

ÁLVARO MARICATO MOREIRA DO NASCIMENTO

TRABALHO DE FORMATURA

**São Paulo
2023**

ÁLVARO MARICATO MOREIRA DO NASCIMENTO

**CULTURA ORGANIZACIONAL: MANIFESTAÇÕES DA CULTURA E
ESTRATÉGIAS PARA CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS EM
UMA EMPRESA DO RAMO DE BENS DE CONSUMO**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para a
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Ana Cristina Limongi França

**São Paulo
2023**

FICHA CATALOGRÁFICA

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha sincera gratidão aos meus amigos. Cada mensagem de encorajamento, cada gesto de apoio e cada momento dedicado a ouvir sobre meus desafios e conquistas foram fundamentais para a minha motivação e persistência. Vocês foram mais do que amigos, foram pilares de força e alegria nos momentos em que mais precisei.

À minha família, meu eterno agradecimento. Vocês foram a base sólida sobre a qual construí cada capítulo deste trabalho. O amor incondicional, a paciência e a compreensão que vocês demonstraram enquanto eu navegava por esta fase intensa da minha vida acadêmica foram os presentes mais valiosos que eu poderia receber. Sem o apoio de vocês, nada disso seria possível.

E, por fim, gostaria de estender um agradecimento especial à professora orientadora Dra Ana Cristina Limongi França. Sem a sua empolgação em me ajudar e apoio para garantir que tudo iria dar certo, o estudo não seria possível.

A vocês, toda a minha gratidão.

RESUMO

Cultura Organizacional é uma temática importante para o desenvolvimento de qualquer instituição. Ela se manifesta de diversas maneiras dentro do ambiente de trabalho e molda o comportamento dos funcionários em diversos aspectos. O presente trabalho tem como foco conceituar os diferentes elementos que compõem a Cultura Organizacional de Empresas e, a partir da fundamentação teórica, estudar uma empresa do ramo de bens de consumo. O estudo foi feito através de entrevistas semiestruturadas com os funcionários da organização e, a partir das entrevistas, foi feito um diagnóstico da situação da empresa em relação aos valores fundamentais por ela praticados; quais histórias, ritos, linguagens e artefatos estão nela presentes; como as regras explícitas e implícitas impactam na rotina dos funcionários; como a estrutura organizacional influencia na relação das pessoas com as lideranças; e por fim, quais práticas o time de Recursos Humanos adota para formentar essa cultura. A partir desse entendimento, foram sugeridas algumas ações de revisão da carga de trabalho, que, no caso da empresa estudada, estava impactando a retenção de funcionários na instituição.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Bens de Consumo, Entrevistas Semiestruturadas, Carga de Trabalho.

ABSTRACT

Organizational Culture is an important theme for the development of any institution. It manifests itself in various ways within the work environment and shapes the behavior of employees in several aspects. The present work focuses on conceptualizing the different elements that make up the Organizational Culture of Companies and, based on theoretical foundations, studying a company in the consumer goods sector. The study was conducted through semi-structured interviews with the organization's employees and, from the interviews, a diagnosis was made of the company's situation in relation to the fundamental values it practices; what stories, rites, languages, and artifacts are present in it; how explicit and implicit rules impact the routine of employees; how the organizational structure influences the relationship of people with leadership; and finally, what practices the Human Resources team adopts to foster this culture. From this understanding, some actions were suggested to review the workload, which, in the case of the studied company, was impacting employee retention in the institution.

Keywords: Organizational Culture, Consumer Goods, Semi-Structured Interviews, Workload.

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 - Amostra de Entrevistados	47
Quadro 3.2 - Perguntas da Entrevista Semiestruturada	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH	Recursos Humanos
----	------------------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Contextualização da empresa	19
1.2 Motivação	20
1.3 Objetivos	21
1.4 Estrutura	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 Introdução à Cultura Organizacional	22
2.2 Valores como o Coração da Cultura Organizacional	23
2.2.1 Processo de Identificação dos Valores	23
2.2.2 Implementação dos Valores	24
2.2.3 Desafios na Manutenção dos Valores	25
2.3 A perpetuação dos Valores Através de Elementos Culturais	26
2.3.1 Histórias e Mitos Organizacionais	27
2.3.1.1 Definições	27
2.3.1.2 Origens e Exemplos	28
2.3.1.3 Desafios e Críticas	29
2.3.2 Rituais e Cerimônias	30
2.3.2.1 Definições	30
2.3.2.2 Origens e Exemplos	31
2.3.2.3 Desafios e Críticas	31
2.3.3 Símbolos e Artefatos	32
2.3.3.1 Definições	32
2.3.3.2 Origens e Exemplos	32
2.3.3.3 Desafios e Críticas	32
2.3.4 Linguagens e Jargões	33
2.3.4.1 Definições	33
2.3.4.2 Desafios e Críticas	34
2.4 Regras Explícitas e Implícitas	34
2.4.1 Regras Explícitas	34
2.4.2 Regras Implícitas	35
2.5 A Estrutura Organizacional e a Distribuição de Poder	37
2.5.1 Poder Centralizado e Descentralizado	38
2.5.2 Desafios das Estruturas Organizacionais	39
2.6 Políticas e Práticas de RH na Formação da Cultura	39
2.6.1 Recrutamento e Seleção	39
2.6.2 Treinamento e Desenvolvimento	40
2.6.3 Avaliação e Feedback	41
3 METODOLOGIA	43
3.1 Método de amostragem	43
3.2 Viés	45

3.3 Coleta de Dados	45
4 RESULTADOS	48
4.1 Internalização dos Valores	48
4.2 Elementos Culturais	50
4.3 Regras Explícitas e Implícitas	52
4.4 Estrutura Organizacional	53
4.5 Práticas de RH	54
4.6 Análise e Sugestões de Melhoria	55
5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES	57
5.1 Contribuições para a estratégia da empresa	57
5.2 Limitações do estudo e próximos passos	57
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE A - Roteiro das entrevistas semiestruturadas	62

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados as motivações e objetivos do desenvolvimento do presente trabalho de formatura, além de uma breve justificativa sobre a relevância do tema.

1.1 Contextualização da empresa

A Empresa X, uma multinacional com mais de 100 anos de existência, iniciou sua história com a produção de produtos de higiene, porém expandindo o portfólio ao longo dos anos, contando hoje com diversas marcas, algumas delas líderes de mercado no Brasil e no mundo.

Inicialmente focada em reforçar a sua presença no mercado interno, adotou sua estratégia de expansão internacional no começo do século XX, através de patrocínios em shows e aquisições de concorrentes estrangeiros. A Segunda Guerra foi outro momento em que a Empresa X acelerou o seu plano de expansão internacional, reforçando sua presença em solo brasileiro.

Nos últimos anos, a Empresa tem se concentrado em inovação e sustentabilidade, investindo significativamente em pesquisa e desenvolvimento para criar produtos que atendam às necessidades emergentes dos consumidores, ao mesmo tempo em que reduzem o impacto ambiental. A Empresa X tem se comprometido com metas ambiciosas de sustentabilidade, como reduzir emissões de gases de efeito estufa e melhorar a reciclabilidade de suas embalagens.

No Brasil, essa estratégia é suportada por plantas de produção, centros de distribuição, um centro de inovação, além do prédio administrativo, localizado em São Paulo - SP, onde será conduzido o estudo. A Empresa X conta com uma equipe administrativa relativamente enxuta, atendendo uma grande quantidade de clientes diretamente e mantendo pequenos times responsáveis por diversos clientes e processos, podendo esses times, por vezes, contarem com apenas uma pessoa.

Para tal, a Empresa direciona muitos esforços em capacitar a sua equipe e manter altos níveis de retenção, de modo que atualmente mais de 70% das lideranças (considerando cargos entre gerentes juniores e a presidência da estrutura brasileira da empresa) iniciaram suas carreiras como estagiárias. Um dos pontos focais é a manutenção de uma cultura organizacional forte e direcionada ao cuidado com os colaboradores bem como aos resultados dos clientes.

1.2 Motivação

Em um mundo diverso e globalizado, entender a cultura da organização e os elementos que a compreendem se torna uma habilidade importante e permite que a pessoa se alinhe melhor à dinâmica de relacionamento e trabalho, dando suporte a essa para prosperar na empresa.

Considerando as diversas nuances das culturas organizacionais, a capacidade de compreender e se adaptar pode ser um diferencial competitivo, facilitando a colaboração, a comunicação e o estabelecimento de relações de trabalho produtivas. Além disso, a compreensão da cultura organizacional ajuda na identificação e na adaptação a possíveis desafios e conflitos, permitindo uma resolução mais eficiente e harmoniosa.

Para líderes e gestores, a capacitação nesse tema é ainda mais vital. Líderes eficazes devem ser capazes de não apenas entender, mas também moldar e influenciar a cultura da organização, sendo uma habilidade ainda mais importante em um cenário onde a resistência dos colaboradores pode ser um obstáculo significativo. Líderes com uma compreensão profunda da cultura organizacional podem desenvolver estratégias mais eficazes para gerenciar mudanças, comunicar visões e valores, e motivar suas equipes. Além disso, a capacidade de alinhar a cultura organizacional com a estratégia de negócios é fundamental para o sucesso a longo prazo da empresa. Líderes capacitados podem identificar e cultivar os aspectos culturais que suportam os objetivos estratégicos, ao mesmo tempo em que mitigam aqueles que podem ser obstáculos, promovendo assim um ambiente de trabalho mais coeso, engajado e produtivo.

O autor do trabalho teve a oportunidade de fazer parte da Empresa X por 18 meses e, em vista da cultura organizacional vivenciada durante a experiência, surgiu a motivação de estudá-la mais a fundo, buscando entender as nuances culturais da empresa e os fundamentos que a levaram a prosperar.

1.3 Objetivos

Considerando o contexto acima, o presente estudo tem como objetivo identificar os elementos culturais presentes na estrutura organizacional da empresa X e seus reflexos na gestão da mesma. O estudo será focado na área administrativa, localizada no escritório em São Paulo - SP.

A partir da identificação, espera-se conseguir analisar a concordância da empresa às referências de estudos sobre o tema, identificando pontos de sensibilidade na gestão do quadro de funcionários e possíveis sugestões para melhoria.

1.4 Estrutura

A estrutura do trabalho inicia-se com uma introdução, apresentando a motivação e objetivos do estudo realizado. A seguir, tem-se a revisão da literatura, na qual são abordados os principais conceitos que basearam o estudo, com ênfase na conceituação da cultura organizacional e seus elementos.

Após a revisão literária, seguirá uma seção de explicitação da metodologia de coleta de dados. Então são apresentados os resultados obtidos pelo estudo. Por fim, as conclusões obtidas a partir dos resultados e contribuições para o campo da cultura organizacional, bem como as limitações do trabalho e perspectivas futuras que podem ser exploradas sobre o tema na empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura abrangendo os temas chave a serem discutidos no estudo, de modo a servir como arcabouço teórico para o alcance dos objetivos propostos.

Inicia-se por uma revisão sobre o conceito de cultura organizacional, passando pelos elementos que a compõem. A seguir cada um dos elementos será explorado em detalhe, buscando a conceituação e entendimento dos temas, servindo como referência para as futuras etapas do estudo.

2.1 Introdução à Cultura Organizacional

Segundo Schein, em seu livro *Cultura Organizacional e Liderança* (2010), a cultura organizacional é o tecido social que forma a base de uma organização. É composta por valores, crenças, rituais e símbolos que governam o comportamento dos indivíduos dentro de uma empresa. Essa cultura é muitas vezes implícita, não sendo formalmente expressa, mas observada nas ações cotidianas e nas decisões tomadas, influenciando na forma que os funcionários interagem entre si e com outras partes interessadas.

Os valores fundamentais são o coração da cultura organizacional, funcionando como o norte moral da empresa. Eles são os princípios orientadores que ajudam a definir o que é considerado importante pela organização. Estes valores são frequentemente estabelecidos pelos fundadores e são mantidos ao longo do tempo através de histórias, mitos e símbolos que são perpetuados e celebrados. Eles influenciam todas as decisões e políticas e são a base sobre a qual as estratégias são construídas e executadas. Estes valores fundamentais são o alicerce sobre o qual a missão e a visão da empresa são construídas.

Rituais e cerimônias são manifestações visíveis da cultura organizacional. Eles podem variar de reuniões diárias de equipe a celebrações anuais de sucesso da empresa. Estes eventos servem para reforçar os valores e normas da organização, criando um senso de comunidade e pertencimento, também tendo uma função de socialização e inclusão de novos membros.

A linguagem, o jargão e os símbolos usados dentro de uma organização também são indicativos de sua cultura. A linguagem pode criar uma sensação de inclusão ou exclusão, dependendo de como é usada. Símbolos, como logotipos ou a arquitetura do escritório, comunicam visualmente a identidade da empresa e podem fortalecer a cultura organizacional. Juntos, esses elementos criam um ambiente que pode motivar e inspirar os funcionários, ou, se mal alinhados com os valores individuais, podem levar a conflitos e insatisfação.

2.2 Valores como o Coração da Cultura Organizacional

No coração da cultura organizacional estão os valores fundamentais. Estes são os princípios inabaláveis que a organização defende, muitas vezes estabelecidos pelos fundadores e mantidos ao longo do tempo. Eles servem como o norte moral e fornecem um quadro de referência para todas as ações e políticas da empresa.

2.2.1 Processo de Identificação dos Valores

A identificação dos valores fundamentais da organização é um processo crucial, pois estabelece os princípios orientadores que moldam sua cultura e ética de trabalho. Este processo envolve várias etapas e considerações.

O primeiro passo na identificação de valores fundamentais é uma reflexão interna profunda. Líderes e gestores devem considerar o que é verdadeiramente importante para a organização. Isso pode envolver sessões de brainstorming, reuniões com stakeholders e análise da missão e visão da empresa, como destacado por Collins e Porras, em seu livro "Feitas para Durar" (1994).

É essencial envolver os funcionários no processo de identificação de valores. Isso pode ser feito através de pesquisas, workshops e discussões abertas. O envolvimento dos funcionários não só garante que os valores reflitam a realidade da equipe, mas também aumenta o comprometimento destes. O envolvimento de todos os níveis organizacionais na formação da cultura é enfatizado por Schein (2010) em seu livro.

Além da análise interna, é importante considerar o ambiente externo, incluindo tendências do setor, expectativas dos clientes e normas sociais. Desse modo, a

responsabilidade social corporativa deve ser integrada à estratégia central da empresa, vinculando o progresso social ao sucesso do negócio, garantindo que os valores da organização estejam alinhados ao mundo externo (PORTER; KRAMER, 2006).

Após a coleta de insights internos e externos, os valores fundamentais devem ser claramente definidos e articulados. Eles devem ser concisos, memoráveis e refletir a essência da organização. Na sua elaboração devem ser envolvidos todos os níveis organizacionais, destacando como as práticas irão impactar no sucesso organizacional. Por fim, deve haver clareza e repetição na comunicação dos valores, garantindo que todo o corpo corporativo os internalize (KOTTER; HESKETT, 1992).

Finalmente, os valores não são estáticos. Eles devem ser revisados periodicamente para garantir que permaneçam relevantes e alinhados com a evolução da empresa. Esse processo evita que os valores e práticas da organização se tornem obsoletos ou contraditórios às expectativas sociais e do ambiente de negócios. Nessa revisão, assim como na criação, devem ser envolvidos os colaboradores, aumentando o comprometimento e alinhamento destes com as novas diretrizes (CAMERON; QUINN, 2011).

2.2.2 Implementação dos Valores

A implementação eficaz de valores na cultura organizacional é um processo que requer estratégia e comprometimento contínuo. Esta implementação é crucial para garantir que os valores declarados se refletem nas ações diárias e nas decisões da empresa.

A comunicação dos valores envolve mais do que apenas declarar os valores em documentos oficiais; eles devem ser comunicados através de discursos, reuniões, treinamentos e materiais de marketing (KOTTER; HESKETT, 1992). Nesse sentido, líderes e gestores devem personificar os valores da organização em suas ações e decisões, pois a liderança pelo exemplo é uma das formas mais poderosas de reforçar os valores organizacionais, como destacado por Schein (2010).

Barney, em seu artigo na *Academy of Management Review* em 1986, diz que, para garantir que os valores se integrem à vida cotidiana da organização, eles devem estar

alinhados com as políticas e práticas da empresa, incluindo recrutamento, avaliação de desempenho, promoções e recompensas. Nesse momento, o papel do RH é fundamental para a manutenção da cultura, exigindo práticas coesas e consistentemente aplicadas para reforçar o ambiente desejado.

Reconhecer e recompensar comportamentos que exemplificam os valores da empresa é crucial para reforçar esses valores. Isso pode incluir sistemas de recompensa, reconhecimento em reuniões e histórias de sucesso compartilhadas internamente. A visibilidade dessas premiações demonstra para os outros funcionários quais são os comportamentos valorizados, além motivar os colaboradores reconhecidos a performar (CAMERON; QUINN, 2011).

Programas de educação e treinamento contínuos podem ajudar a incutir os valores na força de trabalho. Estes programas devem ser projetados para ajudar os funcionários a entender os valores e como aplicá-los em seu trabalho. Além disso, esses programas podem servir como experiências comuns entre os colaboradores, reforçando um sentimento de comunidade dentro da organização (DEAL; KENNEDY, 1982).

2.2.3 Desafios na Manutenção dos Valores

Manter os valores fundamentais de uma organização, especialmente durante períodos de mudança ou crise, pode ser desafiador. Esses desafios surgem de várias fontes e exigem estratégias específicas para serem superados.

Mudanças no ambiente de negócios, como novas tecnologias, mudanças de mercado ou fusões e aquisições, podem desafiar a manutenção dos valores fundamentais. Essas mudanças podem levar a um realinhamento estratégico que, por sua vez, pode entrar em conflito com os valores estabelecidos. Cameron e Quinn (2011) sugerem em seu livro que em alguns casos, uma mudança mais gradual e iterativa é mais eficaz, porém em alguns casos pode ser exigida uma mudança radical.

Nesse sentido, a resistência à mudança é um desafio comum na manutenção dos valores. Os funcionários podem estar acostumados a certas práticas e podem ver qualquer

mudança como uma ameaça aos seus valores percebidos. Kotter enfatiza em seu livro “Liderando Mudanças” de 1995, que algumas das causas da resistência são o medo do desconhecido, insegurança da posição social na empresa e/ou ruptura de rotinas. Essas barreiras devem ser superadas através de uma comunicação eficaz da motivação das mudanças, liderança forte, além do envolvimento do corpo de trabalho na construção.

Em um ambiente de trabalho cada vez mais globalizado, a diversidade cultural pode apresentar desafios na manutenção de valores comuns. Diferentes antecedentes culturais podem levar a diferentes interpretações e prioridades em relação aos valores. Além disso, em empresas de escala global, as culturas locais influenciam nas práticas de negócios, estratégias empresariais e relacionamento com a liderança (HOFSTEDE, 1980).

A falha na comunicação efetiva dos valores pode levar à sua diluição ou má interpretação. Isso é especialmente verdadeiro em grandes organizações onde a mensagem precisa ser transmitida através de várias camadas. Nesse sentido, Schein (2010) reforça que a cultura tem forte influência na forma como as mensagens precisam ser passadas, por vezes exigindo que uma mesma mudança seja comunicada de maneiras diferentes para grupos diferentes, a depender da relação de cada um deste com o ambiente organizacional.

Crises econômicas, escândalos ou dilemas éticos podem forçar as organizações a tomar decisões que parecem contrariar seus valores declarados. Esses momentos de crise são verdadeiros testes para a integridade dos valores da organização. Treviño e Nelson, em seu livro “Gerenciando Ética Empresarial”, publicado em 2011, afirmam que em momentos como esse, é necessária uma postura transparente e responsável por parte da liderança, enfatizando a importância da Liderança Ética.

2.3 A perpetuação dos Valores Através de Elementos Culturais

Conforme definido por Schein (2010), os valores fundamentais são perpetuados e reforçados através de histórias e mitos que são contados e recontados dentro da empresa. Estas narrativas muitas vezes incluem contos de sucesso, fracasso, inovação e perseverança que ajudam a moldar a identidade da organização. Eles atuam como uma forma de transmitir

e ensinar a cultura organizacional de maneira que seja memorável e significativa para os funcionários.

Símbolos e artefatos, como logotipos da empresa, o design do escritório e uniformes, são poderosos comunicadores da cultura organizacional. Eles são elementos visuais que transmitem a identidade da empresa e reforçam a cultura organizacional. Estes símbolos podem ser tão abrangentes quanto a arquitetura de um escritório corporativo ou tão simples quanto o layout de um crachá de funcionário.

Rituais e cerimônias são as manifestações visíveis e tangíveis da cultura organizacional. Eles podem incluir tudo, desde reuniões diárias de equipe até eventos anuais de celebração de sucessos da empresa. Estes eventos servem não apenas para reforçar os valores e normas da organização, mas também para criar um senso de comunidade e pertencimento entre os funcionários.

A linguagem e o jargão usados dentro de uma organização contribuem significativamente para a criação de uma identidade coletiva. O uso de terminologia específica, acrônimos e expressões pode criar uma sensação de inclusão entre os membros da equipe e serve como um indicador de pertencimento ou status dentro da empresa.

2.3.1 Histórias e Mitos Organizacionais

2.3.1.1 Definições

Histórias e mitos organizacionais são elementos fundamentais na cultura de uma empresa, desempenhando um papel crucial na transmissão de valores e na formação da identidade corporativa.

As histórias são narrativas que circulam dentro de uma organização, contando eventos significativos ou experiências relacionadas à empresa, seus fundadores, líderes, funcionários ou marcos. Boje (1991) define histórias organizacionais como relatos vividos, contados e recontados, que são parte integrante da cultura organizacional. Os mitos, por outro lado, são histórias mais idealizadas ou estilizadas que podem não ser literalmente verdadeiras, mas que

expressam valores, crenças e normas da organização. Eles são frequentemente usados para transmitir ideais e ensinamentos fundamentais.

Histórias e mitos são poderosos na transmissão de valores organizacionais, como ética de trabalho, inovação, perseverança e trabalho em equipe. Gabriel (2000) argumenta em seu livro “Storytelling em Organizações” que as histórias são uma forma de arte que molda a compreensão e o engajamento dos funcionários, funcionando como ferramentas de ensino, oferecendo orientação implícita sobre o que é valorizado e esperado dentro da organização. Martin, Feldman, Hatch e Sitkin (1983) destacam a importância das histórias na transmissão de conhecimento tácito e na orientação do comportamento dos funcionários.

Além disso, segundo Hatch e Schultz em seu artigo “Relações entre Cultura Organizacional, Identidade e Imagem”, publicado em 1997, histórias e mitos ajudam na formação da identidade organizacional, oferecendo uma narrativa comum que os funcionários podem se identificar e se orgulhar, pois ao compartilhá-las, os funcionários sentem-se parte de uma história maior, o que promove a coesão e o engajamento.

Gabriel (2000) também argumenta que histórias e mitos eficazes possuem duas características em comum: geralmente são simples e diretos, além de serem repetidos para estimular a memorização. A simplicidade facilita a difusão das histórias através dos diferentes níveis organizacionais e a repetibilidade, podendo ser inclusive em diferentes contextos, ajuda a cimentar os valores da memória coletiva da organização.

Histórias e mitos eficazes muitas vezes possuem um apelo universal, tocando em temas e experiências com os quais muitos podem se identificar. Isso aumenta a sua relevância e impacto. Ponto este destacado por Hatch e Schultz (1997).

2.3.1.2 Origens e Exemplos

Histórias e mitos organizacionais surgem de diversas fontes dentro de uma empresa e desempenham um papel crucial na formação da cultura organizacional. Muitas histórias e mitos organizacionais originam-se dos fundadores ou líderes carismáticos. Suas experiências, decisões e estilos de liderança frequentemente se tornam lendas dentro da organização.

Eventos significativos na história da empresa, como superação de crises, inovações disruptivas ou momentos de virada, também são fontes comuns de histórias e mitos (BOJE, 1991).

Alguns exemplos marcantes são:

- Apple e Steve Jobs: A história da fundação da Apple em uma garagem por Steve Jobs e Steve Wozniak é um exemplo clássico. Essa narrativa enfatiza valores como inovação, criatividade e espírito empreendedor. Isaacson (2011) em sua biografia de Steve Jobs, detalha esses eventos e seu impacto na cultura da Apple.
- Google e a Cultura da Inovação: O mito em torno da cultura de inovação do Google, incluindo seus famosos '20% do tempo' para projetos pessoais, destaca valores como criatividade, liberdade e inovação. Schmidt e Rosenberg (2014) em "How Google Works" exploram como essas práticas moldaram a cultura do Google.
- Walt Disney e a Magia da Disney: As histórias em torno de Walt Disney e a criação dos parques temáticos da Disney exemplificam valores como imaginação, excelência e alegria. Bryman (1995) analisa como a cultura da Disney é construída e mantida através de suas narrativas e mitos.

2.3.1.3 Desafios e Críticas

Uma das principais preocupações é que as histórias e mitos podem se distorcer ao longo do tempo, perdendo sua precisão ou se desviando de sua intenção original. Boje (1991) discute como as histórias podem ser alteradas em cada recontagem, potencialmente levando a interpretações errôneas. Além disso, histórias e mitos podem se tornar desatualizados ou desalinhados com a realidade atual da empresa, especialmente em organizações que passam por mudanças rápidas e significativas. Outra problemática frequente é a idealização excessiva, o que pode levar a expectativas irreais ou uma compreensão distorcida da história da empresa.

Também há o risco de que histórias e mitos sejam usados para manipular percepções ou impor uma narrativa específica, o que pode ser problemático se não refletir os valores e

práticas reais da organização. A desconexão com a realidade pode impor metas e expectativas inalcançáveis e/ou gerar desconfiança por parte da organização (HATCH; SCHULTZ, 1997)

2.3.2 Rituais e Cerimônias

2.3.2.1 Definições

Rituais e cerimônias na cultura organizacional desempenham um papel vital na criação de um senso de comunidade e pertencimento entre os funcionários. Estas práticas não são apenas eventos formais, mas atuam como mecanismos essenciais para construir e manter a coesão social e a identidade organizacional.

Ashforth e Mael, em seu artigo “Teoria da Identidade Social e a Organização”, publicado em 1989, pontuam as contribuições desses eventos para a identificação organizacional, já que esses momentos são oportunidades de reforço dos valores da organização, permitindo aos colaboradores um senso de pertencimento e associação de seus valores pessoais aos da empresa. Além disso, os mesmos servem como experiências compartilhadas entre os funcionários, podendo ser fontes de novas histórias e, por consequência, reforçando os laços sociais entre as pessoas e com a organização.

Outra função estratégica desses eventos é a de reconhecimento dos funcionários. Quando os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos por suas contribuições, eles tendem a desenvolver um vínculo emocional mais forte com a empresa, aumentando comprometimento e lealdade, assim melhorando o desempenho e as taxas de retenção (MEYER; ALLEN, 1991).

Por fim, Ely e Thomas, em seu artigo “Diversidade Cultural no Trabalho: Os Efeitos da Perspectiva de Diversidade nos Processos e Resultados de Trabalho em Grupo” de 2001, reforçam a importância dos rituais e cerimônias como momentos de união do corpo de funcionários e inclusão das pessoas, discutindo os impactos positivos da diversidade nos campos de criatividade, inovação e eficácia organizacional.

2.3.2.2 Origens e Exemplos

A variedade de rituais e cerimônias em organizações reflete a diversidade de culturas, indústrias e filosofias de gestão. Essas práticas variam significativamente entre diferentes tipos de organizações e são moldadas por múltiplos fatores, incluindo o contexto cultural, a natureza do trabalho e a história da empresa.

O perfil da empresa influencia fortemente no formato dos eventos, onde empresas tradicionais, com um ambiente altamente estruturado e formal, podem optar por momentos mais estruturados, empresas de perfil mais flexível irão valorizar rituais mais criativos e espontâneos (TRICE; BEYER, 1993).

Hofstede (1980) também destaca que empresas multinacionais também precisam levar em consideração as culturas locais na definição de seus rituais, podendo haver diferenças no nível de formalidade e estruturação nas cerimônias de suas diferentes sedes por conta do perfil das pessoas ali presentes, inclusive podendo ser uma oportunidade da empresa se alinhar a essas pessoas e fortalecer seus laços. Em seu livro é dado o exemplo de que uma empresa japonesa pode ter rituais formais de respeito e harmonia, enquanto uma empresa norte-americana pode enfatizar rituais que promovem individualismo e competição.

2.3.2.3 Desafios e Críticas

Deal e Kennedy (1982) enfatizam a necessidade de alinhar os rituais de acordo com a evolução dos valores das organizações, reforçando o papel desses momentos de solidificação da cultura e orientação do comportamento dos funcionários. Além disso, mudanças estruturais e estratégicas impactam na eficiência e eficácia dos eventos, exigindo constante avaliação por parte da liderança sobre as melhores práticas a serem implementadas nos rituais.

A evolução tecnológica, principalmente a transformação para modelos de trabalho híbrido e a contratação de funcionários de diferentes localidades para trabalharem em uma mesma equipe, também pode apresentar um desafio aos formatos tradicionais de rituais e cerimônias, exigindo atualização nas dinâmicas para manutenção do propósito e efetividade de tais momentos (ELY; THOMAS, 2001). Nesse contexto, os desafios de representatividade das diversas culturas, gêneros, idades, habilidades e outras dimensões de diversidade ganham

relevância, exigindo uma atenção da liderança para promover um ambiente diverso e acolhedor, inclusive quanto à acessibilidade nas reuniões, por conta de pessoas buscando participar de diferentes localidades e modelos de trabalho.

2.3.3 Símbolos e Artefatos

2.3.3.1 Definições

A utilização de símbolos e artefatos é uma forma poderosa de comunicar e reforçar a cultura de uma organização. Estes elementos visuais e físicos servem como lembretes constantes dos valores, normas e identidade da empresa, influenciando a percepção e o comportamento dos funcionários.

Deal e Kennedy (1982) definem os símbolos como imagens, logos, designs ou slogans que representam a identidade e os valores da organização. Eles atuam como uma linguagem visual que transmite mensagens importantes sobre a empresa. Do mesmo modo os artefatos incluem a arquitetura do escritório, a disposição dos espaços, uniformes, prêmios e qualquer outro objeto tangível que possa ser associado à cultura da empresa manifestando e reforçando a cultura organizacional.

2.3.3.2 Origens e Exemplos

Os símbolos e artefatos desempenham papel importante na construção da identidade da empresa, funcionando como uma linguagem não verbal que transmite valores, crenças e normas da empresa, influenciando a percepção e o comportamento dos colaboradores.

Uma empresa que prestigie a inovação tentará transmitir esse valor através de logotipos criativos e espaços colaborativos dentro do escritório. Do mesmo modo, empresas que valorizem a união, podem ter uniformes que tragam um sentimento de semelhança e pertencimento entre os funcionários (ASHFORTH; MAEL, 1989).

2.3.3.3 Desafios e Críticas

Ely e Thomas (2001) abordam a necessidade de evolução dos artefatos e símbolos em resposta às mudanças organizacionais e de mercado. As empresas precisam garantir que seus elementos transmitam mensagens contemporâneas a fim de serem mais eficazes na

transmissão de valores. Além disso, é crucial que os símbolos e artefatos sejam consistentes com os valores reais da empresa. Inconsistências podem levar a desconfiança e ceticismo entre os funcionários.

A gestão de mudanças é crucial ao atualizar símbolos e artefatos. É importante comunicar as razões por trás das mudanças e envolver os funcionários no processo para garantir aceitação e alinhamento. Kotter (1996) fornece insights sobre a gestão eficaz de mudanças em organizações.

2.3.4 Linguagens e Jargões

2.3.4.1 Definições

Albert e Whetten (1985) afirmam, em seu livro “Identidade Organizacional” de 1985, que a linguagem e o jargão específicos de uma organização desempenham um papel crucial na formação e na manutenção de uma identidade coletiva entre seus membros. Essa linguagem especializada cria uma sensação de 'nós' entre os funcionários, diferenciando-os de 'eles' - pessoas de fora da organização.

Além disso, a linguagem também apresenta um papel de construção da cultura organizacional, podendo reforçar certos valores e induzir comportamentos. Ajustando a maneira como certos fatos são comunicados, é possível influenciar a maneira como são interpretados. Esse elemento é muito importante na liderança de equipes, pois a comunicação se torna uma ferramenta muito eficaz para inspirar, motivar e orientar (FAIRHURST; SARR, 1996).

A linguagem também tem um papel importante como facilitador da comunicação interna. Ao usar termos e expressões que são entendidos universalmente dentro da organização, os funcionários podem transmitir ideias e informações de forma mais rápida e eficiente, reduzindo mal-entendidos e esclarecendo expectativas, permitindo que as equipes trabalhem de maneira mais coesa e focada (DEAL; KENNEDY, 1982).

2.3.4.2 Desafios e Críticas

Um dos desafios do uso do jargão é que ele pode criar barreiras para novos funcionários ou para aqueles de fora da cultura dominante da organização. Isso pode levar a sentimentos de exclusão e alienação, dificultando a integração e a colaboração efetiva. O jargão também pode criar desafios na comunicação entre diferentes departamentos ou unidades de negócios, especialmente em organizações grandes e diversificadas. Isso pode levar a mal-entendidos e ineficiências (SCHEIN, 2010).

Ely e Thomas (2001) destacam outro aspecto importante a ser levado em consideração é a necessidade de evolução e adaptação da linguagem para refletir as mudanças na cultura da empresa e na sociedade em geral. A linguagem que se torna obsoleta ou insensível pode ter um impacto negativo na imagem da empresa. Isso pode envolver a eliminação de termos desatualizados e a introdução de novos termos que refletem melhor a cultura e os valores atuais da organização.

2.4 Regras Explícitas e Implícitas

As regras da empresa institucionalizam os padrões de comportamento que são socialmente aceitos dentro da organização. Estes padrões podem incluir tudo, desde o código de vestimenta até as expectativas de comunicação e colaboração. Eles ajudam a manter a ordem e a eficiência e são fundamentais para a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso, porém parte da cultura organizacional é implícita. Nesses casos, não é algo que se possa facilmente quantificar ou ver, mas é evidente nas ações diárias e nas decisões tomadas dentro da empresa.

2.4.1 Regras Explícitas

As regras explícitas podem ser identificadas pelas regras formalmente estabelecidas e documentadas, como códigos de conduta, políticas de RH e manuais de funcionários. Elas fornecem diretrizes claras sobre o que é esperado dos funcionários em termos de comportamento e procedimentos. Estas normas são frequentemente o ponto de partida para novos funcionários, oferecendo uma estrutura clara para a integração na cultura organizacional (SCHEIN, 2010).

Elas são essenciais para manter a ordem, a eficiência e a previsibilidade no ambiente de trabalho, ajudando a estabelecer um padrão de comportamento esperado, que é crucial para a harmonia e a produtividade no local de trabalho. O comportamento esperado em um ambiente corporativo geralmente gira em torno do profissionalismo e da ética. Isso inclui não apenas a competência técnica, mas também a honestidade, a integridade e o respeito pelos colegas e pela organização.

Geralmente, há clareza sobre quais condutas são esperadas e quais as punições pelo seu não cumprimento, documentadas nos manuais de funcionários e nos procedimentos padrões de processos da empresa. Neles, podem haver diretrizes de cunho técnico ou comportamental. Alguns exemplos são o manual de vestimentas, códigos de conduta, passo a passo de execução das tarefas, regras de marcação de ponto eletrônico, e afins. O não cumprimento das normas pode ter consequências significativas, desde a percepção negativa por colegas e gestores até impactos mais sérios na carreira, como demissões ou falta de promoções.

Para facilitar a inclusão de novos funcionários, diversas empresas exigem que os contratados façam um conjunto de treinamentos para obtenção de certificações que os capacitem nesses processos, para que o colaborador já esteja ciente das suas responsabilidades desde a sua chegada na organização.

Por fim, o conjunto de Missão, Visão e Valores da empresa pode ser considerado uma regra explícita, pois determina uma série de comportamentos esperados dos funcionários, que, se não seguidos, podem incorrer em impactos à carreira.

2.4.2 Regras Implícitas

Diferentemente das explícitas, as normas implícitas não são formalmente documentadas. Elas são entendidas e seguidas pelos membros da organização e são frequentemente transmitidas através da observação, da socialização e da experiência no local de trabalho. Essas normas podem incluir expectativas sobre a etiqueta de comunicação, a vestimenta apropriada (caso não haja uma cartilha a respeito) e a conduta em reuniões. Elas são cruciais para a compreensão do 'como as coisas realmente são feitas aqui'.

As regras tácitas são aprendidas através da observação e da interação social, e não são formalmente comunicadas. Por exemplo, pode haver uma expectativa não declarada de que os funcionários trabalhem além do horário normal sem que isso seja formalmente requerido ou recompensado. Essas normas podem influenciar fortemente como os funcionários interagem entre si e com a liderança, bem como a maneira como realizam suas tarefas.

Esses comportamentos são modelados por líderes e funcionários de longa data e se tornam parte da cultura implícita da organização. Por exemplo, se a liderança enfatiza a inovação e a tomada de riscos em suas ações, mesmo sem uma política formal a esse respeito, é provável que os funcionários vejam isso como um comportamento valorizado e o imitem. Essa forma de aprendizado social é destacada na teoria da aprendizagem social de Bandura em seu trabalho “Teoria do Aprendizado Social”, de 1977.

Outro elemento, a comunicação não verbal, como a linguagem corporal e as expressões faciais dos líderes e colegas, também desempenha um papel significativo na transmissão de normas e expectativas culturais. Por exemplo, a reação não verbal de um supervisor a uma sugestão durante uma reunião pode transmitir mais sobre as expectativas culturais da organização do que um memorando oficial.

Além disso, a pressão dos colegas e a necessidade de conformidade também são forças poderosas na manutenção de normas e comportamentos não articulados. Os funcionários podem se sentir compelidos a aderir a certas normas não escritas para serem aceitos ou valorizados dentro do grupo. Isso é discutido na teoria da conformidade de Asch (1951), que demonstra como os indivíduos muitas vezes se conformam às opiniões da maioria, mesmo quando elas contradizem suas próprias crenças ou percepções.

Assim, essas normas e comportamentos não articulados podem ter um impacto profundo no ambiente de trabalho, influenciando tudo, desde a moral dos funcionários até a eficácia operacional. Eles podem promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo quando alinhados com valores positivos, mas também podem levar a mal-entendidos e conflitos se forem mal interpretados ou se entrarem em conflito com as políticas formais.

Embora a cultura organizacional implícita desempenhe um papel crucial na definição da identidade e dos valores de uma empresa, ela também pode ser fonte de desafios e conflitos. Estes problemas surgem principalmente devido à natureza não articulada e muitas vezes subjetiva desses aspectos culturais.

A falta de comunicação clara sobre normas e expectativas pode levar a mal-entendidos. Novos funcionários, em particular, podem achar difícil navegar em uma cultura onde muito é "entendido" mas não explicitamente declarado. Schein (2010) destaca que a ambiguidade inerente às culturas implícitas pode causar confusão e conflitos, especialmente em situações de mudança organizacional.

Culturas organizacionais com comportamentos profundamente enraizados podem ser resistentes a mudanças. Isso pode ser particularmente desafiador em ambientes que exigem adaptação e inovação rápida. Kotter (1995) reforça como a resistência à mudança é um dos maiores obstáculos em processos que exigem transformação rápida

Conflitos podem surgir quando há uma desconexão entre os valores implícitos da organização e os valores pessoais dos funcionários. Essa desconexão pode levar a um desengajamento e até mesmo a um turnover mais alto.

Uma cultura organizacional que não é explicitamente moldada pode, inadvertidamente, promover a exclusão de grupos minoritários ou de pessoas com diferentes estilos de trabalho. Ely e Thomas (2001) argumentam que a diversidade e a inclusão devem ser consideradas ativamente na cultura organizacional para evitar a marginalização e promover um ambiente de trabalho equitativo.

2.5 A Estrutura Organizacional e a Distribuição de Poder

A estrutura organizacional e a distribuição de poder também são componentes críticos da cultura organizacional. A hierarquia da empresa, os níveis de autoridade e a tomada de decisão refletem como o poder e as informações fluem dentro da organização. Uma estrutura

bem definida pode contribuir para a clareza e eficiência, enquanto uma estrutura mal alinhada pode levar a conflitos e ineficiências.

2.5.1 Poder Centralizado e Descentralizado

A distribuição de poder dentro das organizações varia significativamente entre estruturas centralizadas e descentralizadas. Em estruturas centralizadas, tipicamente hierárquicas, o poder e a tomada de decisão estão concentrados no topo da organização. Este modelo permite um controle mais rigoroso e uma direção clara, mas pode limitar a agilidade e a inovação, pois as decisões precisam passar por vários níveis de aprovação. Do mesmo modo, tende a ser mais uniforme e alinhado com a visão estratégica da empresa, sendo eficaz em ambientes estáveis, onde as decisões não precisam ser tomadas rapidamente (MINTZBERG, 1983).

Por outro lado, as estruturas descentralizadas, como as horizontais ou planas, distribuem o poder de forma mais equitativa. Neste cenário, os funcionários em todos os níveis têm mais autonomia e responsabilidade nas decisões. Isso promove uma maior agilidade e capacidade de resposta às mudanças do mercado, além de potencializar a inovação, sendo muito aplicado em *startups*. Contudo, pode levar a desafios em termos de consistência e alinhamento estratégico (DAFT, 2010).

A estrutura matricial é uma intermediária, combinando aspectos funcionais e divisionais. Neste modelo, os funcionários têm geralmente dois superiores - um gerente funcional e um gerente de projeto ou produto. Isso permite uma alocação de recursos mais eficiente e promove uma colaboração interdepartamental mais forte. A estrutura matricial é benéfica para organizações que operam em ambientes dinâmicos e que necessitam de uma rápida adaptação às mudanças do mercado. Contudo, pode gerar conflitos de autoridade e confusão nas linhas de comunicação (GALBRAITH, 1971).

2.5.2 Desafios das Estruturas Organizacionais

Segundo Mintzberg (1983), a principal crítica ao modelo verticalizado é a sua rigidez. Em um ambiente de negócios que muda rapidamente, uma estrutura hierárquica pode ser lenta para responder a novas oportunidades ou ameaças. Além disso, pode haver uma tendência à burocratização excessiva e à centralização de poder, o que pode desmotivar os funcionários e inibir a inovação.

Quanto à estrutura horizontalizada, embora promova maior flexibilidade e autonomia dos funcionários, pode levar a confusões em relação a responsabilidades e processos de tomada de decisão. A falta de uma cadeia de comando clara pode resultar em ineficiências e conflitos internos, especialmente em organizações maiores (DAFT, 2010).

A definição da estrutura é muito influenciada pelas necessidades do mercado na qual a empresa atua. Setores dinâmicos e inovadores podem se beneficiar de estruturas mais horizontais, que permitem agilidade e inovação rápida. Por outro lado, em setores onde a eficiência e a consistência são cruciais, uma estrutura hierárquica pode ser mais eficaz (PORTER, 1985).

Da mesma forma, o tamanho da empresa também possui grande influência, de modo que empresas maiores e mais estabelecidas podem necessitar de uma estrutura hierárquica para manter a ordem e a eficiência, enquanto startups e pequenas empresas podem operar eficientemente com estruturas mais planas (MINTZBERG, 1983).

2.6 Políticas e Práticas de RH na Formação da Cultura

As políticas e práticas de recursos humanos, incluindo recrutamento, treinamento e desenvolvimento, são fundamentais na formação da cultura organizacional. Elas determinam como os talentos são atraídos, mantidos e cultivados dentro da empresa e como a cultura é transmitida e reforçada ao longo do tempo.

2.6.1 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é um momento crítico para a formação da cultura organizacional. Através dele, a empresa tem a oportunidade de atrair e selecionar

indivíduos que não apenas possuem as competências técnicas necessárias, mas que também compartilham e reforçam os valores e a cultura da organização. Quando uma vaga abre, a empresa pode recrutar de duas maneiras: interna e externa.

Na primeira, a busca de candidatos se faz dentro da própria organização, através de movimentações laterais e promoções. Uma empresa que prioriza essa modalidade de recrutamento, segundo Limongi-França e Arellano no livro “As Pessoas na Organização” (2002), terá vantagens no manejo e atingimento do potencial dos funcionários, pois a perspectiva de progressão da carreira, gera motivação, estímulo ao desenvolvimento profissional e, por fim, a permanência na empresa. Complementarmente a isso, a empresa também terá menores custos diretos de contratação e mais confiabilidade no processo de seleção, por já conhecer o perfil do candidato.

Por outro lado, o recrutamento externo é feito acessando uma base de candidatos que não estão vinculados à empresa no momento. Geralmente é uma decisão tomada após a alocação das pessoas internas, para demonstrar um senso de justiça com relação aos colaboradores que lá já estão e gostariam de acessar as oportunidades. Porém, o recrutamento possui vantagens próprias como a captação de novos talentos, que trarão consigo as suas próprias experiências e culturas, agregando elementos inovadores no ambiente de trabalho.

A seleção dos candidatos deve ser feita de acordo com a sua afinidade com as expectativas e necessidades da vaga em questão. É preciso, no momento da seleção, averiguar a aderência da pessoa às competências técnicas e comportamentais exigidas, sendo os valores pessoais e a sua sinergia com a cultura da empresa, um dos principais pontos a serem avaliados.

2.6.2 Treinamento e Desenvolvimento

Os programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais na formação e no reforço da cultura organizacional. Eles oferecem uma plataforma para não apenas aprimorar habilidades técnicas, mas também para imergir os funcionários nos valores e práticas da empresa, especialmente no desenvolvimento de lideranças eficazes (BASS; AVOLIO, 1994).

Os programas de treinamento devem integrar os valores da empresa em seu conteúdo. Isso pode ser feito através de estudos de caso, simulações e atividades que refletem as práticas e os valores da organização. Além disso, o treinamento deve ser um processo contínuo que reforça a cultura organizacional ao longo do tempo, incluindo sessões de reciclagem e atualizações regulares para manter os funcionários alinhados com a evolução da cultura da empresa.

Os líderes têm um papel fundamental na modelagem e no reforço da cultura organizacional. O desenvolvimento de liderança deve focar em habilidades como comunicação eficaz, tomada de decisão ética e a capacidade de inspirar e motivar equipes, devendo os ser treinados para serem exemplos da cultura da empresa, demonstrando os valores organizacionais em suas ações e decisões.

2.6.3 Avaliação e *Feedback*

A avaliação de desempenho e o feedback são componentes críticos na manutenção e no reforço da cultura organizacional. Eles fornecem uma oportunidade para alinhar as expectativas de desempenho com os valores e a cultura da empresa, além de oferecer um canal para comunicação contínua e desenvolvimento dos funcionários.

Hipólito e Reis no livro “As Pessoas na Organização” (2002), discutem o papel da avaliação de desempenho no desenvolvimento dos profissionais, destacando quatro principais funções das avaliações: a aferição de potencial; a análise comportamental; o desenvolvimento profissional e a realização de metas e resultados. Esses quatro elementos têm por finalidade avaliar o grau de evolução dos colaboradores com relação à capacidade de assumir novas responsabilidades; alinhamento aos comportamentos valorizados e valores da empresa; adequação às suas responsabilidades atuais; e atingimento dos objetivos numéricos de seu trabalho.

Esse conjunto de avaliações permite ponderar o grau de contribuição do funcionário à empresa e, se bem comunicado, possui um papel motivador, pois dita um caminho claro para as recompensas e promoções desejadas. Portanto, todos os objetivos devem ser pautados nas

necessidades da organização e sua cultura, utilizando os resultados obtidos como orientação para o desenvolvimento futuro dos colaboradores.

Nesse sentido, o *feedback* possui um papel fundamental, sendo uma ferramenta de troca de percepções entre os funcionários a respeito do papel, comportamentos e resultados alcançados. Uma técnica de feedback em ascensão é a Avaliação 360, na qual o avaliado receberá feedbacks de múltiplas fontes, incluindo líderes, pares, liderados, clientes e outros stakeholders. Assim, o avaliado terá uma visão mais clara de todos os seus impactos na organização e terá um caminho mais claro para evoluir.

3 METODOLOGIA

3.1 Método de amostragem

Neste estudo, optou-se por uma abordagem de amostragem teórica, que se diferencia por ser guiada por critérios específicos, em vez de ser aleatória. Esta metodologia é particularmente eficaz para explorar fenômenos raros ou incomuns, permitindo a comparação com descobertas de estudos anteriores, a contestação de teorias preexistentes, a refutação de hipóteses alternativas e o desenvolvimento de novas teorias. Esta abordagem é apoiada pelos trabalhos de Eisenhardt e Graebner (2007), que destacam a importância e os desafios da construção teórica a partir de casos específicos.

O processo de seleção dos participantes iniciou-se com indivíduos facilmente acessíveis, seguindo a técnica de amostragem *snowball*. Neste método, os participantes iniciais são solicitados a indicar outros potenciais entrevistados, criando uma cadeia de referências. Este processo continua até que se atinja a saturação dos dados, momento em que novas informações não agregam mais valor significativo ao estudo. Naderifar et al. (2017) explicam que este ponto de saturação é crucial para garantir a eficiência e relevância da pesquisa.

Focando especificamente na Empresa X, a amostra deste estudo consistiu em 32 entrevistas com membros de diferentes níveis hierárquicos. Esta abordagem permitiu uma análise abrangente e representativa das diversas perspectivas existentes dentro da organização. Os detalhes dos entrevistados, incluindo os níveis hierárquicos, são documentados no Quadro 3.1, proporcionando uma visão detalhada e multifacetada da cultura e estrutura organizacional da empresa.

Quadro 3.1 - Amostra de Entrevistados

Sigla	Tipo de ator	Descrição
N5-1	Diretor Sênior 1	20 anos na Área de Vendas
N4-1	Diretor 1	13 anos na Área de Vendas
N4-2	Diretor 2	10 anos na Área de Vendas

N4-3	Diretor 3	14 anos na Área de Vendas
N4-4	Diretor 4	9 anos na Área de Marketing
N3-1	Gerente Sênior 1	9 anos na Área de Vendas
N3-2	Gerente Sênior 2	4 anos na Área de Marketing
N3-3	Gerente Sênior 3	6 anos na Área de Logística
N3-4	Gerente Sênior 4	9 anos na Área de Vendas
N3-5	Gerente Sênior 5	7 anos na Área de Vendas
N3-6	Gerente Sênior 6	7 anos na Área de Marketing
N3-7	Gerente Sênior 7	8 anos na Área de RH
N2-1	Gerente Júnior 1	2 anos na Área de Vendas
N2-2	Gerente Júnior 2	6 anos na Área de Logística
N2-3	Gerente Júnior 3	4 anos na Área de RH
N2-4	Gerente Júnior 4	4 anos na Área de Vendas
N2-5	Gerente Júnior 5	2 anos na Área de Vendas
N2-6	Gerente Júnior 6	5 anos na Área de Logística
N2-7	Gerente Júnior 7	3 anos na Área de Marketing
N2-8	Gerente Júnior 8	5 anos na Área de Vendas
N2-9	Gerente Júnior 9	4 anos na Área de Vendas
N1-1	Estagiário 1	6 meses na Área de Vendas
N1-2	Estagiário 2	18 meses na Área de RH
N1-3	Estagiário 3	15 meses na Área de Logística
N1-4	Estagiário 4	5 meses na Área de Vendas
N1-5	Estagiário 5	9 meses na Área de Vendas
N1-6	Estagiário 6	12 meses na Área de Marketing
N1-7	Estagiário 7	21 meses na Área de Vendas
N1-8	Estagiário 8	7 meses na Área de RH
N1-9	Estagiário 9	10 meses na Área de Vendas
N1-10	Estagiário 10	13 meses na Área de Logística
N1-11	Estagiário 11	15 meses na Área de Vendas

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Viés

Um estudo realizado por um pesquisador que faz parte e interage diretamente com o ambiente e as pessoas estudadas pode incorrer em vieses ao elaborar as análises. Do mesmo modo, como a metodologia utilizada permite ao pesquisador selecionar os entrevistados de maneira não-aleatória seguindo alguns critérios, a própria seleção pode também compreender certos vieses, abrangendo predominantemente, ou até apenas, um determinado grupo de pessoas que possui uma visão particular do objeto de estudo.

Assim, alguns cuidados foram tomados durante a coleta de dados para garantir uma visão ampla, completa e o menos enviesada possível, tomando como referência o artigo de Creswell e Miller (2000) que enuncia técnicas com esse propósito. Primeiramente, a literatura escolhida para fundamentar o estudo foi abrangente, tentando compreender diversas visões e aspectos inerentes à Cultura Organizacional. A partir disso, foi elaborada uma entrevista que permitisse diagnosticar a dinâmica da Empresa X em cada um dos tópicos, dando aos entrevistados a liberdade de aprofundar nas várias nuances de acordo com suas respectivas visões. Os entrevistados fazem parte de diversas áreas da empresa, compreendendo diferentes realidades e perspectivas.

Durante a entrevista, também foi esclarecido pelo entrevistador o propósito da pesquisa, para que os colaboradores se sentissem à vontade para compartilhar suas visões. Por fim, foram feitas constantes validações durante a entrevista para garantir que as coletas de dados estavam fiéis ao discurso do entrevistado e não dependentes da interpretação do entrevistador.

3.3 Coleta de Dados

Para melhor entender a dinâmica interna da Empresa X, foi aplicado o método de entrevistas baseadas em roteiros, também conhecido como entrevista semiestruturada. Essa técnica oferece a vantagem de ser capaz de criar um ambiente onde os entrevistados se sentem à vontade para expressar suas opiniões, devido à proximidade com o entrevistador (SELLTIZ

et al., 1987). Além disso, a natureza flexível da entrevista permite que o entrevistador explore em profundidade os tópicos relevantes durante a conversa (GODOI, 2006).

Seguindo as orientações de Godoi (2006), cada entrevista foi precedida de um breve levantamento do histórico de cada participante entrevistado para melhor compreender o contexto individual destes, incluindo informações como cargo e tempo de serviço na empresa. Além disso, houve uma breve introdução dos objetivos e procedimentos da pesquisa, a fim de garantir que os entrevistados se sentissem confortáveis compartilhando informações sobre suas posições e relacionamentos na organização. Todas as informações coletadas durante as entrevistas estão protegidas por fins de confidencialidade, portanto as análises serão feitas com bases nos consolidados de respostas dadas sobre cada tópico e, se necessário, a identificação dos entrevistados será feita apenas por siglas e pseudônimos, para preservar o anonimato (GODOI, 2006).

Na tabela 3.2 abaixo, segue um resumo dos temas abordados durante as entrevistas. O roteiro completo está contido no apêndice A.

Quadro 3.2 - Perguntas da Entrevista Semiestruturada

Desdobramento dos objetivos da pesquisa em perguntas de entrevista	
Temática abordada	Direcionamento das Perguntas da Entrevista
Internalização dos Valores	• Comunicação da Missão, Visão e Valores; • Impacto dos Valores nas tomadas de decisão; • Personificação dos Valores.
Elementos Culturais	• Histórias, Ritos, Artefatos e Linguagens presentes na Empresa X; • Impacto dos elementos na percepção dos funcionários sobre a empresa.
Regras Explícitas e Implícitas	• Rigidez das regras explícitas; • Impacto das regras implícitas.
Estrutura Organizacional	• Acessibilidade da Alta Liderança; • Nível de autonomia nas tomadas de decisão.

Práticas de RH	• Enfoques do recrutamento da Empresa X; • Progressão de carreira.
----------------	--

Fonte: elaborado pelo autor

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados, com considerações a respeito da adequação da empresa à literatura estudada.

4.1 Internalização dos Valores

Quando questionados sobre a Missão, Visão e Valores da empresa e como estes são comunicados, de modo geral os entrevistados sabiam esses elementos de cor, mencionando especialmente os valores de “Fazer o Certo” e “Liderança”. Foi destacado que essas informações são amplamente divulgadas dentro do escritório, sendo comunicadas nas paredes, televisões e também nos crachás, que devem sempre estar em posse dos funcionários.

Também foi destacado o papel dos treinamentos e eventos corporativos, onde há pautas de reforço dos valores que são ministrados pelas lideranças da empresa e pelo time de RH. Essas respostas foram consistentes entre todos os níveis hierárquicos e áreas entrevistadas, demonstrando bastante homogeneidade na comunicação feita pela Empresa X, que espera que todo o seu quadro de funcionários esteja a par da cultura vivenciada na organização.

Quanto aos estagiários, estes destacaram uma exigência constante de suas lideranças para internalizar esses elementos, pois eles estão em um momento avaliativo e o seu alinhamento cultural com a empresa é tão importante quanto os resultados alcançados. Foi destacado que o processo de efetivação consta de uma apresentação feita para a Diretoria de sua respectiva área, onde eles têm a oportunidade de mostrar os impactos da sua atuação durante o ciclo e a aprovação ou não depende do resultado do projeto realizado e do quão alinhado ao propósito da Empresa X este está. Um projeto de alto impacto, que não demonstre liderança e conformidade às regras da empresa por parte do estagiário irá resultar na não efetivação deste, mesmo que o nível técnico do trabalho executado seja adequado.

Um ponto destacado pela alta liderança entrevistada é de que a Missão, Visão e Valores comunicados pela a Empresa X são comuns a todas regiões em que esta opera, de modo que os times de outros países compartilhem o mesmo alinhamento cultural. O trabalho

junto a equipes de outras localidades e a mudança de funcionários entre regiões de operação da empresa é comum e o fato de todos serem guiados pelos mesmos princípios permite uma adaptação fácil.

Porém a empresa não se exime de estabelecer regionalidades na comunicação de seu propósito, havendo slogans relativos aos objetivos de mercado da operação específica do Brasil, que também integram o conjunto de elementos culturais compartilhados pelos funcionários durante a entrevista.

O fato da Empresa X ser uma multinacional de escala global, impõe um desafio à atualização constante das diretrizes culturais, pois estas precisam ser suficientemente estáveis para serem capazes de influenciar todo o corpo de funcionários mundial. Assim, os slogans do time brasileiro compõem um importante traço cultural de aderência da Missão, Visão e Valores às realidades locais, gerando maior engajamento dos colaboradores.

Na definição desses objetivos locais, há o envolvimento especialmente da alta liderança na definição de metas. Muitas das exigências são cascadeadas das metas globais e não é possível haver muitas mudanças na construção dos objetivos. Desse modo, a influência da maior parte dos colaboradores é limitada. Apesar disso, o time é extremamente engajado em perseguir as metas, pois as suas lideranças fazem um trabalho sólido no manejo das expectativas, dentro da sua capacidade de influência.

Com relação à aplicabilidade da Missão, Visão e Valores da empresa no dia a dia e sua influência nas tomadas de decisões, foi unânime o destaque ao valor de “Fazer o Certo”. A escala de tamanho da empresa exige uma grande robustez processual, que implica na exigência de altos níveis de conformidade e responsabilidade em cada aspecto do negócio. Todas as operações são minuciosamente documentadas e as auditorias são uma constante.

Desse modo, é muito clara a influência desse valor específico na rotina dos funcionários, porém os outros elementos também são vivenciados constantemente. É esperada liderança, responsabilidade e confiança de cada um presente na organização e o comportamento das lideranças é um reflexo dessa diretriz. Em sua grande maioria, os

entrevistados afirmaram que seus gerentes e diretores agem de maneira aderente aos valores da Empresa X e servem de inspiração.

A prática dos valores no dia a dia é recompensada na empresa através de reconhecimentos e promoções, sendo feita uma ponderação junto ao atingimento das metas. Trimestralmente é feito um reconhecimento dos funcionários destaque em um evento, onde os premiados recebem bonificações financeiras relativas aos resultados obtidos no período. Além disso, a cultura da empresa de priorizar promoções e efetivações ao invés de contratações externas no preenchimento das vagas dá espaço para a instituição valorizar os seus funcionários através da progressão de carreira.

A maior problemática destacada nesse tópico está relacionada ao conflito entre a exigência de sempre fazer o certo e as complexidades do dia a dia ao buscar atingir as metas definidas pela organização. Por vezes, alguns objetivos se tornam desafiadores por conta das burocracias impostas pela própria empresa a fim de garantir a conformidade dos processos e há um grande movimento da organização em direção à simplificação para melhorar esse balanço.

4.2 Elementos Culturais

Ao longo de sua existência, a Empresa X já experimentou diversos momentos importantes que hoje constituem histórias edificadoras da cultura organizacional. A sua fundação foi destacada pelos entrevistados como sendo uma das mais reforçadas e os momentos de evolução das marcas da empresa em território nacional também foram lembrados.

Grandes lançamentos e os desafios superados durante a pandemia da COVID-19 são fonte de inspiração para a superação das adversidades enfrentadas no dia a dia. Geralmente essas histórias não trazem grandes aprendizados especificamente, pois o momento do mercado é outro e dificilmente as decisões tomadas na época seriam replicáveis. Porém, a demonstração de que a Empresa X enfrentou dificuldades no passado e segue prosperando, sendo dona de diversas marcas líder em seus segmentos até os dias atuais é uma mensagem

poderosa que influencia os funcionários a buscarem novas soluções aos problemas enfrentados.

As marcas servem como grandes símbolos de relevância da empresa e foram citadas como fonte de orgulho e motivação pela grande maioria dos entrevistados. Poder trabalhar com produtos que impactam milhões de brasileiros diariamente gera um grande senso de pertencimento nos colaboradores e de capacidade de impactar o mercado. A própria empresa se esforça em gerar esse sentimento, estampando as suas marcas pelo escritório e promovendo eventos de *marketing* interno para gerar maior interação destas com os funcionários.

A Empresa X conta com uma loja exclusiva para os funcionários, onde estes podem acessar o portfólio a um preço mais baixo, incentivando o uso dos seus próprios produtos, além de não ser incomum a distribuição de brindes em eventos, como cadernos, broches, chaveiros e amostras. A conexão dos colaboradores com as marcas com as quais estes trabalham é um dos principais combustíveis no alto nível de engajamento demonstrado pelo time da Empresa X.

Quanto aos artefatos, foi lembrado o papel do escritório na promoção dos valores e na conexão entre os colaboradores. Os andares são dominados por baias, onde cada time se reúne em uma região do prédio e trabalha lado a lado com outros times. Esse modelo facilita o acesso das diferentes equipes para compartilhamento de informações, retirada de dúvidas e elaboração de estratégias. Além disso, os próprios diretores costumam sentar junto aos seus times, tornando a liderança acessível.

Há diversos pontos de congregação dos funcionários, com sofás e máquinas de café, os quais foram citados durante as entrevistas como elementos chave na construção de relacionamento entre os funcionários da Empresa X, pois permitem que os colaboradores conversem em um ambiente agradável e fortaleçam seus laços de amizade. A facilidade de se conectar a nível pessoal com as outras pessoas também foi extremamente destacada durante as conversas.

Outro elemento cultural importante são os eventos. Mensalmente é feita uma agenda conduzida pelo presidente da operação no Brasil onde são compartilhados os destaques no período, dando visibilidade aos funcionários que estão completando 5, 10, 15 e 20 anos de empresa durante o mês; são também ressaltadas a participação da Empresa X em eventos de captação e sua presença nos eventos dos diversos segmentos de mercado na qual esta está inserida; além de serem mostradas as prévias dos resultados trimestrais.

A cada três meses é feito um evento maior, com os resultados fechados do período, os respectivos reconhecimentos aos funcionários destaque, além de também ser um momento de realinhamento das estratégias de cada marca para o próximo ciclo. Por fim, também há a festa de final de ano e a celebração dos resultados anuais, a qual dura três dias e acontece em um hotel, sendo o evento mais aguardado por todos. É um momento de intensa conexão entre os funcionários e com a empresa, já que é um dos poucos momentos que reúne os times de campo que não atuam no escritório de São Paulo. Além disso, cada time também possui a sua própria rotina de reuniões e eventos, fortalecendo os relacionamentos e o trabalho em equipe.

A linguagem utilizada na Empresa X é muito influenciada pela interação de seus times com as equipes internacionais, sendo comum o uso de expressões em inglês e espanhol. O ambiente descontraído permite o uso de linguagem informal e facilita a inclusão de novos funcionários, se tornando um ecossistema agradável e envolvente.

4.3 Regras Explícitas e Implícitas

Com relação às regras explícitas, a empresa demonstra ser muito aberta. Não há código de vestimenta e rigidez nos horários de trabalho, porém há grande exigência de profissionalismo e responsabilidade na relação com os clientes externos e na execução dos processos.

Rotineiramente há treinamentos de conduta para alinhamento das práticas indicadas no manejo dos negócios e transgressões a esses códigos são punidas inclusive com demissões. A Empresa X preza fortemente pela imagem e confiabilidade da marca e a adequação dos funcionários a essas regras é sempre exigida.

Por outro lado, as regras implícitas representam uma enorme parcela da cultura organizacional da Empresa X. O alto volume de trabalho e a intensa cobrança pelo atingimento das metas impõe uma necessidade dos funcionários de se sacrificarem para o atendimento das expectativas. Há uma pressão para os colaboradores chegarem cedo ao escritório e saírem tarde, apenas quando todas as demandas do dia forem resolvidas.

Além disso, atualmente a empresa opera em modelo híbrido, permitindo a cada time se organizar para ir ao escritório apenas alguns dias, porém muitos entrevistados se sentem influenciados a sempre estarem presentes fisicamente por sentirem receio de não serem bem vistos caso optem por trabalhar à distância.

O foco extremo no cliente e a constante pressão pelo atingimento das metas dita o ritmo da Empresa X, tornando a vivência nela especialmente intensa. A palavra “*burnout*” foi citada algumas vezes durante as conversas, demonstrando que talvez haja um desequilíbrio entre as expectativas que a empresa impõe sobre seu quadro de funcionários e a capacidade destes de performarem.

4.4 Estrutura Organizacional

A Empresa X possui uma estrutura robusta, porém não muito hierarquizada. Relativamente poucos níveis organizacionais separam os estagiários do presidente da operação no Brasil, o que torna a liderança acessível.

Os próprios diretores têm muita noção do papel destes em criar um ambiente de livre compartilhamento de ideias e de colaboração e para isso se esforçam em sempre estarem presentes e abertos para ajudar e conversar. O modelo do escritório também permite isso, dando espaço para as lideranças poderem se sentar juntos aos seus times e se envolverem no negócio e com os seus liderados.

Quanto às tomadas de decisão, os grandes objetivos e desdobramento das metas são definidos apenas entre a alta liderança, porém há muita liberdade dos times para elaborarem os seus próprios planos de ação para o atingimento destas. Todos os entrevistados relataram

que seus times promovem encontros semanais para definição das prioridades e acompanhamento dos resultados, gerando muita flexibilidade na atuação.

A empresa coloca muitas responsabilidades em cada pessoa, inclusive estagiários, dando autonomia para estes gerirem os próprios processos e clientes. Porém há a cobrança pelos resultados esperados e isso estimula os funcionários a buscarem se desenvolver e se conectar com as diversas áreas da empresa a fim de superar os obstáculos do negócio.

4.5 Práticas de RH

A Empresa X notadamente prioriza o recrutamento interno ao externo. Há muitos incentivos financeiros e benefícios oferecidos para os funcionários se sentirem estimulados a assumir novos cargos em diferentes áreas de negócio e regiões do país. Geralmente essas mudanças ocorrem a cada dois ou três anos, onde é entendido que o colaborador já atingiu um nível de domínio naquele escopo e está preparado para assumir novos desafios.

Geralmente há necessidade de recrutamento externo para posições efetivas apenas em certas regiões do Brasil, onde a maioria dos funcionários atuais da empresa optam por não se mudar.

O processo seletivo de estágio é a maior porta de entrada de talentos na Empresa X, onde é feito um programa de desenvolvimento para os estagiários assumirem projetos de impacto desde a sua chegada na organização. Esse formato permite que os novos membros se desenvolvam de maneira acelerada e sejam preparados para assumir grandes responsabilidades assim que forem efetivados.

A Empresa X possui um alto grau de transparência com relação à sua cultura desde antes da chegada na organização. O RH promove a visita dos candidatos do processo seletivo ao escritório, onde estes têm a possibilidade de conversar com estagiários atuais e entender um pouco da rotina e das expectativas que são colocadas sobre eles. Esse momento é muito impactante para os candidatos que estão ponderando a admissão na Empresa X, já que eles podem usar os frutos da conversa para tomarem a decisão se faz sentido ou não a carreira dentro dessa empresa.

Ao serem contratados, os novos membros são prontamente treinados pelos seus times para assumirem as responsabilidades. Esse treinamento não é padronizado entre as áreas, de modo que cada time se organiza da melhor maneira para capacitar o novo funcionário. Durante o período inicial na organização, também são exigidos treinamentos *online* para emissão de certificados de adequação ao código de conduta da empresa, além de serem promovidos fóruns de recepção por parte do RH. Cada marca também se prontifica a ensinar os novos colaboradores sobre os seus respectivos portfólios, já que o entendimento dos produtos é fundamental para a boa atuação no negócio.

O alto nível de responsabilidade colocado em cada funcionário se torna um desafio constante para evolução. Como a empresa valoriza muito a retenção de talentos, há apoio das lideranças e do RH para o desenvolvimento das pessoas e manutenção da motivação.

4.6 Análise e Sugestões de Melhoria

A Empresa X demonstra muita aderência à maior parte da fundamentação estudada na elaboração do trabalho, com destaque para a presença dos Elementos Culturais e alto nível de desenvolvimento das Práticas do RH. Porém, há desafios no que tange o peso das Regras Implícitas do negócio, que influenciam diretamente na rotina dos funcionários.

A empresa tem relatado níveis anormais de demissões, de acordo com os entrevistados do time de RH. O novo momento de mercado tem sido muito exigente na competição por resultados e essa tendência vai de encontro à mudança geracional dos novos funcionários, que têm prezado cada vez mais pelo bem estar e saúde mental ao invés da progressão acelerada de carreira. Desse modo, a Empresa X precisará se adaptar à nova realidade e rever parte de seus processos para sustentar a sua estratégia de retenção de funcionários.

Uma das mudanças já está em prática, o processo de simplificação dos processos. Boa parte da carga de trabalho dos colaboradores está ligada às burocracias exigidas pela empresa, não agregando valor diretamente, tendo a segurança da empresa como maior propósito. Por serem processos muito operacionais e que não geram resultados, são fonte de insatisfação. O

processo robusto de redução desses processos é necessário para rebalancear as cargas de trabalho que atualmente induzem parte dos funcionários a optarem por deixar a organização.

Além disso, o próprio programa de estágio precisa ser revisto. Como a estratégia de retenção dos funcionários inicia-se desde a entrada destes como estagiários, é preciso nutrir o desejo de permanência na Empresa X desde já. Porém, as dificuldades enfrentadas citadas acima na manutenção dos efetivos também se replica para os participantes do programa. A alta carga horária, geralmente indo contra o limite de trinta horas semanais do contrato com as universidades, ainda precisa ser combinada com a participação nas aulas e cria um ambiente insustentável para boa parte das pessoas que ingressam na organização. Assim, muitos optam por sair e buscarem estágios que sejam mais adequados à sua realidade.

O programa de estágio, para ser sustentável, necessita passar por uma transformação. Deve levar em consideração que seus estagiários possuem outras atribuições além do próprio estágio e a carga de trabalho deve ser revista. Do mesmo modo, o processo avaliativo deve acompanhar essa mudança. Atualmente é preciso que o estagiário apresente um resultado de impacto, além de demonstrar proeza na aplicação dos valores fundamentais da Empresa X. A definição de expectativas do que seria o impacto, por não ser clara, impõe uma pressão por atingir o maior resultado possível, gerando o desequilíbrio. O problema maior é a falta de transparência desse processo.

Caso haja uma melhor definição de expectativas para efetivação desde a entrada dos novos estagiários, estes serão capazes de balancear de maneira consciente as suas cargas de trabalho e poderão dedicar esforços aos projetos que realmente gerarão o resultado necessário para a efetivação. Com uma experiência mais positiva dentro do programa de estágio, espera-se que os participantes se sintam motivados a construir uma carreira duradoura dentro da Empresa X, restabelecendo o balanço.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

5.1 Contribuições para a estratégia da empresa

O estudo realizado teve o objetivo de estudar as diversas manifestações da Cultura Organizacional da Empresa X e entender os impactos destas nos funcionários da instituição. Para tal, foi feito um estudo de quais elementos compõem a cultura, baseado em diversos autores referências na área de Recursos Humanos e Estratégia Organizacional.

A partir da fundamentação, foi conduzida uma pesquisa com os funcionários da Empresa X para entender na prática os aspectos culturais vivenciados na organização, sendo feita a coleta de dados através de entrevistas semi estruturadas, onde as pessoas poderiam aprofundar nos temas na maneira que se sentissem mais confortáveis.

A conclusão do trabalho é de que a Empresa X pode ser considerada uma referência no que diz respeito à Cultura Organizacional, sendo uma referência de mercado e possuindo um time engajado em atingir os objetivos. Porém, as mudanças no mercado de bens de consumo e no mercado de trabalho apresentam desafios na adaptação.

É necessário que a empresa leve em consideração os seus processos atuais e revise o balanço da carga de trabalho dos funcionários, pois no momento atual há um desequilíbrio que impacta diretamente a motivação dos colaboradores de permanecer na empresa. Caso estes processos sejam revistos, a Empresa X poderá se restabelecer enquanto marca empregadora e seguir sustentando a sua estratégia de sucesso de retenção de funcionários.

5.2 Limitações do estudo e próximos passos

A maior limitação do estudo foi a amostragem. Por se basear no método de *snowball*, o entrevistador conseguia acesso ao próximo entrevistado a partir do anterior, porém o acesso aos níveis organizacionais mais altos ficou prejudicado. A saturação na coleta de dados foi atingida, porém foi levada em consideração a opinião mais representativa dos níveis organizacionais mais baixos.

Como próximos passos, o estudo será compartilhado com a Empresa X para apoio na tomada de decisão e é possível complementar o estudo com novas perspectivas dos níveis organizacionais mais altos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. **Organizational Identity**. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 1985

ASCH, S. E. **Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments**. In: GUETZKOW, H. (Ed.). *Groups, leadership and men*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. **Social Identity Theory and the Organization**. *Academy of Management Review*, 1989.

BANDURA, A. **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.

BARNEY, J. B. **Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?**. *Academy of Management Review*, 1986.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J.. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Sage Publications, Inc., 1994.

BOJE, D. M. **The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm**. *Administrative Science Quarterly*, 1991.

BRYMAN, A. **Disney and His Worlds**. Routledge, 1995.

CAMERON, K.; QUINN, R. E.. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Jossey-Bass, 2011.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I.. **Feitas para Durar: Práticas Bem-sucedidas de Empresas Visionárias**. HarperBusiness, 1994.

DAFT, R. L.. **Organization Theory and Design**. South-Western Cengage Learning, 2010.

CRESWELL, J. W.; MILLER, D. L.. **Determining Validity in Qualitative Inquiry. Theory Into Practice**, vol 39, 3 ed., 124-130, 2000.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E.. **Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges**. *Academy of Management Journal*, 2007.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. **Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes**. Administrative Science Quarterly, 2001.

FAIRHURST, G. T.; SARR, R. A. **The Art of Framing: Managing the Language of Leadership**. Jossey-Bass, 1996.

GABRIEL, Y. **Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies**. Oxford University Press, 2000.

GALBRAITH, J. R.. **Designing Complex Organizations**. Addison-Wesley Longman, 1971.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, capítulo 10.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Relations Between Organizational Culture, Identity and Image**. European Journal of Marketing, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

ISAACSON, W. **Steve Jobs**. Simon & Schuster, 2011.

KOTTER, J. P. **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**. Harvard Business Review, 1995.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L.. **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, A. C., FISCHER, A. L.; NOGUEIRA, A. J. F. M.; ARELLANO, E. B.; REIS, G. G.; SHINYASHIKI, G.; SAMPAIO, J. R.; DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; ALBUQUERQUE, L. G.; FLEURY, M. T. L.; EBOLI, M.; JUNIOR, M. M. O.; FISCHER, R. M.; CASADO, T.. **As Pessoas na Organização**. Editora Gente, 2002.

MARTIN, J.; FELDMAN, M. S.; HATCH, M. J.; SITKIN, S. B. **The Uniqueness Paradox in Organizational Stories**. Administrative Science Quarterly, 1983.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**. Human Resource Management Review, 1991.

MINTZBERG, H.. **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. Prentice-Hall, 1983.

NADERIFAR, M.; GOLI, H.; GHALJAIE, F.. **Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research**. Strides in Development of Medical Education, 2017.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press, 1985.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R.. **Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**. Harvard Business Review, 2006.

SELLTIZ C., WRIGHTSMAN L., COOK. S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1987, vol. 1

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SCHMIDT, E.; ROSENBERG, J. **How Google Works**. Grand Central Publishing, 2014.

TREVIÑO, L. K.; NELSON, K. A. **Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right**. Wiley, 2011.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **The Cultures of Work Organizations**. Prentice-Hall, 1993.

APÊNDICE A - Roteiro das entrevistas semiestruturadas**Roteiro da entrevista*****PERGUNTAS NORTEADORAS***

1. "Quais são a Missão, Visão e Valores da empresa?"

Esta pergunta busca entender o conhecimento e a clareza que os funcionários têm sobre os fundamentos da empresa. A resposta esperada é que os colaboradores consigam articular esses elementos de forma clara, indicando uma comunicação eficaz por parte da empresa.

2. "Como esses elementos são comunicados dentro da empresa?"

Esta pergunta visa descobrir os métodos utilizados pela organização para comunicar sua Missão, Visão e Valores. Espera-se que os funcionários mencionem comunicações internas regulares, treinamentos, e outros meios que a empresa utiliza para reforçar esses conceitos.

3. "Você entende que esses elementos orientam as tomadas de decisão e os comportamentos dos colaboradores?"

Aqui, o objetivo é avaliar se a Missão, Visão e Valores são apenas declarações formais ou se realmente influenciam as decisões e comportamentos no ambiente de trabalho. A resposta esperada é que os funcionários percebam e vivenciem esses elementos como guias práticos em suas atividades diárias.

4. "Você sente que eles são atualizados com frequência? Como é feita essa atualização? Envolve os funcionários?"

Esta pergunta procura entender a dinâmica e a relevância atual dos elementos fundamentais da empresa. Espera-se que os funcionários relatem processos de atualização que considerem mudanças no mercado e na própria empresa, idealmente com a participação dos colaboradores.

5. "Os seus líderes personificam os valores da organização?"

O propósito desta pergunta é avaliar se os líderes servem como modelos dos valores da empresa. A expectativa é que os funcionários vejam seus líderes refletindo os valores organizacionais em suas ações e decisões.

6. "Os processos personificam os valores?"

Esta pergunta busca entender se os valores da empresa estão integrados nos processos de negócios e operacionais. Espera-se que os colaboradores identifiquem como os valores são incorporados nas rotinas e procedimentos da empresa.

7. "Você leva os valores em consideração no seu dia a dia?"

O objetivo é verificar se os valores da empresa são internalizados pelos funcionários em suas atividades cotidianas. A resposta esperada é que os colaboradores reconheçam e apliquem esses valores em suas ações e decisões.

8. "Há recompensa aos funcionários que exemplificam os valores?"

Esta pergunta procura descobrir se a empresa reconhece e recompensa comportamentos que estão alinhados com seus valores. Espera-se que os funcionários mencionem exemplos de como a organização valoriza e recompensa a demonstração dos valores no trabalho.

9. "Como e quais histórias são contadas sobre a trajetória da empresa?"

Esta pergunta busca entender quais narrativas são compartilhadas sobre a história da empresa e como elas são contadas. Espera-se que os funcionários mencionem histórias que ilustrem os valores e a evolução da empresa, refletindo a cultura organizacional.

10. "Você entende que elas traduzem mensagens aplicáveis ao dia a dia?"

O objetivo é avaliar se as histórias contadas são vistas como relevantes e aplicáveis no contexto atual da empresa. A resposta esperada é que os funcionários percebam essas histórias como inspiradoras e orientadoras para suas ações e decisões diárias.

11. "Como e quais cerimônias/rituais/comemorações a empresa possui? Eles mudaram com o tempo? São inclusivos?"

Esta pergunta visa entender a natureza e a evolução das práticas culturais da empresa. Espera-se que os funcionários descrevam eventos que reforçam a cultura e os valores da empresa, e que mencionem se essas práticas são adaptáveis e inclusivas.

12. "De que modo esses momentos influenciam na sua experiência na empresa?"

O propósito é descobrir como essas práticas impactam a experiência dos funcionários. A resposta esperada é que esses eventos contribuam para um senso de pertencimento e engajamento com a cultura da empresa.

13. "Quais os principais símbolos da cultura da empresa? (marcas, slogans, escritório)"

Esta pergunta busca identificar os elementos visuais e físicos que representam a cultura da empresa. Espera-se que os funcionários mencionem símbolos que são emblemáticos dos valores e da identidade da organização.

14. "Esses símbolos modelam o comportamento das pessoas? Eles constroem a identidade de grupo?"

O objetivo é avaliar o impacto desses símbolos no comportamento e na identidade coletiva dos funcionários. A resposta esperada é que esses elementos sejam percebidos como influenciadores positivos na maneira como os funcionários se veem e agem como parte da empresa.

15. "A empresa possui uma maneira própria de se comunicar? É inclusiva?"

Esta pergunta visa entender as peculiaridades e a inclusividade da comunicação interna da empresa. Espera-se que os funcionários descrevam um estilo de comunicação que seja distintivo da empresa e que seja acessível e inclusivo para todos os membros da organização.

16. "A empresa possui regras rígidas? (vestimentas, prazos e horários, processos padronizados, relacionamento com clientes)"

Esta pergunta busca entender a rigidez e a natureza das regras corporativas. Espera-se que os funcionários descrevam como essas regras afetam o ambiente de trabalho e se elas são percebidas como necessárias para a eficiência e a ordem.

17. "Essas regras estão escritas? Ou são implícitas? Elas mudaram ao longo do tempo?"

O objetivo é descobrir se as normas são formalmente estabelecidas ou se evoluíram como parte da cultura não escrita da empresa. A resposta esperada pode revelar como a empresa equilibra a formalidade com a flexibilidade e como se adapta às mudanças ao longo do tempo.

18. "Elas impactam diretamente na sua rotina? Elas são inclusivas?"

Esta pergunta visa entender o impacto direto das regras no dia a dia dos funcionários e se elas consideram a diversidade e inclusão. Espera-se que as respostas reflitam se as normas contribuem para um ambiente de trabalho positivo e acolhedor.

19. "A estrutura da empresa é muito hierarquizada? Você sente que o poder está concentrado em certas áreas?"

Esta pergunta busca compreender a percepção dos funcionários sobre a estrutura organizacional e a distribuição de poder. As respostas podem indicar se a estrutura é vista como um facilitador ou um obstáculo para a eficiência e a inovação.

20. "Os cargos mais baixos conseguem fazer parte das tomadas de decisão estratégicas? De que modo?"

O objetivo é avaliar o grau de participação e influência dos funcionários em diferentes níveis hierárquicos nas decisões estratégicas. Espera-se que as respostas revelem a abertura da organização para ideias e contribuições de todos os níveis, refletindo a cultura de inclusão e colaboração.

21. "Como é feito o recrutamento de novos funcionários?"

Esta pergunta busca entender o processo de recrutamento e se ele está alinhado com a cultura da empresa. Espera-se que as respostas revelem se a empresa prioriza não apenas as competências técnicas, mas também o alinhamento cultural dos candidatos.

22. "A cultura da empresa é clara desde o processo seletivo?"

O objetivo é descobrir se a cultura organizacional é comunicada de forma eficaz durante o processo seletivo. As respostas podem indicar a transparência da empresa e a importância que ela dá à cultura organizacional desde o início.

23. "De que modo o RH apoia a adaptação a essa cultura?"

Esta pergunta visa entender como o departamento de RH facilita a integração dos novos funcionários na cultura da empresa. Espera-se que as respostas destaquem programas de orientação, treinamentos e outras iniciativas de integração cultural.

24. "Você se sente desafiado e em preparação para assumir desafios maiores?"

O objetivo é avaliar se os funcionários sentem que estão sendo desafiados e desenvolvidos de maneira a prepará-los para responsabilidades maiores. As respostas podem refletir a eficácia dos programas de desenvolvimento e treinamento da empresa, bem como o compromisso com o crescimento profissional dos funcionários.