cultura. Dessa forma, reforça-se o que foi abordado por Schein (2009), ao ressaltar que o processo de recompensa aos liderados é um mecanismo de fixação cultural, uma vez que seus liderados percebem o comportamento da liderança e são influenciados por esse.

Sabendo disso, alguns dos entrevistados apresentaram que preferem reconhecer publicamente quando seu liderado tem um comportamento alinhado à cultura, a fim de influenciar seus pares a fazerem o mesmo. Em contrapartida, há lideranças que estudam e compreendem o perfil de seu liderado, de maneira a reconhecê-lo conforme a sua própria linguagem, seja ela uma bonificação financeira, cursos ou reconhecimento público, por exemplo.

"A parte do reconhecimento sempre que eu vejo um destaque eu faço questão de trazer um reconhecimento pra mesa toda pra principalmente pra pra isso, né? Pra motivar os outros a serem também. Acho que são as três coisas que eu faço, né? Primeiro ser, depois de destacar quem é e depois dar *feedback* em quem não é." Entrevista 5

"Eu dou destaque para aquela pessoa também se sentir valorizada e sentir que é uma parada bacana. Dependendo do comportamento,

compartilho com os outros líderes, levo na minha reunião de resultados."
Entrevista 15

"Geralmente esses liderados que são muito alinhados, muito juntos e que sabem comprar ideias, são pessoas que a gente tem uma facilidade de desenvolver mais. Então geralmente é uma pessoa que vai estar comigo mais presente pra algumas coisas. Vai ganhar reconhecimentos ou vai ser um ponto focal de algum assunto, porque eu entendo que essas pessoas têm que ser referência dentro do time." Entrevista 14

"Não dá pra ter um único jeito de reconhecimento. Tem pessoas que se sentem muito melhor reconhecidas aparecendo numa reunião. Tem pessoas que se sentem reconhecidas com uma bonificação, ou com novas oportunidades de expandir a sua carreira conhecendo novos times. Eu gosto muito de adaptar o reconhecimento de acordo com a personalidade de cada uma das pessoas que eu lidero." Entrevista 11

Ainda no ponto de vista do *feedback* trezentos e sessenta, o Entrevistado 12 aborda que, para o processo de reconhecimento, pede para que os seus liderados avaliem seus pares através de um formulário compartilhado, dessa maneira, eles mesmos se colocam nessa posição de destaque, o que é bastante positivo para integração da equipe.

"Porque às vezes cara a pessoa mesmo não percebe e os *feedbacks* frequentes da evolução também né. Então não é só apontar isso aqui está ruim. É cara. Você evoluiu muito nisso. Estamos chegando onde a gente quer. Então acho que tem essas rotinas. Peço pra eles falarem os destaques na mesa. Então, ó, quem você acha que foi destaque na obsessão pelo cliente, por quê? E aí depois a gente faz reconhecimentos baseados nas respostas deles, aí coloca as frases, eles colocam, é super legal." Entrevista 12

Dado os tópicos supracitados, pode-se perceber que a Empresa X leva fortemente em consideração a comunicação interna entre o time para a manutenção e fundamentação da cultura organizacional pautada em seus pilares. Sendo assim, a partir de mecanismos como a avaliação de desempenho, *feedback*, correção e reforço dos comportamentos, é possível que a cultura seja lembrada e melhor estabelecida entre os membros da companhia.

5. 3. Transmissão da cultura organizacional

À vista de que nos tópicos anteriores foram analisados e descritos aspectos da cultura organizacional da Empresa X e a influência desta na gestão de equipes, na presente Seção será abordada a transmissão da cultura organizacional a qual se dá por diferentes temáticas, apresentadas pelos entrevistados. Assim sendo, serão percorridos os itens: liderança por exemplo, ferramentas de manutenção cultural e socialização organizacional.

5. 3. 1. Liderança por exemplo

As lideranças entrevistadas foram questionadas a respeito de seus métodos utilizados para perpetuar e transmitir a cultura e, quase que por unanimidade, responderam que a principal forma de transmissão cultural é o próprio exemplo e as próprias vivências. Dessa maneira, ressaltam que não podem exigir algo de seus liderados se eles mesmos não o seguem. Tal posicionamento está em concordância com Schein (2009) ao abordar que o líder é o grande influenciador para a fixação da cultura, com a sua forma de se posicionar, realizar atividades em equipe e fazer posicionamentos, por exemplo. A forma como o líder resolve problemas, já passa uma visão do que é a cultura e, por isso, precisam ficar atentos para que não tenham ações inconsistentes às suas palavras, porque tudo é visto e analisado por seus liderados.

Uma vez que o exemplo é um fator determinante para a transmissão da cultura, segundo os líderes entrevistados, nota-se que estão sempre atentos a maneira em que as lideranças se comportam no dia a dia, o que reforça o ponto supracitado que é a passagem de *feedback* para o aprimoramento contínuo. A Entrevistada 1 aborda que o líder atua como um embaixador da cultura, sendo o principal responsável para mantê-la viva e funcionante.

A seguir, estão diferentes discursos dados pelos entrevistados quanto a serem lideranças pelo exemplo, sendo esse o principal método utilizado para transmissão da cultura da Empresa X, segundo os mesmos:

“O líder é o embaixador da cultura, é o maior representante dela. Em uma empresa de 15 mil funcionários só é possível vivenciar a cultura se o líder for esse embaixador e exemplo. Ele é totalmente responsável por transmitir a nossa cultura.” Entrevista 1

“Cara, eu acho que a primeira coisa é você viver a cultura. Sim. Se eu não mostrar que eu sou uma pessoa obcecada pelo cliente, eu não posso esperar que os meus liderados sejam. Então acho que essa é a primeira coisa que eu tento fazer.” Entrevista 5

“Eu acho que um método informal pra eu transmitir a cultura é a minha experiência. Tipo assim eu já passei por muitos times. E já estou aqui há quatro anos. Então eu vi a empresa em vários momentos. Então eu acho que quando algum liderado meu vê tudo que eu passei, em vários momentos tento mostrar alguma experiência que eu tive. Acho que a experiência é um ponto muito forte pra passar a cultura.” Entrevista 4

“(…) eu sempre falo que liderar é motivar por exemplo, sabe? Eu preciso ser exemplo pro meu time de tudo, eu preciso ser exemplo de cultura, eu preciso ser exemplo de pessoa, exemplo de líder. Então, a partir do momento que eu motivo eles, por exemplo, esta vez esse seja o meu método, motivar eles, por exemplo, com relação à cultura, sabe?” Entrevista 6

“Eu acho que só existe um único método pra transmitir a cultura, e é o exemplo. Então assim, se eu não for o exemplo da cultura se eu não for o exemplo de líder ou até mesmo um exemplo de liderado porque eu tenho uma líder acima de tudo. Cara, se eu não liderar pelo exemplo a minha equipe não vai ter um norte, sabe? Não vai saber o que tem que olhar.” Entrevista 8

“Com certeza o melhor jeito de transmitir a cultura é demonstrar em você. Então o líder ele fala muito disso, né? E é muito real, o líder tem que ser replicador da cultura e a melhor forma de você replicar é você vivenciar.” Entrevista 9

“Eu acho que o primeiro método e o geral é o exemplo em si. Pô, cara, eu não posso pedir coisas que eu não faço ou coisas que eu faço completamente diferente.” Entrevista 11

"Veio uma mesa inteira de uma líder que tinha acabado de ser desligada por falta de cultura. E a mesa é o reflexo do líder. Eu estava acostumada com uma mesa com muita cultura e eles pegaram, dividiram minha mesa e me deram um monte de gente que estava cada um num canto da vida e aí o meu maior desafio foi trazer eles pra mim e fazer eles voltarem a acreditar. Eu tive que literalmente liderar pelo exemplo. Eu tive que mostrar tudo que eu fazia e tudo o que eu acreditava de forma incessante até eles atingirem um excelente resultado." Entrevista 15

"Eu gosto de mostrar pra eles o que eu fazia como encantador que fez diferença pra mim. foram dois anos como encantador antes de subir para uma liderança. Então, eu passei por processos que deram ruim, eu passei por processos que foram assertivos. Eu tento mostrar isso pra eles. (...) Talvez eu não tenha um método prático de falar assim que essa é a fórmula mágica da cultura. Alguns líderes têm e eles conseguem fazer, mas acho que eu tento sempre ir pelo exemplo." Entrevista 14

5. 3. 2. Ferramentas de manutenção cultural

A fim de compreender como é disseminada a cultura pelas lideranças na Empresa X, os entrevistados foram questionados acerca de quais métodos utilizam para a transmissão da cultura para os seus liderados. Como visto anteriormente, grande parte dos líderes afirmaram que o exemplo é a principal forma de repassar a cultura, entretanto, alguns deles acrescentaram outras ferramentas que percebem ser úteis para esse processo no dia a dia.

O estudo realizado por Schein (2009) traz diferentes mecanismos responsáveis pela fixação da cultura na liderança, dentre esses estão os ritos e rituais da organização, histórias sobre pessoas importantes para a empresa, declarações sobre a filosofia da organização e, principalmente, a forma como as lideranças agem diariamente. Tendo isso em vista, os relatos dos entrevistados serão divididos em tópicos com base nos temas que os mesmos abordaram, sendo esses: Pessoas de referência; Eventos corporativos, Estudo e aprofundamento de temas; Relacionamento; Declaração sobre a filosofia; e Reunião de mesa. É importante salientar que todos esses estão em concordância aos mecanismos de fixação da cultura apontados por Schein (2009) em seu estudo.

5. 3. 2. 1. Pessoas de referência

Com o intuito de transmitir a cultura, alguns líderes levam convidados para discutirem com o seu time sobre diferentes aspectos que a reforcem. As histórias, como apontado por Schein (2009), servem de reforço para o entendimento da cultura e torná-la concreta no dia a dia. Sendo assim, através de relatos sobre suas experiências pessoais, é possível que a cultura seja comunicada de uma maneira mais palpável e aplicável na vida dos funcionários.

“Eu tento disseminar a cultura de várias formas pro meu time. Mensalmente eu chamo pessoas de referência pra conversarem com eles sobre os nossos pilares e propósitos.” Entrevista 1

“Eu tento ir muito além do que eu falo. Então gosto de colocar o meu time em contato com outras pessoas que eu considero que são referências na cultura pra falar um pouco da trajetória falar como que é a cultura influenciou nas decisões dela aqui dentro.” Entrevista 7

5. 3. 2. 2. Eventos corporativos

O evento corporativo permite que haja uma imersão por parte do funcionário a assuntos que tangem a Organização, sendo um ambiente favorável para relacionamentos que são pautados nos pilares culturais. Além do evento discorrido pela Entrevistada 1, a Empresa X proporciona diversas ações de engajamento interno para fomentar a cultura como, por exemplo, reuniões mensais para toda a área de Relacionamento com o Cliente e ações temáticas no escritório, conforme a análise documental. Dessa maneira, reforça o que foi abordado no referencial teórico a respeito de ritos e rituais utilizados para a fixação cultural.

“Acho essencial também os encontros com o distrito, quando todos se encontram, trocam sobre suas experiências e fortalecem a nossa cultura, sabe?” Entrevista 1

5. 3. 2. 3. Estudo e aprofundamento de temas

De acordo com os relatos da Entrevistada 7, a Empresa X possui uma biblioteca on-line com livros que reforçam a cultura da Organização. Sendo assim, ela utiliza essa ferramenta para fomentar discussões entre seus liderados a respeito dos temas contidos nos livros, assim, indiretamente, reforça a cultura e a transmite para seu time.

“Outro negócio que eu acho que ajuda a fortalecer muito a cultura é o time todo estudar, a gente tem uma biblioteca on-line da Empresa X que eu incentivo meus liderados a assistirem os resumos de livros pra gente discutir juntos.” Entrevista 7

5. 3. 2. 4. Relacionamento

O relacionamento entre o líder e o liderado, proporciona maior conhecimento acerca das suas formas de comunicação e melhores maneiras de transmitir a cultura, uma vez que é possível analisar quais são as necessidades de sua equipe. Com isso em vista, entrevistados relataram que prezam pelo relacionamento com o seu time para que, assim, possam demonstrar a cultura, alinhando sua comunicação ao interlocutor.

“Pra cada pessoa você tem que usar um método diferente de como você vai conseguir disseminar cultura com ela, de como você vai conseguir esticar essa pessoa e de pra onde você quer direcionar o quanto que você quer botar esforço. Quando o time sabe pra onde você está indo fica mais fácil eles comprarem a sua cultura.” Entrevista 16

“Eu busco ter um bom relacionamento onde eles saibam que podem contar comigo e uma coisa que eu tenho desde sempre assim, quando eu falo de liderança, eu preciso tá andando ombro a ombro com meu time, eu não posso tá na frente deles, eu tenho que tá dando ombro a ombro, sentindo as dores do time, entendendo o que que eles precisam. Assim, eu consigo conduzir meus planejamentos pra que atendam as necessidades deles e, conseqüentemente, fortaleça a nossa cultura.” Entrevista 6

5. 3. 2. 5. Declaração sobre a filosofia

Nos relatos foi percebida a atenção e preocupação dos líderes para exporem “o porquê” das tomadas de decisão e os conceitos dos pilares da Organização. Assim como visto no tópico “Feedback”, os entrevistados não hesitam em transmitir a cultura através desse processo de avaliação, a fim de conduzir e adaptar o comportamento do seu time (BEUREN, 2020). Sabendo disso, em suas conversas e reuniões, lideranças da Empresa X procuram trazer conversas mais filosóficas quanto à cultura da Organização. Assim, pretendem “reciclar” a cultura, como afirma a Entrevistada 13.

“Eu sempre tento mostrar pra eles que a cultura é o que a gente precisa ter independente da situação. Seja pessoal, seja profissional, tipo eu posso estar chateado com alguma situação dentro da empresa, mas eu ainda sim preciso ter a cabeça de dono, eu ainda sim preciso ter obsessão pelo cliente. Eu acho que eu nunca deixo o conceito pelo conceito, sabe? Eu sempre tento trazer ele pro mais palpável possível pra que não seja só filosófico mas que também seja entendível.” Entrevista 5

“Tinha uma época que quando eu vi que a gente estava numa pegada muito no automático, eu pegava uma reunião e fazia choque de cultura. Eu pegava aqueles vídeos que a gente passa no onboarding sobre o manifesto da empresa, propósito, enfim. Pra eles entenderem o porquê. Por que eles escolheram a Empresa X? Dar aquele arrepio, sabe? Aquele frio na barriga de novo. Então, a reciclagem de cultura, uma coisa que eu faço muito.” Entrevista 13

5. 3. 2. 6. Reunião de mesa

Por fim, as reuniões de mesa aparecem, também, como um mecanismo de fixação cultural, sendo uma rotina semanal das equipes de Relacionamento com o Cliente. Semanalmente, o time se reúne para discutir seus resultados, realizar reconhecimentos e passar atualizações sobre processos e fluxos. A Entrevistada 15, aborda que utiliza desse momento para realizar dinâmicas entre seus liderados a fim de reforçar a cultura. Conforme abordado por Schein (2009), essas ações são elementos visíveis da manifestação cultural, sendo benéficas para o reforço da cultura por parte das lideranças.

"Eu faço eles reproduzirem isso diariamente. Pra isso não cair no esquecimento. Se você faz uma coisa todo dia, se eu te falar todos os dias de uma coisa, ela perpetua. Se a gente conversa continuamente sobre isso e age de acordo com isso, isso não é esquecido. Eu sempre tenho reuniões de mesa que são temáticas. Elas têm dinâmicas. Então se perpetua fazendo. Não tem muito uma fórmula. Eu queria te dar um exemplo mais tangível. Mas é porque é uma coisa que a gente faz fazendo." Entrevista 15

5. 3. 3. Socialização organizacional

Antes mesmo de um analista de relacionamento com o cliente entrar em uma equipe de atendimento, ele passa por um treinamento intensivo chamado "Onboarding", onde ele perpassa por todos os fluxos e processos necessários para que ele comece a exercer sua função. Além disso, ele passa por treinamentos sobre a cultura, onde são apresentados todos os pilares da empresa e como são aplicados no dia a dia. Dada a contextualização, os entrevistados foram questionados acerca das suas principais preocupações quando entra um novo analista em seu time.

O processo de socialização organizacional introduz um novo funcionário aos valores e crenças da organização com o intuito de que o colaborador compreenda de que formas ele deve agir e se portar (CARVALHO-FREITAS et. al, 2010). Tendo isso em vista, lideranças da Empresa X procuram transmitir um ambiente confortável, onde a pessoa possa cometer erros e aprender com eles. Os líderes compreendem que, quando a pessoa entra para o cargo, embora já tenha passado pelo treinamento, podem se sentir inseguras para assumir a sua posição, sendo assim, procuram tranquilizá-las. Essa ação está de acordo com Bowditch e Buono (2002), quando abordam que a socialização organizacional contribui para a diminuição da insegurança do colaborador ao se integrar à empresa.

"O que eu considero mais importante pra internalização da cultura são os meses iniciais da pessoa. Eu acho que é muito mais fácil ser preventivo do que o corretivo. Eu acho que a gente precisa primeiro entender a trajetória dessa pessoa, entender o contexto social pra compartilhar práticas e ações. Quando as pessoas entram eu faço questão de falar que na minha primeira semana eu chorei absurdos e achei que eu era incompetente. Hoje eu tenho uma visão muito diferente da minha competência e do meu fit com a companhia, mas só porque alguém lá atrás

também falou que estava tudo bem, que ia passar e que eu ia me adaptar. " Entrevista 11

"Quando uma pessoa nova entra no time eu busco acompanhar todos os passos dela. Eu gosto muito de fazer papos diários pra entender como ela tá se sentindo e como ela tá indo no desafio. Eu entendo que no início tem estresse, sabe? Por isso quero estar perto, pra tirar todo o peso e fazer com que ela confie em mim." Entrevista 3

"(...) A primeira coisa é eu conhecer a pessoa e a pessoa me conhecer. Segundo ponto, cara, eu faço muita questão dessa pessoa ser integrada no time, ou seja, ela conversar com as outras. Eu acho que é essencial pra você ter abertura por exemplo pra tirar dúvidas, quando a pessoa entra ela vai sentir muita insegurança. Então o meu foco é dar o máximo de segurança pra essa pessoa." Entrevista 4

"(...) o mais importante pra mim é não jogá-lo no atendimento no primeiro momento. Vai ser uma hora de conversa com ele, tranquilizar, me mostrar disponível, mostrar que ele tem um time inteiro disponível pra ele." Entrevista 6

"Eu me preocupo que a pessoa se sinta abraçada, não só por mim, mas pelo time também. Eu tento ao máximo abraçar essa pessoa e eu sempre converso com a mesa pra que a gente dê atenção. Quando a pessoa entra, precisa aprender mil coisas e ela precisa se sentir apoiada para não desistir." Entrevista 9

Outra ação realizada no processo de socialização é unir a pessoa nova a algum analista mais experiente no time. Dessa maneira, a pessoa sente-se confortável para esclarecer suas dúvidas e, ao mesmo tempo, o liderado que auxilia pode se desenvolver em cultura. Dessa maneira, reforça-se o que foi apresentado por Wortmeyer (2007) ao afirmar que o indivíduo passa por um processo de aprendizagem, ao desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes.

"Eu gosto de unir a pessoa nova a outra pessoa de referência pra que ela se sinta à vontade pra tirar dúvidas e se expor. Eu sempre deixo bem claro que ela pode contar com as pessoas do time e faço questão de

conhecer a pessoa, não só no profissional, pra que ela ganhe mais confiança em mim e a gente ande junto.” Entrevista 2

“A pessoa que é nova, já entra com a cultura fresca. Coloco ela junto com a pessoa que tem os resultados muito bons e acaba que um ensina o outro. Um ensina a cultura e o outro ensina as práticas que temos para atender.” Entrevista 14

“A gente bota como madrinha ou padrinho, uma pessoa pra ficar sentada do lado, uma pessoa mais experiente para ajudar, aí a pessoa já pega o ritmo mais rápido, sabe?”. Entrevista 13

Conforme alguns relatos, uma das preocupações das lideranças é fazer com que o novo integrante tenha confiança nelas. Um ambiente de confiança proporciona maior abertura para a troca de aprendizados, por isso, gastam tempo se apresentando, conhecendo uns aos outros, a fim de que seja criada uma afinidade. Tal fator está em concordância com Santos et al. (2020) ao abordarem que o comprometimento e senso de pertencimento é desenvolvido no processo de socialização organizacional, sendo a confiança um aspecto que deve ser aperfeiçoado.

“Acho que em maior parte as pessoas já vem pra Empresa X meio que deslumbradas com a parte da cultura, né? Mas eu procuro acompanhar bem de perto pra ver se tem mesmo e se ele demonstra a cultura. Pra mim, a principal coisa a se construir é a parte de franqueza, né? Porque eu preciso que o liderado confie em mim.” Entrevista 5

“Eu ganho a confiança deles. Primeiro quem chega aqui na mesa recebe um manual de quem sou eu. De quem é a mesa. Se você estiver entrando na minha mesa hoje você ia receber. Fica mais fácil da pessoa confiar em mim porque eu criei uma afinidade com aquela pessoa. Então ela já chega sem medo. Outra coisa é que quando eu vou receber uma nova pessoa eu dou uma função pra cada pessoa da minha mesa que é pra todas elas tem que fazer alguma coisa pra aquela pessoa, aí ela já entra se entrosando.” Entrevista 15

O Capítulo a seguir apresenta as considerações finais do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve, como objetivo geral, descrever estratégias que lideranças da Empresa X utilizam para a transmissão, consolidação e perpetuação dos valores organizacionais pautados pela cultura vigente. Para esse fim, foi aplicado um roteiro de entrevistas junto a 15 líderes que atuam na área de Relacionamento com o Cliente, na Empresa X. Nas entrevistas, todos os procedimentos éticos foram seguidos.

Os resultados, em geral, apontaram que a cultura da Organização é tida como um pilar essencial para os colaboradores da empresa, uma vez que, desde o primeiro contato com a companhia, a perceberam e desejaram vivenciá-la. Sabendo disso, notou-se a força da cultura na visão dos entrevistados onde todos, sem exceção, relataram que é forte. Em contrapartida, com as mudanças que ocorrem ao longo do tempo, como a contratação de novos funcionários, alguns dos entrevistados afirmaram que a cultura está em processo de enfraquecimento, embora ainda tenha força.

A fim de compreender como a cultura é vivenciada na Organização, os entrevistados trouxeram exemplos do ambiente do escritório e como ele influencia na fixação da cultura. Ainda que a Organização trabalhe com os modelos presencial e remoto, o modelo presencial é tido como o mais bem-sucedido quando se trata da transmissão da cultura, tendo em vista que é possibilitado o contato interpessoal de maneira facilitada.

Também, a pesquisa apresentou que, dos pilares culturais da Empresa X, o trabalho em equipe mostrou-se predominante nos colaboradores da Organização.

Para que se fosse compreendida a influência da cultura no processo de gestão das equipes, o presente estudo, a partir das entrevistas realizadas, notou que, para o gerenciamento de equipes, a cultura é o fator de maior importância para a tomada de decisão das lideranças. Desde a definição de métodos de avaliação e a transmissão de feedback para o reforço e manutenção da cultura, os gestores relataram que tudo gira em torno dos pilares da cultura da Empresa X, sendo indispensáveis para a sua gestão.

Nesse sentido, analisou-se as ferramentas de manutenção cultural utilizadas pelas lideranças entrevistadas, sendo essas: pessoas de referência, eventos corporativos, estudo e aprofundamento de temas, relacionamento, declaração da

filosofia e reunião de mesa. Por fim, foi-se mapeada a forma como as lideranças percebem o processo de socialização organizacional de novos integrantes na sua equipe, sendo empregadas diferentes estratégias para esse momento.

Isto posto, julga-se que o objetivo da pesquisa foi plenamente atingido, haja vista que os resultados empíricos sustentam a importância do papel da liderança na manutenção da cultura organizacional. Sendo assim, tem-se a necessidade da Organização olhar, de perto, para este aspecto, a fim de elaborar estratégias ainda mais alinhadas ao que se planeja enquanto empresa no que tange a cultura. Para isso, sugere-se a criação de políticas e práticas organizacionais mais focadas na relação com o trabalhador, no que diz respeito às suas demandas, necessidades e aspirações. O fator humano intangível é uma peça integradora fundamental para o alcance dos resultados organizacionais.

Como limitações da pesquisa, a pandemia de Covid-19 dificultou a coleta de dados, com a impossibilidade da realização de técnicas presenciais que poderiam ser incorporadas para a análise dos resultados. Além disso, o número baixo de respondentes, tendo em vista a dificuldade de encontrar na agenda das lideranças horários disponíveis para a realização das entrevistas, pode ter limitado o aprofundamento dos temas. Notou-se, que pode ter havido o viés de desejabilidade, onde entrevistados responderam perguntas com a preocupação de falar o que acreditam ser o que a pesquisa gostaria de concluir.

Para concluir, recomenda-se a realização de novas pesquisas para estudar a eficácia dos programas de treinamentos e desenvolvimento de novos integrantes na Organização para a fixação cultural. O impacto da pandemia de Covid-19 na manutenção da cultura da Empresa X, isto é, as mudanças e aprimoramentos realizados na transmissão da cultura. Também, propõe-se compreender as mudanças da cultura ao longo do tempo, tendo em vista a dinamicidade do ambiente ao qual a empresa está inserida.

6 REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson; OYADOMARI, José; ZARO, Cláudio. Intertemporal Choices: the role of feedback frequency and reward timing. **Review Of Business Management**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 274-290, abr. 2019. FECAP Fundacao Escola de Comercio Alvares. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3974>.

BALDISSERA, R. (2000). Comunicação organizacional: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos.

BARRETO, L. M. T. DA S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Lisboa edições**, 70, 225, 1977.

BASS, B.; AVOLIO, B. Transformation Leadership And Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 1, 1993.

BASS, B. M.; STOGDILL, R. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and Managerial Applications**. 3. ed. Nova Iorque: Free Press, 1990.

BERGAMINI, C. Liderança: a Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, p. 102–114, 1994.

BEUREN, Ilse Maria; VON EGGERT, Neusa Sawczuk; SANTOS, Edicreia Andrade dos. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 27, n. 92, p. 113-131, mar. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9270926>.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos De Comportamento Organizacional**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BRAUNSTEIN, M. L.; TOMEI, P. A. **Cultura Organizacional E privatização: a Dimensão Humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 4, p. 763–781, 2 abr. 2013.

CAMERON, K.; FREEMAN, S. Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. **Research in Organizational Change and Development**, v. 5, p. 23–58, 1991.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 3. ed. São Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 2011.

CAMPOS, H. et al. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão & Planejamento**, 2013.

CARVALHO-FREITAS, M. N. DE et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 264–275, set. 2010.

CEROVIĆ, Z.; KVASIĆ, S.; CEROVIĆ, M. **The Impact of National Culture on the Hotel Organizational Culture**. Management International Conference. **Anais...** In: MIC 2011: MANAGING SUSTAINABILITY? PROCEEDINGS OF THE 12TH INTERNATIONAL CONFERENCE, PORTOROŽ. Slovenia: University of Primorska, Faculty of Management Koper, nov. 2011.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ed. Ática, 2000. Disponível em: <https://home.ufam.edu.br/andersonlfc/Economia_Etica/Convite%20%20Filosofia%20-%20Marilena%20Chai.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, n. 2, p. 191–199, dez. 2004.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: Um Estudo De Caso De Percepção De Mudança De Cultura Organizacional. **Psico-USF**, v. 8, n. 1, p. 81–89, 1 jun. 2003.

CONGER, J. A. Charismatic and transformational leadership in organizations. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 145–179, 1999.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 4, p. 360–373, dez. 2007.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DRUMMOND, Virgínia S. **Confiança e Liderança nas Organizações**. Cengage Learning Brasil, 2012. 9788522109722. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109722/>. Acesso em: 01 mai. 2022.

DUTRA, J. S. et al. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. ed. Brasil: Editora Atlas, 2008.

ESTER, M. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FAYOL, H. **Administração Industrial E Geral: previsão, organização, comando, coordenação, Controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES NETO, M.; CANTERMI, B. D. A.; LIZOTE, S. A. Revisão Bibliográfica: Relação entre Cultura Organizacional e Liderança / Literature Review: Relation between Organizational Culture and Leadership. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 15, n. 57, p. 01-18, 31 out. 2021.

FLEURY, M.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCISCO DE MOURA, C.; FERREIRA MENDES, D. A Influência da Cultura Organizacional na Eficácia das Organizações. **Revista Agroveterinária, Negócios e Tecnologias**, v. 1, p. 62–75, 5 dez. 2016.

FREITAS, C. A. M.; SANTOS, A. M. DOS; PRADO, N. M. DE B. L. Análise de dados qualitativos. **Saúde em Debate**, v. 44, n. 125, p. 580–582, jun. 2020.

FREITAS, M. E. **A Questão Do Imaginário E a Fronteira Entre a Psicanálise E a Cultura Organizacional**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo: [s.n.].

FREITAS, M. Organização Escolar e Socialização Profissional de Professores Iniciantes. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 155–172, mar. 2002.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Como construir uma equipe fantástica**. São Paulo: Phorte, 2017.

GOFFEE, Rob; JONES, Gareth. **Organizational culture: A practical guide**. London: FT Prentice Hall, 2007.

GUEST, David E.. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. **Human Resource Management Journal**, [S.L.], v. 27, n. 1, p. 22-38, jan. 2017. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.

HANKINS, James L. **Liderança e cultura organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HANSEN, P. **Relações Entre Estilo cultural, Domínio De Competências E Desempenho Organizacional Em Empresas Juniores Do Distrito Federal**. Trabalho De Conclusão De Curso—Universidade de Brasília: [s.n.].

HOFSTEDE, G. Culture and Organizations. **International Studies of Management & Organization**, v. 10, n. 4, p. 15–41, dez. 1980.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations : Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**. 3. ed. Maidenhead: Mcgraw-Hill, 2010.

HOUSE, R. J.; HOWELL, J. M. Personality and charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 3, n. 2, p. 81–108, jun. 1992.

IGO, T.; SKITMORE, M. Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. **Construction Innovation**, v. 6, n. 2, p. 121–139, 1 jun. 2006.

JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, v. 8, n. 81-89, 2003.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance**. Nova Iorque: Free Press, 1992.

MINAYO, M. C. DE S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cadernos De Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 237–248, 1993.

MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S. l.], v. 5, n. 7, p. 1–12, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Acesso em: 29 jan. 2023.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, p. 7-32, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MOUTA, Cristina; MENESES, Raquel. The Impact of CEO Characteristics on Organizational Culture and on the Silo Effect. **Review Of Business Management**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 207-225, 20 jun. 2021. FECAP Fundacao Escola de Comercio Alvares. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v23i2.4100>.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. Sage Publications, Inc., 2016, p. 4.

FERNANDES NETO, Manuel; CANTERMI, Bruno de Amorim; LIZOTE, Suzete Antonieta. Revisão Bibliográfica: relação entre cultura organizacional e liderança / literature review. **Id On Line. Revista de Psicologia**, [S.L.], v. 15, n. 57, p. 01-18, 31 out. 2021. Lepidus Tecnologia. <http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v15i57.3177>.

PAZ, Maria G. T.; FERNANDES, Sonia R. P.; CARNEIRO, Laila L.; MELO, Eleuní A. A.. PERSONAL ORGANIZATIONAL WELL-BEING AND QUALITY OF ORGANIZATIONAL LIFE: the mediating role of organizational culture. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramd200122>.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies**. 1. ed. [s.l.] Harper & Row, 1982.

POTYE, Lucimara; MOSCON, Daniela Campos Bahia. A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS GERENCIAIS QUE FAVORECEM A INOVAÇÃO. **Gestão & Planejamento**, [S.L.], v. 23, p. 296-314, 2022. Universidade Salvador - UNIFACS. <http://dx.doi.org/10.53706/gep.v.23.6134>.

ROBBINS, S. P.; WOLTER, R.; DECENZO, D. A. **A Nova Administração**. 2. ed. [s.l.] Saraiva Uni, 2020.

SAMPIERE, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 2014.

SANTIAGO, F. **Liderança – características e habilidades: um estudo de caso em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais**. Dissertação—Universidade FUMEC: [s.n.].

SANTOS, D. N., ARAÚJO, M. R. M., MARQUES, E. C. (2020). Influência da Socialização Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Polícia Militar de Sergipe. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, vol. 12, n. 4. Universidade Federal de Viçosa, Brasil.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2001.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, p. 339–358, 1983.

SOUZA, Vivian Aguiar de; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. INFLUENCE FACTORS OF CULTURE OF INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS. **Read. Revista Eletrônica de**

Administração (Porto Alegre), [S.L.], v. 27, n. 2, p. 579-611, ago. 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.325.107447>.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. D. G. C. **Escala de valores organizacionais**. RAUSP Management Journal, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TAYLOR, E. B. **Primitive culture: Researches into the Development of mythology, philosophy, religion, language, art, and Custom**. [s.l.] Cambridge Library Collection - Anthropology, 2010. v. 2

VERGARA, S. C. **Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WORTMEYER, Daniela Schmitz et al. **O DESENVOLVIMENTO DE VALORES MORAIS NA SOCIALIZAÇÃO MILITAR: ENTRE A LIBERDADE SUBJETIVA E O CONTROLE INSTITUCIONAL**. 2017. 292 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YUKL, G. **Liderança nas Organizações**. 7. ed. Nova Iorque: Prentice Hall, 2010.

7 APÊNDICE - ROTEIRO

7.1. Roteiro semi estruturado utilizado nas entrevistas

A. Informações sociodemográficas:

- a. Qual a sua idade?
- b. Qual seu sexo?
- c. Qual seu grau de escolaridade?
- d. Você realizou/realiza qual curso de formação?
- e. Já realizou treinamento de liderança?
- f. Há quanto tempo você está no cargo de liderança?

B. Relação do entrevistado com a Empresa X:

- a. O que te trouxe à Empresa X? Por que a Empresa X?
- b. Você tinha alguma informação prévia da Empresa X que te motivou a tentar trabalhar nela?

C. Cultura da empresa e gestão de equipes

- a. Você considera a cultura da Empresa X forte ou fraca? Por quê?
- b. Você acha que a cultura é mais formal ou informal? É rígida, com muitos manuais ou é mais liberal? Qual a margem de autonomia?
- c. Qual a importância da cultura organizacional para a gestão da sua equipe?

D. Pilares da cultura organizacional da Empresa X e a percepção do entrevistado quanto à sua manifestação:

- a. Como você mede se os pilares da cultura organizacional estão sendo vivenciados?
- b. Dentre os pilares culturais da empresa, tem algum deles que se destaca no dia a dia da sua operação? Se sim, como?
- c. Qual o pilar da cultura que você considera ser mais fácil para se gerenciar sobre os seus liderados? Por que?

- d. Qual o pilar da cultura que você considera ser mais difícil de gerenciar sobre os seus liderados? Por que?
- e. O que você faz quando um liderado apresenta um comportamento contracultural? Pode dar um exemplo?
- f. O que você faz quando seu liderado tem um comportamento muito alinhado à cultura? Existe algum reforço desse comportamento? Se possível, pode dar um exemplo?
- g. Na sua experiência na liderança, qual foi o maior desafio vivenciado no que tange à gestão com base nos pilares culturais?

E. Transmissão e manutenção da cultura:

- a. Quais são os métodos que você utiliza para transmitir a cultura organizacional aos seus liderados?
- b. Quais as principais iniciativas dadas por você para a consolidação e perpetuação da cultura na sua liderança?
- c. O que você considera mais importante para esse processo de consolidação cultural?

F. Socialização e design do ambiente para a fixação da cultura:

- a. Quais são suas principais preocupações quando se trata de um analista recentemente contratado? Quais práticas de socialização organizacional?
- b. Você acha que o ambiente físico da empresa influencia na fixação da cultura organizacional? Se sim, como?
- c. Em caso de liderados em home office, como você observa a fixação da cultura?

G. Estilo de lideranças:

- a. Como você define sua liderança? Quais as principais características?
- b. Como o estilo de liderança ajuda na propagação da cultura?
- c. Tem alguma liderança na Empresa X que te inspire? Por que?

H. Conclusão e percepções finais sobre a Empresa X:

- a. Você indicaria a Empresa X para trabalhar? Por que?

b. Na sua visão, o que precisa mudar na cultura da Empresa X?