



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

## **PROJETO APLICATIVO**

**INVENTÁRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL:  
CONHECER A CULTURA PARA SUPERAR OS DESAFIOS  
NOS RESULTADOS CORPORATIVOS**

Prof. Dr. Marcio Boaventura Jr

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**PROJETO APLICATIVO**

**INVENTÁRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: CONHECER A CULTURA PARA  
SUPERAR OS DESAFIOS NOS RESULTADOS CORPORATIVOS**

Joabe Amaral da Silva  
Raphael Freire Assunção  
Hugo Castro Nunes  
Wallace Ricardo da Silva Dias

MANAUS  
2022

Joabe Amaral da Silva  
Raphael Freire Assunção  
Hugo Castro Nunes  
Wallace Ricardo da Silva Dias

## **PROJETO APLICATIVO**

### **INVENTÁRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: CONHECER A CULTURA PARA SUPERAR OS DESAFIOS NOS RESULTADOS CORPORATIVOS**

Trabalho apresentado à banca examinadora da Fundação Dom Cabral como requisito para a obtenção do título de Pós-graduado em Especialização de Gestão de Negócios.

**Orientador:** Prof. Dr. Marcio Boaventura Jr

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos, acima de tudo, à Deus pela oportunidade que nos foi concedida, abrindo portas para uma jornada de desenvolvimento e qualificação que fizeram diferença em nossas vidas, edificando em nós, bases sólidas para sermos agentes de transformação não somente na empresa que atuamos hoje, mas na sociedade como um todo.

Aos nossos familiares pelo amor, dedicação e apoio incondicional. Nossos pais, irmãos, esposas e amigos que nos acompanham em nossa jornada, apoiando e encorajando diariamente em meio aos desafios associados à qualificação em paralelo com a rotina profissional e pessoal, nos inspirando e motivando a sermos profissionais melhores e mais qualificados para fazermos diferença em nosso ambiente de atuação.

A todos os integrantes desse grupo que se dedicaram, se transformaram e se empenharam para fazer o seu melhor para entregar um trabalho com qualidade, com excelência, amor e verdade.

Um agradecimento especial ao nosso querido orientador Marcio Boaventura, pela dedicação, profissionalismo, contribuição e paciência na orientação, e por ter nos mostrado o caminho certo e nos instruindo na construção deste trabalho. Dessa forma, ele tem o nosso muito obrigado!



*“Nada é menos produtivo do que tornar eficiente  
algo que nem deveria ser feito”*

*Peter Druker*

## RESUMO

Diante dos desafios atuais das organizações por maior geração de valor aos acionistas, refletidos na expectativa por resultados cada vez melhores e sustentáveis, surgem os desafios sobre o “COMO” e não somente o “QUANTO”, traduzidos nas práticas organizacionais que suportam e conduzem aos resultados.

Estudar as práticas organizacionais significa estudar a cultura organizacional. Logo, o objetivo deste trabalho é estudar compreender os aspectos da cultura organizacional e sua relação com os resultados nas organizações, através de uma sólida pesquisa. Como contribuição, a pesquisa propõe uma solução para as lideranças corporativas diagnosticarem o cenário presente da cultura organizacional em suas empresas e, até mesmo, nos diversos departamentos que as compõem, em casos de grandes empresas, por exemplo. A esta solução foi dado o nome de Inventário Cultural, e constitui o passo inicial no processo de alocação de estratégias para o estabelecimento de uma cultura alvo.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; inventário cultural; resultados organizacionais.

## **ABSTRACT**

Faced with the current challenges of organizations to generate greater value for shareholders, reflected in the expectation of increasingly better and sustainable results, challenges arise about the "HOW" and not only the "HOW", translated into organizational practices that support and lead to results.

Studying organizational practices means studying organizational culture. Therefore, the objective of this work is to study to understand the aspects of the organizational culture and its relation with the results in the organizations, through a solid research. As a contribution, the research proposes a solution for corporate leaders to diagnose the present scenario of organizational culture in their companies and even in the various departments that compose them, in cases of large companies, for example. This solution was given the name of Cultural Inventory, and it constitutes the initial step in the process of allocating strategies for the establishment of a target culture.

**Keywords:** organizational culture; cultural inventory; organizational results.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Linha do tempo da cultura organizacional.....	10
Figura 2: Níveis da Cultura.....	22
Figura 3: Símbolo das Lojas Havan – o Sino.....	34
Figura 4: Nível de Engajamento Magalu versus Média Mercado.....	36
Figura 5: Diagrama de uma Jornada Cultural .....	48
Figura 6: Framework do Inventário de Cultura .....	54
Figura 7: Exemplo de Layout de corredor de salas de professores universitários.....	56
Figura 8: Exemplo de Layout de sala do google.....	56
Figura 9: Exemplo de vestimentas sem código padrão.....	57
Figura 10: Exemplo de vestimentas com código padrão.....	57
Figura 11: Jornada de Implementação .....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Índice de distância do poder.....	18
Tabela 2: Coletivismo versus Individualismo .....	19
Tabela 3: Aversão à Incerteza.....	19
Tabela 4: Masculinidade versus Feminilidade.....	20
Tabela 5: Orientação em longo versus curto prazo.....	20
Tabela 6: Complacência versus repressão.....	21
Tabela 7: Proposta de quadro de hipóteses.....	41
Tabela 8: Inventário de Cultura referente ao elemento dos artefatos visíveis.....	59
Tabela 9: Inventário de Cultura referente ao elemento das crenças e valores.....	60
Tabela 10: Inventário de Cultura referente ao elemento das crenças e valores.....	60
Tabela 11: Custos de implantação do projeto.....	64
Tabela 12: Custos com absenteísmo e turnover.....	65
Tabela 13: Cálculo do valor presente líquido (VPL).....	65

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>RESUMO EXECUTIVO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>BASES CONCEITUAIS</b> .....	13
2.1	Definição de Cultura .....	13
2.2	Definição de Cultura no Nível Organizacional.....	14
2.3	Difusão da Cultura .....	17
2.4	Teoria das Dimensões Culturais .....	18
2.5	Níveis da Cultura Organizacional .....	21
2.5.1	O Nível dos Artefatos.....	22
2.5.2	O Nível das Crenças e Valores .....	23
2.5.3	O Nível dos Pressupostos Básicos .....	24
2.6	Componentes da Cultura Organizacional .....	26
2.7	Impacto de Diferentes Culturas nas Organizações.....	34
2.8	Satisfação no Trabalho.....	39
2.9	Cultura organizacional e satisfação no trabalho .....	43
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	45
<b>4</b>	<b>LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO</b> .....	47
4.1	Análise do Setor .....	47
4.2	Benchmarking .....	49
4.2.1	<i>Benchmarking Vale</i> .....	49
4.2.2	<i>Benchmarking VLI</i> .....	51
<b>5</b>	<b>DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b> .....	53
5.1	O modelo de inventário de cultura .....	53
5.2	Elementos Culturais e o Inventário de Cultura.....	53
5.3	Análise de Viabilidade para o Modelo .....	61
5.3.1	Viabilidade Operacional .....	62
5.3.2	Viabilidade Técnica e Estratégica .....	62
5.3.4	Viabilidade Financeira.....	64
5.4	Implementação do Projeto .....	66
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	67
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69

## 1. RESUMO EXECUTIVO

Tratar sobre os aspectos de Cultura tem sido um assunto muito comum em grandes organizações na atualidade. Os agentes que têm levado à essa ampla discussão podem ser de modo raso, e à priori, associados às transformações necessárias para o atingimento de um outro e superior nível de resultados corporativos, alinhados às expectativas do mercado por maior sustentabilidade, bem como por maior produtividade.

Griffin e Moorhead (2015) afirmam que grandes empresas como Sony, Microsoft, Nike, Intel, dentre outras, são bem-sucedidas devido à uma cultura sólida, profundamente arraigada e adequadas apenas a elas. Os autores descrevem a cultura específica da Microsoft, que a levou de um software em 1981 à uma gigante transnacional, empregando mais de 220mil pessoas em todo o mundo, com uma cultura reconhecível e extremamente eficaz. Com resultados corporativos cada vez mais relevantes e uma perenidade que resiste às eras, mesmo com as mudanças emblemáticas em sua presidência.

Entretanto, entender os aspectos chave deste tema tão relevante e, talvez, pouco compreendido nas organizações, se torna um passo fundamental para o entendimento da situação atual, a idealização da condição futura e o mapeamento de iniciativas assertivas para a obtenção dos resultados esperados.

Taylor (2014), autora do *best seller* e da metodologia *Walking the Talk*, constata após diversas observações que alguns ambientes possuem Culturas que conduzem as pessoas ao desempenho em seu pleno potencial. Enquanto outras Culturas, transformavam pessoas bem-intencionadas em “monstros egoístas, invejosos e vingativos”. Este cenário reforça o quão importante é para uma organização conhecer a sua condição atual no que diz respeito à Cultura Organizacional para conseguir direcionar esforços efetivos para criação de um pleno ambiente de alto desempenho corporativo e não somente ilhas de *performance*.

Neste contexto, a proposta de valor deste trabalho será mostrar como o inventário da cultura organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de iniciativas estratégicas para

a maximização e sustentabilidade de resultados corporativos. Com o intuito de atender aos objetivos desta pesquisa foi realizada uma proposta de inventário cultural que permita o levantamento assertivo de uma determinada condição atual, a partir do funcionamento da empresa pesquisada.

Assim, o projeto em questão visa responder à questão norteadora de como inventariar a cultura de uma empresa e contribuir para a obtenção de resultados corporativos a partir do tratamento assertivo de cenários advindos desta avaliação. Neste sentido, o objetivo geral deste estudo será desenvolver uma proposta de inventário de cultura organizacional para contribuir com iniciativas estratégicas de maximização e sustentabilidade no desempenho corporativo.

Entretanto, para que este projeto obtenha sucesso é necessário compreender o que é cultura e os seus desdobramentos no ambiente corporativo, analisando como ela se difunde, suas dimensões e níveis. É preciso compreender os componentes da cultura organizacional e seus efeitos nos resultados corporativos. Para, por fim, compreender o que de fato precisa ser avaliado para o melhor entendimento do cenário de cultura organizacional e, assim, alocar iniciativas estratégicas a fim de maximizar e sustentar os resultados corporativos.

O projeto será apresentado em 5 capítulos. O capítulo dois apresenta as bases conceituais com os recortes de conhecimentos utilizados para sustentar as análises e propostas do projeto. O capítulo três demonstra quais as metodologias de pesquisas que balizam o tema. O capítulo quatro expõe todos os levantamentos e análises das informações coletadas acerca da empresa objeto de estudo. O capítulo cinco discorre sobre a proposta deste projeto e as viabilidades do mesmo. Finalizando com as recomendações e conclusões pertinentes deste estudo e suas contribuições.

## 2. BASES CONCEITUAIS

### 2.1 Definição de Cultura

Apesar da palavra *Cultura* dominar os fóruns estratégicos das empresas que almejam, não somente atingir resultados melhores, mas sustentá-los e com um “como” que atenda às boas práticas de governança, este termo é anterior às pautas da teoria administrativa.

Almeida (2017) e Rossini e Bendassolli (2019) associam a raiz da palavra *Cultura* com o uma origem latina e com significado atrelado ao ato de desenvolver atividades agrícolas ou de plantio. Já Laraia (2001) associa o termo *cultura* com a palavra latina *cultus*, sendo fortemente associada ao significado de cultivo na agricultura. Criando-se uma analogia entre este conceito de cuidado para com a construção agrícola, juntamente com o desenvolvimento intelectual e educacional dos indivíduos.

Laraia (2001), no final do século XVIII, traz uma abordagem antropológica para o tema e destaca que utilizava-se o termo germânico *Kultur* para o simbolismo de aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor, no vocábulo inglês *Culture*, que tornou-se aquela que é considerada por Almeida (2017) como a primeira definição acadêmica para a *Cultura*, já no século XIX, em que ele considera a *Cultura* como um “*locus* que agrega integralmente os diferentes avanços das pessoas, avanços estes promovidos por meio de processos individuais de aprendizagem”.

Rossini e Bendassolli (2019) destacam que o termo *cultura* pode ser entendido, atualmente, como diferentes níveis de exteriorização de um povo, ou seja, um conjunto de manifestações linguísticas, artísticas, comportamentais e sociais de uma civilização, sendo do âmbito comportamental, de valores éticos e morais, normas, mitos ou crenças.

Almeida (2017) resgata uma definição de *cultura* como sendo um padrão de desenvolvimento que se reflete em diferentes sistemas sociais de conhecimento e ideológicos, enquanto outros contemplam valores, legais, ritualísticos, envolvidos no nosso dia a dia. Contudo, destaca este autor que o conceito de *cultura* é hoje em dia utilizado para definir a possibilidade de diferentes grupos de pessoas terem diferentes estilos de vida.

Vamos considerar a definição moderna de Taylor (2014), autora do *best-seller* e da metodologia *Walking the Talk*<sup>1</sup>, para a cultura, a seguinte:

Cultura são padrões de comportamento que são encorajados ou permitidos ao longo do tempo. É o resultado das mensagens recebidas sobre como se espera que as pessoas se comportem.

Com a modernização no campo da Administração, surgem práticas de utilizar-se metáforas que permitam relacionar os comportamentos de indivíduos ou de grupos. A cultura passa gradativamente a ser estudada no ambiente organizacional, seja público ou privado, dando espaço ao surgimento de um outro termo, a **Cultura Organizacional**.

## 2.2 Definição de Cultura no Nível Organizacional

A definição de cultura organizacional é complexa e variada, conforme observado nas pesquisas desenvolvidas. Porém, há de se observar os destaques da essência das discussões a respeito do tema, conforme destaca Moreira (2019). Em seu estudo, ele apresenta o surgimento do conceito de cultura, para o âmbito das organizações, em meados da década de 1930 nos estudos de *Hawthorne*, realizados na *Western Electric Company* (Chicago, USA). A autora apresenta a escalada do assunto a partir dos anos 1980 com a expansão das multinacionais. Onde, por volta de 1990, o tema ganha uma relevância em função da globalização dos mercados e o processo de mudança contínua das organizações em busca de novos fatores de diferenciação e de vantagens competitivas.

Santos e Bueno (2019) contribuem nesta temática com uma resposta para a questão “o que de fato foi determinante ao surgimento da cultura organizacional?” Sua resposta considera a influência dos estudos sobre o Japão nas diversas teorias constitutivas da abordagem cultural, em especial o conceito de gestão participativa. Em que os elevados desempenhos das empresas orientais, atrelados à capacidade dos japoneses de atribuírem ao ambiente fabril elementos que valorizam a formalização de um caráter altruísta, instigaram e ainda instigam pesquisadores organizacionais.

---

<sup>1</sup> ‘*walking that talk*’ significa **agir de acordo com o seu discurso**.

Ainda nessa abordagem, Santos e Bueno (2019) destacam o quanto o surgimento da ideia de cultura organizacional tem forte desenvolvimento da economia japonesa, dadas às constantes conquistas de mercado. Destacando que a incorporação da ideia de qualidade total, redução substancial nos custos de produção, foi característica norteadora às novas concepções adotadas pelas empresas ocidentais. Justificando que, em função disso, a cultura japonesa ganhou destaque por suas características e peculiaridades, atributos que vieram a ser adotados nas novas concepções das teorias organizacionais.

Neste contexto, os estudos em Administração Moderna, com destaque aos estudos organizacionais, tratam com grande relevância a temática da cultura organizacional.

Fleury e Sampaio (2002), definem cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos, os quais são expressos por meio de elementos simbólicos que possuem a capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional. Podem também agir como elementos de comunicação e consenso, até mesmo ocultar e instrumentalizar as relações de dominação.

Seldin, Rainho e Caulliriaux (2003) trazem o conceito da cultura organizacional como um elemento-chave para a definição da posição que a empresa deverá adotar no processo de retenção de talentos e sua contribuição para a promoção de um ambiente propício para que o desenvolvimento da organização se concretize, mantendo uma relação harmoniosa entre as práticas e valores existentes.

Chiavenato (2007), define a cultura organizacional como o modo costumeiro ou tradicional de pensar e fazer as coisas, e representa as normas informais e não escritas que servem para orientar o comportamento dos colaboradores no dia a dia, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais.

Convém destacar que, ao longo das pesquisas, observou-se uma relevância na quantidade de citações (MACHADO, MARANHÃO e PEREIRA, 2016; ALMEIDA, 2017; ROSSINI e BENDASSOLLI, 2019; QUEIMADO *et. al*, 2019) à obra de Schein, intitulada de *Organizational Culture and Leadership*<sup>2</sup> (2010), em que Almeida (2017) destaca como um dos livros mais citados pela academia brasileira.

---

<sup>2</sup> Traduzido e publicado em língua portuguesa, pela Editora Atlas como ***Cultura Organizacional e Liderança***, 2022.

Neste sentido, Schein (2009) acredita que cultura e liderança são lados de uma mesma moeda. Então define cultura organizacional da seguinte forma:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda. (SCHEIN, 2009, p. 1)

Almeida (2017) destaca, conforme a Figura 1 abaixo, uma linha do tempo que permite compreender a forma como o conceito da cultura organizacional vai sendo, progressivamente, apropriado e reconstruído no campo da Administração, com vistas a garantir, assim, sua adequação ao contexto social e organizacional. Observa-se que o conceito de cultura organizacional se distancia, cada vez mais, da visão antropológica que o originou, aproximando-se de perspectivas diversas e centradas, inicialmente, em processos de gestão mais funcional até atingir, na contemporaneidade, à visão da cultura organizacional como um poderoso instrumento de diferenciação estratégica das organizações, independentemente da sua natureza.

Figura 1 - Linha do tempo da cultura organizacional.

PRIMEIRO PERÍODO ... - 1970	SEGUNDO PERÍODO 1970-1990	TERCEIRO PERÍODO 1990 - ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto histórico: movimentos civis</li> <li>- Ligação com o Desenvolvimento organizacional</li> <li>- Concepção humanística das organizações</li> <li>- Instrumento melhoria das organizações</li> <li>- Retórica do autodesenvolvimento</li> <li>- Cultura não era vista como uma vantagem em competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto histórico: relevância do modelo cultural japonês para economia/organizações</li> <li>- Reflexões sobre o que é cultura organizacional</li> <li>- Ganha importância prática visando transformar a cultura organizacional em vantagem competitiva</li> <li>- Peso dos teóricos e consultores na difusão do conceito</li> <li>- Foco no gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto histórico: forte relação com um contexto de mudança em diferentes dimensões</li> <li>- Cultura organizacional como importante ativo intangível</li> <li>- Mensuração dos seus benefícios</li> <li>- Importância da liderança corporativa na sua consolidação</li> <li>- Foco no estratégico</li> </ul>

Fonte: Almeida, 2017

### 2.3 Difusão de Cultura

Schein (2009) destaca o líder como principal agente de fixação e difusão da cultura organizacional, no que diz respeito à forma como reage a situações críticas e crises, como alocam recursos, como decidem sobre a “modelagem de papéis, o ensino e o *coaching*”, como alocam recompensas e status, assim como selecionam, promovem e demitem.

Robbins (2005) destaca que dentre as diversas maneiras de difusão da cultura, as principais são por meio de histórias, rituais, símbolos e a linguagem.

Quanto à difusão por meio de Histórias, geralmente se referem à eventos ocorridos com os fundadores das organizações, sucessos estrondosos, reduções da força de trabalho, recolocações de funcionários, reações a erros cometidos, dentre outros. Narrativas que vinculem o presente com o passado e ofereçam explicação e legitimidade para práticas vigentes.

Quanto à difusão por meio de Rituais, destaca-se a maneira de repetição de atividades que expressem ou reforcem os valores fundamentais da organização, como objetivos e pessoas são mais importantes e quais pessoas são dispensáveis.

Quanto à difusão por meio de Símbolos, associa-se a símbolos materiais que sinalizam para os funcionários quem é importante, qual o grau de igualdade almejada pelos dirigentes e o tipo de comportamento considerado apropriado (como assunção de riscos, conservadorismo, autoritarismo, participação, individualismo, etc).

Quanto à difusão por meio da linguagem, tem-se associação a como utiliza-se a linguagem como forma de identificação dos membros de sua cultura ou subcultura. Em que, ao se aprender essa linguagem, os membros demonstram sua aceitação da cultura e, assim fazendo, ajudam a preservá-la. As organizações costumam desenvolver, com o passar do tempo, termos próprios para descrever equipamentos, escritórios, pessoas chave, fornecedores, clientes ou produtos relacionados a seu negócio. No começo, os novos funcionários se perdem no meio de tantas siglas e jargões, mas, depois de meses na empresa, aqueles termos se tornam parte integrante de sua própria linguagem.

## 2.4 Teoria das Dimensões Culturais

Hofstede (1991) desenvolveu uma teoria com base em estudos que realizou na década de 80 envolvendo mais de 50 culturas nacionais. Sua teoria é chamada A Teoria das Dimensões Culturais e oferece uma estrutura para examinar como os valores culturais afetam o comportamento e dá pistas sobre as formas como as pessoas de uma cultura podem agir. A teoria apresenta seis Dimensões Culturais: Distância do poder, Individualismo versus Coletivismo, Aversão à Incerteza, Masculinidade versus Feminilidade, Orientação em Longo Prazo versus Orientação em Curto Prazo e Complacência versus Repressão. Abaixo, um destaque para estas dimensões culturais conforme Santana, Mendes e Mariano (2014).

### Índice de Distância do Poder

O Índice de Distância do Poder descreve como os membros menos poderosos aceitam e esperam certa desigualdade de poder. Os membros com alto índice de distância do poder tendem a não questionar aqueles que estão em níveis mais altos de poder. Além disso, eles esperam que os membros mais poderosos lhes sirvam de guias para seu trabalho.

Tabela 1 – Índice de distância do poder.

Baixo Índice de Distância de Poder	Alto Índice de Distância de Poder
A desigualdade é minimizada	A desigualdade é aceita
Há uma hierarquia por conveniência	Há uma hierarquia por necessidade
Superiores são acessíveis Todos têm os mesmos direitos	Os superiores são inacessíveis Aqueles que têm poder têm privilégios
Mudanças ocorrem por meio de uma evolução natural	A mudança acontece através de revoluções

Fonte: Hofstede (1991)

### Individualismo Versus Coletivismo

Em uma sociedade individualista, os membros tendem a tomar decisões de forma independente e se preocupam consigo e com seus familiares mais próximos.

Tabela 2 – Coletivismo versus Individualismo

Coletivismo	Individualismo
A desigualdade é minimizada	A desigualdade é aceita
Foco em “nós” Os relacionamentos são mais importantes do que as tarefas Cumprir com as obrigações impostas pelo grupo	Foco no “eu” A ênfase é nas escolhas pessoais Cumprir com suas próprias obrigações
Manter a harmonia e evitar o confronto direto	Expressar seus pensamentos diretamente
A comunicação é geralmente de Alto Contexto	A comunicação é geralmente de Baixo Contexto

Fonte: Hofstede (1991)

### Aversão à Incerteza

Explica como os membros se sentem ao lidar com situações desconhecidas. Em culturas com forte aversão à incerteza, as pessoas tendem a evitar riscos e situações inesperadas. A situação desconhecida cria grande ansiedade e estresse.

Membros de uma cultura com aversão à incerteza fraco tendem a serem mais tolerantes com aquilo que não podem controlar. A incerteza é aceita como parte da vida e as pessoas são geralmente mais relaxadas e flexíveis diante de situações desconhecidas.

Tabela 3 – Aversão à Incerteza

Fraca Aversão à Incerteza	Forte Aversão à Incerteza
Baixos níveis de estresse em relação à incerteza	Alto estresse ao enfrentar situações de incerteza
A incerteza é parte da vida diária. Aceitam as coisas como elas são As diferenças de opinião são aceitáveis	A incerteza na vida é uma ameaça contínua e deve ser combatida Há necessidade de consenso
Se sentem bem correndo riscos	Há necessidade de evitar o fracasso
Pouca necessidade de regras e leis	Grande necessidade de regras e leis

Fonte: Hofstede (1991)

### Masculinidade Versus Feminilidade

Em sociedades com alta masculinidade, as pessoas são impulsionadas pela competição e pelos resultados. As pessoas tendem a serem assertivas e centradas no sucesso material.

Em sociedades com baixa masculinidade ou com características de feminilidade, as pessoas estão focadas em construir boas relações e garantir uma melhor qualidade de vida para todos. Não é tão importante ser o melhor, desde que todos estejam felizes.

Tabela 4 – Masculinidade *versus* Feminilidade

Feminilidade	Masculinidade
Focada em qualidade de vida Trabalhar para viver	Centrada na ambição Viver para trabalhar
As coisas pequenas e lentas são agradáveis	As coisas grandes e rápidas são admiradas
Compaixão para com os menos afortunados	Admiração pelo o sucesso
Os conflitos são resolvidos através do compromisso e da negociação	Os conflitos são resolvidos permitindo que os mais fortes ganhem

Fonte: Hofstede (1991)

### Orientação em Longo Prazo *Versus* em Curto Prazo

As sociedades com orientação em longo prazo incentivam as pessoas a investirem e serem econômicos. Ser persistente e cauteloso tem suas recompensas. Os membros da têm funções diferentes, os mais velhos devem ser respeitados e as relações são valorizadas.

As organizações com orientação de longo prazo também tendem a adaptar as tradições aos contextos modernos.

As organizações que têm orientação em curto prazo respeitam as tradições, mas incentivam a gastar e a obter lucros imediatos. O status dos membros não é tão importante e as relações são vistas como algo importante apenas se puder tirar proveito delas.

Tabela 5 – Orientação em longo *versus* curto prazo

Orientação em Longo Prazo	Orientação em Curto Prazo
A perseverança e o esforço produzem resultados lentamente	O esforço deve produzir resultados imediatos
É importante economizar e ser cuidadoso com os recursos	Há uma pressão social para gastar mais
Disposição para adiar seus próprios desejos por uma boa causa	Os lucros imediatos são mais importantes que as relações

Fonte: Hofstede (1991)

### Complacência *Versus* Repressão

Esta dimensão analisa a importância da felicidade e do controle da vida. As organizações com alto índice de Complacência permitem que as pessoas satisfaçam livremente suas necessidades humanas básicas e seus desejos, especialmente aqueles

relacionados com o desfrute da vida e o divertimento. Nas organizações com alto índice de Repressão, as pessoas suprimem seus impulsos por meio de normas sociais restritivas. A organizações tem uma alta consideração para a disciplina moral em e as pessoas tendem a ser mais pessimistas.

Tabela 6 – Complacência *versus* repressão

Complacência	Repressão
Comportamento livre	Comportamentos suprimidos e regulamentados
As recompensas materiais não são importantes	Espera-se recompensa material pelo trabalho realizado
Centrada no momento presente	Facilmente se sente injustiçado
Os objetos materiais são utilizados pela sua utilidade e não para dar status	Os objetos materiais são importantes para o status (carro, casa, empresa)
As pessoas são mais positivas e otimistas	As pessoas são mais pessimistas e cínicas
Mais extrovertidas e simpáticas Valoriza o lazer e os amigos	Mais reservados O lazer e as amizades são menos importantes

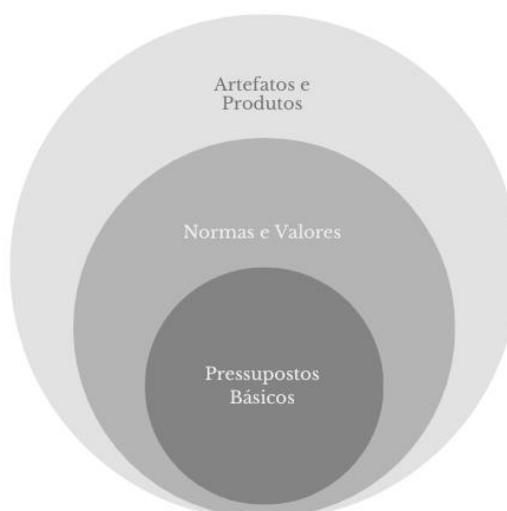
Fonte: Hofstede (1991)

## 2.5 Níveis da Cultura Organizacional

Os Níveis culturais conforme Schein (2009) variam de níveis externos ou mais perceptíveis, que se pode observar e sentir, aos pressupostos (ou premissas) básicos em que se encontram as certezas, profundamente escondidas e detém o cerne da cultura. Segundo o autor, este é um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, transmitida e mudada. Apresenta então o argumento da cultura ocorrendo em três níveis: os artefatos visíveis, as crenças e valores, e os pressupostos básicos. A Figura 2, abaixo, destaca estes níveis culturais.

A Figura 2 é considerada como a “metáfora da cebola”, por Carvalho e Ronchi (2005) e estes simplificam o conceito afirmando que para compreendê-la, é preciso descascá-la, uma camada de cada vez. Onde os símbolos, heróis, rituais e manifestações da cultura estão na superfície da cebola, enquanto os valores representam o seu núcleo.

Figura 2 – Níveis da Cultura



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

### 2.5.1 O nível dos Artefatos

O primeiro nível denominado de *artefatos*, pode ser considerado o mais superficial. Este inclui fenômenos/acontecimentos que podem ser visíveis, escutados e sentidos, como o ambiente físico, a língua, a tecnologia e os produtos da organização. Pettigrew (1996) destaca que o ponto mais importante deste nível é sua fácil capacidade de ser observável, porém muito difícil de ser decifrável. Schein (2009, p. 24) considera que os artefatos visíveis traduzem a expressão da cultura organizacional de uma empresa. Entretanto, à primeira vista, não explicam por si os fatores mais complexos e inerentes da cultura de uma organização.

É especialmente perigoso tentar inferir sozinho os pressupostos mais profundos dos artefatos, pois a sua interpretação irá inevitavelmente projetar seus sentimentos e reações (COSTA e TOMEI, 2008, p.27)

Morais (2008) considera, dentre os artefatos, inclusive as roupas e os rituais de comportamento visíveis, como as festas de final de ano ou comemoração de aniversário da organização. O mesmo que destacado por Trice e Beyer (1984), em que os ritos e cerimônias de uma organização, são avaliados e destacam-se como caracterização de uma cultura organizacional, ao destacar que nestes eventos, muito da cultura emerge e pode ser observada.

Pettigrew (1996) destaca que os símbolos e os mitos de uma organização, que formam estes artefatos, coexistem de forma a expressar significado, representar emoções e impelir o homem para a ação. E considera que a linguagem traz a ideia da ação coletiva derivada dos relacionamentos, e os rituais são utilizados para expressão articulada dos significados

## 2.5.2 O Nível das Crenças e Valores

Neste segundo nível cultural, as crenças e os valores, estão às estratégias, objetivos e filosofias das pessoas que compõem a organização. Freitas (2002), destaca que esse nível está em uma camada mais profunda do que os artefatos. Ou seja, não é totalmente visível como os artefatos. Bem como reforça que os valores podem ser aqueles fixados, à priori, pelos fundadores da empresa, bem como as normas do local, assim como outros valores importantes para a realização do trabalho.

Schein (2009) afirma que as crenças e valores são mais difíceis de serem percebidos que os artefatos, por muitas vezes não estarem tão explícitos. Da mesma forma, o autor destaca que estas crenças e valores são soluções propostas por líderes que auxiliam as decisões organizacionais, em um nível menos difundido.

Tomei *et al.* (2008) destacam que a cultura organizacional pode ser representada pelos valores compartilhados que servem como base para as práticas e os comportamentos de seus membros. Logo, ter uma compreensão amplificada dos valores conduzirá a um melhor entendimento da cultura das empresas

Freitas (2002) destaca que os valores são as crenças e conceitos básicos numa organização e que constituem o cerne da cultura. Assim como definem o sucesso em termos concretos e estabelecem práticas padronizadas a serem alcançadas na organização. Representando, portanto, a essência da filosofia da organização como foco no sucesso desta, dado que balizam não somente a direção comum à todos os membros, mas servem como um guia para o comportamento dos mesmos.

Há de se frisar que é comum às empresas, a tradução dos seus valores em objetivos, estratégias e até políticas internas, demonstrando que os valores estão presentes nos aspectos operacionais e de gestão da empresa. Funcionando como uma espécie de identidade e determinando inclusive seu posicionamento competitivo no mercado. Como exemplo, os

bons resultados mercadológicos obtidos por empresas de serviços com extremo foco no consumidor. Neste sentido, valores que determinem certa conduta para com os empregados podem criar, igualmente, um padrão de comportamento que distinguem uma organização das dentre outras.

Neste nível é que irá emergir o líder ou fundador de um determinado grupo influenciando os restantes dos membros a adotar certos comportamentos perante adversidades. Como ilustração, imagine em um contexto organizacional, que um gestor de recursos humanos toma a decisão de que se deve melhorar a segurança no trabalho para prevenir acidentes. Ao implantar medidas e estas forem bem-sucedidas, o grupo acreditará que a segurança no trabalho é uma das temáticas mais importantes a cumprir e irá aplicar isso na cultura do grupo, e conseqüentemente na cultura da organização. Este tipo de crenças e valores em nível consciente irão ditar o comportamento que pode ser observado ao nível dos artefatos.

### **2.5.3 O nível dos Pressupostos Básicos**

Neste terceiro nível, é onde se consegue uma compreensão mais profunda, para decifrar padrões e prever comportamentos futuros. Este nível consiste nos pressupostos básicos, que são crenças, percepções e pensamentos dos membros da organização. Este nível é o mais difícil de ser decifrado, pois como cita o autor:

Os pressupostos básicos são tão incorporados como certos que encontra-se pouca variação em uma unidade social. Esse grau de consenso é o resultado do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores (COSTA e TOMEI 2008, p.28.)

Schein (2009), afirma que a cultura é como um conjunto de pressupostos básicos que nos definem e que devemos prestar atenção, bem como o que as coisas significam e como como reagir emocionalmente ao que acontece ao nosso redor. São estes pressupostos que o autor considera serem mais importantes, em sua teoria, em vista ao fato de que estes estão fortemente enraizados nas práticas sociais da rotina das organizações, bem como na personalidade membros que as constituem. Em outras palavras, os pressupostos básicos seriam valores e crença abstratos, que emergem ao ambiente cognitivo de todos os membros

da organização, traduzindo-se em um conjunto de percepções e ações padronizadas. O autor desta, inclusive, que dificilmente é possível alterar os pressupostos básicos de uma organização, pois englobam os sentimentos e crenças inconscientes.

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevalentes. Se alguém não decifrar o padrão em que os pressupostos básicos que está operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão dos pressupostos básicos prevalentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2009, p. 33).

Schein (2009) atribui um papel de grande importância aos fundadores de uma organização no processo de moldar seu padrão cultural. Ou seja, seu conjunto de pressupostos básicos orientadores às crenças e artefatos organizacionais formalizados. Fleury e Fischer (1996) trazem ênfase para o fato de que, os primeiros líderes, ao desenvolverem seu próprio conjunto de pressupostos básicos, ou a melhor maneira de se pensar na organização, acabam imprimindo sua visão de mundo aos demais. Neste contexto, Schein (2009) afirma que uma cultura organizacional forte, moldada por líderes visionários, sobressaem à qualquer outra subcultura emergente nas demais camadas organizacionais.

Uma maneira de ilustrar o domínio dos pressupostos básicos, é quanto uma solução para um problema funciona repetidamente, e esta é tão bem aceita, onde o que era uma hipótese passa a ser uma realidade, tornando outras soluções, muitas das vezes, inválidas (dependendo da situação). Por exemplo, na Engenharia é impensável construir um dispositivo que não seja seguro de ser utilizado. Esta é uma suposição básica de que qualquer dispositivo seja seguro de se utilizar e isso é inerente à cultura da Engenharia. Já é algo inconsciente por natureza.

Esta ilustração é o que Schein (2001) afirma que, se determinada forma de perceber, sentir ou pensar em relação a um problema, funcione de forma repetida, este fato traz conforto aos membros de uma organização, auxiliando na redução da “ansiedade gerencial” que por vezes aflige ao se tentar desenvolver uma nova estratégia, a cada vez que depara-se com um novo problema. Se esta forma de atuar funciona, passa a ser a forma correta. Cultura, então, seria este padrão de pressupostos básicos, inconscientemente assimilados, internalizados e que se tornam naturais.

Freury e Ficher (1996) afirmam que os pressupostos básicos de Schein (2001) podem assumir um determinado padrão, orientando a ação do ser membro de uma organização com alguma ordem e consistência. O que caracteriza o que o autor chamou de paradigmas culturais.

Neste contexto, Cercal (2001) afirma que, de forma geral, os artefatos, valores e pressupostos básicos podem variar de uma organização para outra, pois cada organização possui a sua cultura, e esta pode ser percebida de maneiras diferentes pelos indivíduos, os quais possuem visões e construções sociais diferentes que visualizam e compreendem os níveis culturais de formas diferentes.

## **2.6 Componentes da Cultura Organizacional**

Os elementos da cultura organizacional são de diferentes tipos. Segundo Schein (2009), através da aquisição de uma compreensão eficiente em termos desses elementos, os indivíduos são capazes de compreender vários fatores, ou seja, propósito, significado da comunicação eficaz, proporcionar igualdade de direitos e oportunidades, traços de moralidade e ética, gestão de recursos, formação de ambientes agradáveis e ambiente cordial no local de trabalho e assim por diante. Além disso, os indivíduos entendem que precisam manter termos e relacionamentos cordiais com os outros. Para levar ao funcionamento eficaz da organização e atingir as metas e objetivos desejados, é necessário implementar habilidades de liderança e orientar os outros na direção certa.

Carvalho e Ronchi (2005) destacam que a análise do conteúdo da cultura tem sido estruturada e conceituada, por meio de seus elementos e através destes, os autores em geral procuram compreender as particularidades e aspectos que não são observados diariamente na organização. E que, além disso, é por meio de seus elementos culturais, também, que as organizações constroem padrões e estabelecem o comportamento e os relacionamentos dos seus indivíduos.

Schein (2001) defende o seguinte em relação aos elementos fundamentais da cultura.

a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso (Schein, 2001, p.35).

Como destaca o autor, os elementos culturais assumem um papel de destaque no sucesso da organização, em função dos mesmos serem responsáveis por difundir e compartilhar a essência da cultura, transmitindo para os indivíduos da organização mensagens que guiam comportamentos, repassando-os de forma natural, membro a membro.

Neste contexto, dentre os elementos que compõem a cultura organizacional, os que se destacam são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias, heróis, estórias, lendas e mitos, normas e regras, tabus, linguagem e comunicação, símbolos e objetos.

- **Valores**

Os valores promulgam o comportamento da empresa, consistindo na essência da organização. Devem ser utilizados de forma estratégica buscando atingir resultados.

Carvalho e Ronchi (2005) afirmam que os valores são um elemento essencial para uma organização, comparando-os ao coração da cultura, conduzindo o “sentir” e o “agir” dos indivíduos e servindo como base para o processo de tomada de decisão.

Barros (2009) apresenta o seguinte conceito de valores:

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. [...] Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário (Barros, 2009, p.25)

Freitas (2002) destaca a importância distinta dos valores, como elemento de sucesso das empresas. Uma vez que o compartilhar destes, gera um engajamento diferenciado nos funcionários em se sentir parte da empresa. Define os valores como a força das organizações bem-sucedidas e descreve a sua influência na formação destas da seguinte forma:

- Os valores de uma organização indicam que questões são, prioritariamente, observadas;
- Os valores desempenham um papel importante na determinação de quão longe um membro pode ascender na organização;

- Os valores compartilhados exercem um importante papel em comunicar às interfaces externas à organização, o que eles podem esperar dela.

- **Crenças**

As crenças estão relacionadas à percepção entre a organização e seus membros, bem como os produtos e clientes. É o que a organização compreende como verdadeiro, o comportamento e a personalidade e o jeito de ser da empresa.

Barros (2009) destaca que a tem relação com as experiências de vida das pessoas, com o que se entende como certo, e que orienta sua visão e compreensão de mundo. Afirma que, quando arraigada, torna-se um dogma difícil de ser superado, tornando as organizações por vezes, rígidas, inflexíveis e de difíceis mudanças.

Nas organizações, há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado, a forma como a autoridade deve ser exercida, as pessoas recompensadas e controladas (CARVALHO e RONCHI, 2005, p.45).

Portanto, as crenças destacam-se como elementos importantes na composição da cultura organizacional. Estando elas, relacionadas com o aprendizado individual e coletivo, comunicado e transmitido entre seus membros, gerando um grupo uniforme.

- **Ritos, rituais e cerimônias**

Ritos, rituais e cerimônias são atividades de ocorrência interna às organizações. Eles fazem a cultura ser mais visível e reforçam os seus valores.

Robbins (2005) comenta que, dentre os diversos eventos que ocorrem na rotina das organizações, alguns destes envolvem ritos, rituais e cerimônias que, são descritos como repetições de atividades que ajudam as organizações a expressarem seus valores, fortalecendo os valores fundamentais, gerando união e coesão entre seus membros.

Ainda segundo Robbins (2005), essas atividades repetitivas, além de transmitir a cultura, fortalecem o compartilhamento do conhecimento entre os membros das organizações, destacando os seus valores-chaves.

Como exemplo, destaco o case *Google*<sup>®</sup>. Nesta gigante global, que dispensa apresentações, acontecem as *thank god it's friday*<sup>3</sup>. Tratam-se de eventos que reúnem todas as pessoas que desejam participar, seja físico, seja remoto. Nesse momento, são feitos anúncios importantes do negócio, discutem-se prioridades, além de trazer a oportunidade para que a empresa como um todo possa fazer perguntas à liderança do *Google*<sup>®</sup>, sem censura. Esse tipo de encontro é um ritual poderoso, pois reforça a crença de que a liderança é transparente. Nesse sentido, todas as pessoas colaboradoras têm acesso máximo a todas as informações da organização, empoderando-as a tomar decisões mais conscientes.

Os rituais de passagens típicos, são os seguintes:

- **Rituais de passagem**

Realizados quando um indivíduo deixa de ser um estranho e passa a fazer parte do grupo, sentindo-se aceito pelo time e pela organização. Na prática, pode-se exemplificar com a entrada de um novo colaborador na empresa ou uma movimentação interna.

Exemplos típicos, são quando na entrada de um novo integrante na empresa, se é reservado um espaço para apresentação na agenda de reuniões recorrentes (semanal, mensal...), o envio de uma campanha ao grupo de e-mails da empresa, uma publicação de uma imagem ou vídeo do novo integrante no grupo de comunicações (*Instagram*<sup>®</sup>, *Facebook*<sup>®</sup>, *Whatsapp*<sup>®</sup>, etc).

Situações típicas estão relacionadas ao incentivo das equipes em receber novos membros com uma preparação da estação de trabalho com mensagens de incentivo e acolhimento.

Destacando-se que os rituais podem ajudar a reforçar valores da empresa e apoiar a imersão de novos colaboradores nos processos e fluxos de trabalho.

- **Rituais de valorização**

---

<sup>3</sup> Traduzido literalmente como “thank god it’s Friday”. O que popularmente se chama no Brasil de “Sextou!”.

Reforçam as boas práticas, possibilitam o reconhecimento e celebração de colaboradores que alcançam bons resultados e que, até mesmo, se distinguem por ir além do esperado. Se aplica também para comemoração de tempo de trabalho na empresa. O ritual pode ocorrer no formato de premiações e cerimônias específicas, mas não necessariamente.

Como exemplo, a Empresa Nação Digital<sup>4</sup>, que tem a prática de reconhecimento aos empregados destaque nas reuniões mensais de resultados, com acompanhamento de premiação pelo *Instagram*<sup>®</sup> e até mesmo no *Facebook*<sup>®</sup>.

Reuniões mais formais também são tipos de rituais e, geralmente, têm um tom mais institucional e uma abordagem mais objetiva. No entanto, são consideradas também oportunidades para um líder formalizar o reconhecimento e valorização a um colaborador, diretamente. Reuniões mais amplas, como as mensais, semanais, de projetos ou áreas, podem ser aproveitadas da mesma forma para destacar as referências positivas individuais e as conquistas do time.

- **Rituais de renovação**

Os rituais de gestão realizados em grupo, de modo geral, têm potencial de alto impacto e podem ser considerados como as reuniões semanais ou aquelas que ocorrem de forma previsível e recorrente na agenda da empresa.

É nos rituais de renovação que os colaboradores discutem processos, projetos, desafios, inovação e validam o “*Modus Operandi*” da organização.

- **Rituais de integração**

Este é o ritual geralmente mais comum, e mais celebrado pelos colaboradores. festas e eventos. O desafio nos rituais de integração é equilibrar propósito e diversão, sem perder de vista a escalabilidade. O desafio surge na busca por garantir uma atividade de fato

---

<sup>4</sup> A Nação Digital é considerada uma das referências nacionais em *Inbound Commerce*. Localizada em Maringá/PR, com aproximadamente 100 colaboradores. Atuam no ramo de marketing digital, para automação e otimização no faturamento de *e-commerces*.

planejada, que não seja somente viável e sustentável do ponto de vista financeiro, mas que seja também estratégica e relevante para a organização e para os colaboradores.

- **Rituais de redução de conflitos**

Não é dos rituais mais simples e desejosos de se discutir. Porém, são igualmente importante em relação aos demais e são necessários às empresas, para momentos de negociação e diversos momentos de maior tensão. Nestes rituais, enquadram-se reuniões de alinhamento de fornecedores, reuniões de *feedback* e desligamento de colaboradores.

- **Histórias e mitos**

Freitas (2002), destaca que as organizações possuem diversas histórias que são compartilhadas entre seus membros, desde sua fundação. São fatos passados da empresa, vivenciados ou protagonizados por seus fundadores assim como o modo como tornaram-se bem-sucedidos. Estas histórias unem o presente e o passado das organizações legitimando suas práticas mais comuns.

Carvalho e Ronchi (2005) comentam que as histórias, com o passar do tempo, acabam sofrendo alterações, geralmente por meio de acréscimos de detalhes, que geralmente são fictícios, as transformando em lendas. Ainda segundo o autor, o mito surge como uma figura na organização, que consiste em histórias condizentes com a organização, porém, que não são sustentadas por fatos.

- **Heróis**

Barros (2009) destaca que as grandes organizações geralmente possuem um herói, que é aquele membro que personificam os valores da organização. Reforça que figura do herói, devido sua relação com o sucesso e a força da cultura, apresentam uma relação direta com suas organizações.

Exemplos de pessoas que são vistas como heróis em suas organizações são Henry Ford, (Ford®); Tom Watson (IBM®); Abílio Diniz (Pão de Açúcar®); Steve Jobs (Apple®); Mark

Zuckerberg (Facebook®), dentre muitos outros, que contribuíram para a importância e a história da empresa.

Barros (2009) reforça que o herói é um elemento de destaque nas organizações, servem como modelos em que os membros destas podem se espelhar e seguir os passos.

- **Tabus**

Segundo Freitas (2002), os tabus são uma área de menor volume de pesquisas, porém ainda de grande importância nas organizações. Estudiosos definem tabus como rituais que não funcionam. Ou seja, os tabus tratam de coisas que não funcionaram ou que não deveriam acontecer, como tragédias ou fracassos.

Conforme frisam Carvalho e Ronchi (2005), devido ao fato dos tabus estarem relacionados a tragédias, eles afetam profundamente as empresas sendo a sua simples citação ou lembrança um fato que gera desconforto. Exemplos como o acidente da plataforma P-36 para a *Petrobrás*®, Acidentes aéreos para a *LATAM*® e Brumadinho para a *VALE*, são considerados como Tabus.

Ainda assim, os tabus são importantes na organização, pois possuem o papel de orientar comportamentos, delimitando um aspecto disciplinar na sua cultura, orientando o comportamento com ênfase no que não é permitido.

- **Normas e Regras**

As normas e regras dizem respeito aos comportamentos ou procedimentos dos indivíduos no desempenho de suas funções e em seu papel dentro das organizações.

Conforme Freitas (2002) norma é: “todo comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não”. Portanto, as normas têm o poder de regimentar o comportamento dos indivíduos, determinando quando os colaboradores serão recompensados, punidos ou encorajados. O autor ainda afirma que as normas podem ser consideradas sínteses da estrutura da organização. É a partir da definição dos valores, crenças, ritos, rituais e tabus, que se criam as normas.

- **Linguagem e Comunicação**

Freitas (2002) afirma que as organizações são sustentadas através de interações entre pessoas, e que elas ocorrem por meio da comunicação. Seja por meio de troca de mensagens escritas ou não, que os elementos da cultura organizacional interagem, criando a cultura e transmitindo seus elementos. Quando há comunicação, se desenvolve a linguagem organizacional.

Freitas (2002) define linguagem como “uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros”. A linguagem organizacional se dá através de seus membros, por diversos meios como: jargões, slogans, comportamento em reuniões entre outros.

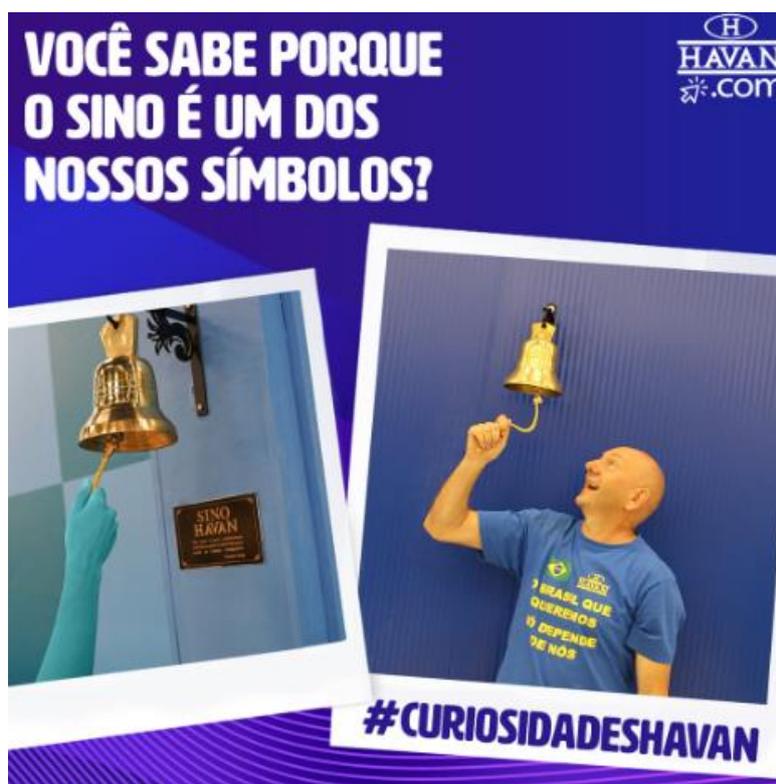
Processos de comunicação podem ser encarados como de impacto fundamental no desempenho organizacional, pois são essenciais para difundir o aprendizado e o conhecimento, exercer uma função organizadora, promover a construção de significados e influenciar a todos os envolvidos (Carvalho e Ronchi, 2005, p.51)

- **Símbolos e Objetos**

Para Carvalho e Ronchi (2005) os elementos físicos nas empresas, sejam seus móveis, seus uniformes, ou outros, representam adequadamente suas características. De acordo com o autor, “os símbolos são palavras, objetos, marcas, trajes, gestos que representam significados”. Eles representam algo particular que destaca e valoriza a organização.

A figura abaixo, destaca um símbolo das Lojas Havan. O sino representa para esta organização a alegria e a comemoração de conquistas. Está presente em todas as lojas Havan e até os próprios clientes podem usufruir deste, com o slogan “você pode tocar sempre que estiver se sentindo feliz. O sino é sinônimo de realizações”.

Figura 3 - Símbolo das Lojas Havan – o Sino



Fonte: Redes sociais sociais da organização.

## 2.7 Impacto de Diferentes Culturas nas Organizações

Frost *et al.* (1991) destaca que a cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Devemos esperar, portanto, que indivíduos com diferentes históricos e em níveis diversos dentro da organização descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes.

Entretanto, isso não significa que não existam nas organizações diferentes culturas. Essa diferença geralmente é caracterizada por uma cultura que domina sobre as demais ou a existência de várias culturas distintas em uma mesma organização, onde nenhuma se sobressai. É o que Jermier *et al.* (1991) definem como **culturas dominantes**<sup>5</sup> e **subculturas**<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Cultura que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização (JERMIER *et al.*, 1991).

<sup>6</sup> Culturas dentro da organização que expressam valores compartilhados por alguns grupos da organização (JERMIER *et al.*, 1991).

Sackmann (1992) afirma que a maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversas subculturas. Bem como destaca que a cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização e que, quando se fala de cultura de uma organização, refere-se à sua cultura dominante, que lhe confere uma personalidade distinta. Já o autor destaca que as subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros pertencentes a determinados departamentos ou regiões geográficas.

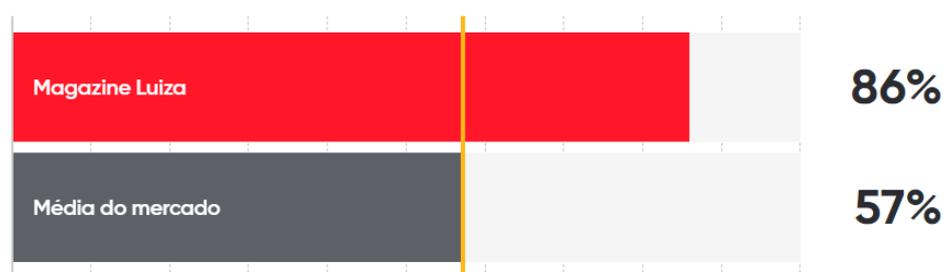
Sackmann (1992) destaca que se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido. É o aspecto do 'valor compartilhado' que torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento das pessoas. Por outro lado, o autor alerta que não deve-se ignorar que subculturas em uma organização são capazes de influenciar o comportamento de seus membros.

Jermier *et al.* (1991) reforça que é possível diferenciar as culturas fortes das fracas. Isso é possível perceber por meio de inventários culturais em que os funcionários podem ser avaliados. Diante de resultados que indicam um padrão característico, com percepções de mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização, a cultura é forte. Se for percebida uma dispersão característica, então ela é fraca. Este trabalho tem, dentre seus objetivos, permitir uma percepção do cenário da cultura organizacional para suportar o processo de tomada de decisão e suportar estratégias que orientem aos resultados esperados.

Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla. Quanto mais os funcionários reconhecerem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura e maior sua influência sobre o comportamento dos membros da organização, e por conseguinte um alto impacto nos resultados corporativos, conforme demonstram Gordon e Ditomaso (1992), pois o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental. A Magazine Luiza, por exemplo, criou uma das mais fortes culturas de serviços do setor varejista.

O *Magalu*® foi, pela segunda vez consecutiva, eleita a melhor empresa do varejo brasileiro para trabalhar, de acordo com a pesquisa do instituto *Great Place to Work*. E um dos principais fatores para esse resultado é o engajamento das equipes.

Figura 4 – Nível de Engajamento Magalu versus Média Mercado



Fonte: *Great Place to Work*® 2021 Global Employee Engagement Study.

Disponível em <https://certificadas.gptw.com.br/certificada/magazine-luiza>

O destaque do cenário de uma cultura predominante do *Magalu*®, e alinhada à estratégia corporativa para orientação para resultados, se revela no gráfico abaixo. Onde a associação de uma cultura dominante e alinhada com um bom planejamento estratégico, tem reflexo direto nos resultados, conforme Sorensen (2002).

Figura 5 – Cotação das ações da Maganize Luiza



Fonte: Google Finanças – Tag: BVMF MGLU3

O que caracteriza a cultura dominante e distinta entre as demais do mesmo segmento segundo *Great Place to Work*<sup>7</sup>, são :

- Diariamente às segundas-feiras, os colaboradores do *Magalu*<sup>®</sup>, em todas as unidades, se reúnem para o rito semanal. Durante uma hora, a empresa fala sobre metas, ações que foram sucesso e o que precisa ser corrigido. Entre os principais canais de comunicação internos estão: a TV Luiza, cujo programa semanal às quintas-feiras é transmitido aos colaboradores de todo o país, a rádio e uma rede social, o Workplace, que, em 2019, contava com 84% dos colaboradores ativos na plataforma a cada mês. Isso significa que quase 35.000 funcionários o acessaram pelo menos uma vez, com uma média de 3.000 reações diárias e mais de 120.000 mensagens trocadas diariamente.
- A companhia tem uma frente de destaque em termos de equidade de gênero nos cargos de liderança. A empresa destaca o seu ambiente de igualdade e apresenta o resultado de 94% dos funcionários acreditam que, no Magalu, eles têm as mesmas oportunidades de crescer na empresa, independentemente de cor, gênero e orientação sexual. Destaca em sua normas internas, que qualquer tipo de assédio é combatido. O Magalu possui uma política de prevenção ao assédio — sexual e moral — alinhado ao Código de Ética da empresa e no que é conhecido internamente como um valor inegociável: infrações que levam ao afastamento imediato do colaborador por justa causa;
- No campo dos benefícios, o Magalu oferece, a todos os seus colaboradores com contrato por tempo indeterminado, três opções de plano de saúde, além de plano odontológico, vale-alimentação ou refeição, vale-transporte, previdência privada com contribuição adicional da empresa, linhas de crédito especiais, consórcio com condições diferenciadas, academia e benefícios extras aos funcionários com deficiência, como isenção da mensalidade do plano de saúde do titular e possibilidade de solicitar bolsas de estudo seis meses após a admissão;

---

<sup>7</sup> Disponível no site <https://ri.magazineluiza.com.br/>, na seção *Cultura e Valores*.

- Um pacote de benefícios é reservado aos funcionários com filhos. Colaboradoras grávidas têm acompanhamento personalizado, cursos online no Portal Luiza e desconto de 25% nas compras de itens para bebês vendidos pelo Magalu. A empresa concede seis meses de licença-maternidade e 20 dias de licença-paternidade. No retorno às atividades, a colaboradora passa a ter direito ao cheque-mãe, uma espécie de auxílio-creche. São 250 reais mensais para mulheres com filhos de até 12 anos de idade. Pais viúvos, pais de crianças com necessidades especiais ou com filhos de união homoafetiva também têm direito ao benefício;
- A educação constante é incentivada pela companhia. O Magalu ofereceu, em 2019, 1.904 bolsas de estudo para funcionários com mais de um ano de casa. São subsídios de mensalidades para ensino fundamental, ensino médio, ensino técnico, pré-vestibular, graduação, pós-graduação, cursos de idiomas e de Informática. O investimento total da companhia em benefícios que incentivam a formação educacional foi de 1,7 milhão de reais em 2019, aumento de 18% em relação ao ano anterior. Em 2019, foram 53 303 horas de treinamento, média de 1,3 hora por funcionário. Profissionais de todos os níveis hierárquicos passam pelo processo de avaliação de desempenho, que envolveu 60% dos colaboradores em 2019.
- Quanto à meritocracia, a relação entre o Magalu e seus funcionários é baseada no mérito. A empresa destaca suas formas diversas de reconhecer e incentivar. São campanhas internas — Funcionário Destaque Mensal, Prêmio Profissional do Ano, Campanha de Incentivo Anual Baseada no Modelo de Gestão e Prêmio Luiza Helena —, sendo os três últimos entregues na Convenção Anual de Lideranças para os colaboradores que se destacaram no atendimento, na excelência em vendas e na superação de metas.

Rosental e Masarech (2003) destaca que os funcionários de uma empresa sabem que se espera deles, e essa expectativa acaba por moldar seu comportamento. Bem como destaca o quanto uma cultura dominante reduz o índice de rotatividade de seus membros, pois demonstra um elevado grau de concordância sobre o que a organização representa. Essa

unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização pois sentem grande satisfação em suas empresas.

## 2.8 Satisfação no trabalho

Associado ao tema da cultura organizacional, está a problemática da satisfação no trabalho.

Cunha *et al.* (2012) resgata o aspecto histórico da temática da satisfação no trabalho, ao mostrar que sua exploração surge a partir de 1910, no auge do taylorismo e na indústria norte-americana. Momento que despertou a atenção dos estudiosos, pesquisadores e gestores, para a valorização do fator humano na organização em meio ao modelo taylorista.

Em seguida, em meados da década de 70, à crise mundial do petróleo obrigou as empresas a acelerarem os reajustamentos na produção, movidos pela complexidade e incertezas dos mercados. Deixando a preocupação com os trabalhadores em segundo plano. A retomada só se deu mais tarde, ao perceber-se que o fator humano é essencial para a superação dos obstáculos (CUNHA *et al.*, 2012). Logo, as organizações estavam diante de contextos paradoxais, buscando superar desafios complexos mas amplificando, conscientemente, a insatisfação no trabalho. É o que Hackman e Oldman (1976) sustenta, como uma verdadeira lição aprendida em meio ao contexto da época, que somente por meio de elevados níveis de satisfação no trabalho serão atingidos altos patamares de produtividade e comprometimento, bem como menores índices de absenteísmo e rotatividade (Locke, 1976). Logo, há uma relação direta entre uma cultura dominante, uma maior satisfação no trabalho e bons e perenes resultados corporativos.

No que diz respeito às definições de Satisfação de Trabalho, são encontradas diversas definições. Weiss (2002) traz uma definição associada à como os colaboradores agem perante suas funções e local de trabalho. Já Locke (1976) e Spector (1997) representam as definições que estão no domínio das emoções, ao associarem a satisfação no trabalho à medida que as pessoas gostam ou não gostam dos seus trabalhos.

Existem definições no domínio tanto multidimensional quanto unidimensional. No Primeiro domínio, Nguyen, Taylor e Bradley (2003) interpretam a satisfação no trabalho como

uma abordagem multidimensional, em que “a satisfação geral com o trabalho é determinada pela satisfação em vários domínios de trabalho, como remuneração, segurança no emprego, perspectivas de promoção, benefícios adicionais e a importância atribuída ao trabalho. No segundo domínio, Judge, Bono e Locke (2000) medem-na de forma unidimensional. Ou seja, de forma geral e não medindo os vários domínios do trabalho.

No entanto, em meio à diversidade de definições, há uma percepção consensual dentre os autores de que a satisfação no trabalho tem um papel chave no desenvolvimento das organizações. Pois existe uma vantagem competitiva em se ter um ambiente com alta satisfação do trabalho, em que os funcionários estejam dispostos a trabalhar em prol dos objetivos organizacionais, amplificando os resultados da empresa (PRADHAN, DASH e JENA, 2019; CUNHA *et al.*, 2007). Spector (1997) reforça que a temática da Satisfação no Trabalho, não tem somente um objetivo no que diz respeito à perspectiva humana. Mas, uma perspectiva utilitarista, pois a satisfação poderá afetar o comportamento organizacional e, por consequência, os resultados desta.

Neste contexto, Freitas (2019) apresentou uma nova abordagem para o tema da Satisfação no Trabalho, delimitando variáveis com domínios numéricos – Qualidade da relação entre líderes e liderados, qualidade de relação entre membros de uma mesma equipe, Reconhecimento, Segurança no Trabalho, empoderamento, Clima Organizacional, *Stress* no trabalho, Salário e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior. E desenvolve o argumento de que estas variáveis são antecedentes da satisfação no trabalho e testifica se, efetivamente, que um trabalhador satisfeito apresenta uma maior Satisfação com a Vida, Orientação para o Cliente, Comprometimento Afetivo Organizacional, Lealdade, Orgulho na Organização e Iniciativa Pessoal.

Abaixo, são apresentadas as 12 hipóteses apresentadas por Freitas e o que as caracteriza.

Tabela 7 - Proposta de quadro de hipóteses

HIPÓTESES	COMENTÁRIO
<p><b>H1:</b> O respeito, confiança e obrigação com seu líder está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho</p>	<p>O trabalhador que goza de bons relacionamentos com seus líderes, reportando maiores níveis (BHAL; GULATI; ANSARI, 2009; MORROW et al., 2005)</p>
<p><b>H2:</b> A satisfação devido à qualidade na relação entre colegas, está relacionado, positivamente, com a Satisfação no Trabalho</p>	<p>O trabalhador que tem bons relacionamentos com a sua equipe, considera as suas experiências no trabalho satisfatórias (SEERS; PET TY; CASHMAN, 1995; BANKS et al., 2014)</p>
<p><b>H3:</b> O Reconhecimento está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.</p>	<p>O reconhecimento dado aos trabalhadores é importante porque eles, quando são distinguidos pelo bom desempenho, sentem-se valorizados pelo seu esforço, desenvolvendo uma maior satisfação com o seu trabalho (ALBALOOSHI; ALI; AL-ANSI, 2017; ALIAS et al., 2018)</p>
<p><b>H4:</b> A Segurança está relacionada, positivamente, com a Satisfação no Trabalho.</p>	<p>Funcionários consideram que é crucial que uma empresa garanta a segurança dos seus trabalhadores, recebendo em troca, desempenho e lealdade, como também fará que o trabalhador reporte maiores níveis de satisfação</p>
<p><b>H5:</b> O empoderamento está relacionado, positivamente, com a Satisfação no Trabalho.</p>	<p>Funcionários envolvidos nas tomadas de decisões estratégicas e com maior autonomia produzem resultados positivos em suas atitudes e comportamentos. Pois possuem um maior controle sobre suas tarefas e sentem-se honrados pela confiança depositada, implicando em maiores níveis de satisfação (KIM; FERNANDEZ, 2017)</p>
<p><b>H6:</b> O Clima Organizacional está relacionado, positivamente, com a Satisfação no Trabalho.</p>	<p>Por ser baseado em percepções, quando os trabalhadores têm uma percepção positiva do ambiente que vivenciam na organização, isto é, quando avaliam, positivamente, as práticas, políticas e procedimentos organizacionais, encaram seu trabalho, positivamente, e tendem a sentir-se mais satisfeitos com ele (AHMAD; JASIMUDDIN; KEE, 2018).</p>
<p><b>H7:</b> O Stress está relacionado, negativamente, com a Satisfação no Trabalho.</p>	<p>o stress provoca problemas de saúde e mal-estar e ainda contribui para problemas organizacionais, como a baixa motivação, o baixo desempenho e a insatisfação no trabalho (CAVANAUGH et al., 2000)</p>
<p><b>H8:</b> O salário está relacionado, positivamente, com a Satisfação no Trabalho.</p>	<p>Remunerações representam uma forma das organizações comunicarem aos trabalhadores o seu valor para elas. Pois ao pagar salários justos, os seus trabalhadores retribuem com maior produtividade e com níveis elevados de comprometimento e de satisfação. (Coning, Rothmann e Stander, 2019),</p>

<p><b>H9:</b> O Equilíbrio Emocional e a Paz Interior estão relacionados, positivamente, com a Satisfação no Trabalho.</p>	<p>A espiritualidade no trabalho está intimamente relacionada com a satisfação no trabalho, pois aumenta a qualidade de vida de seus colaboradores, tanto pessoal como profissional (AFSAR; REHMAN, 2015; Joelle e Coelho (2017).</p>
<p><b>H10:</b> A Satisfação no Trabalho está relacionada, positivamente, com a Satisfação com a Vida.</p>	<p>Como as pessoas passam a maior parte do seu dia e da sua vida a trabalhar e, cada vez mais, existem pressões e tensões no local de trabalho, provocadas pelas incertezas do mercado, compreender os determinantes que levam os trabalhadores a sentir maior satisfação na sua vida, tem reflexão direta na satisfação no trabalho (Fritzsche e Parrish, 2005).</p>
<p><b>H11:</b> A Satisfação no Trabalho está relacionada, positivamente, com a Orientação para o Cliente.</p>	<p>Um trabalhador satisfeito torna-se mais predisposto a criar bons relacionamentos com os clientes e a adotar comportamentos que visem satisfazer as necessidades deles, tentando ajudá-los a tomar decisões de que satisfaçam às necessidades do cliente (LEE et al., 2013; (CHOI; JOUNG, 2017).</p>
<p><b>H12:</b> A Satisfação no Trabalho está relacionada, positivamente, com o Comprometimento Afetivo Organizacional.</p>	<p>Um colaborador que está, emocionalmente, comprometido com a organização tem uma maior predisposição para ser mais cooperativo e motivado a executar as suas tarefas (REGO; CUNHA, 2008)</p>

Fonte: Adaptado de Freitas (2019)

Segundo Abonwara e Ali (2020), O tema do comprometimento organizacional tornou-se imensamente popular nas últimas duas décadas devido ao interesse de pesquisadores e profissionais no campo da administração. A afiliação do funcionário com a organização é considerada como compromisso organizacional. O autor destaca, então, que geralmente existem três dimensões de comprometimento organizacional, (1) comprometimento de continuidade, (2) comprometimento normativo, (3) comprometimento afetivo. Meyer e Allen (1991) indicaram que esses tipos são independentes e são demonstrados por diferentes indivíduos em diferentes níveis de gestão nas organizações. Da mesma forma, Hackett, Bycio e Hausdorf (1994) explicam que o comprometimento organizacional é a medida em que os funcionários aceitam os objetivos e valores da organização e desejam permanecer na organização. Salleh *et al.* (2012) destacam que o funcionário comprometido de uma organização demonstra intenções positivas de servir sua organização e pensa muito menos em sair da mesma. O autor reforça que muitos estudos realizados entre os funcionários nos

países ocidentais mostraram consistentemente uma relação negativa e significativa entre a satisfação no trabalho com o comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade

Há de se destacar, assim como o comprometimento, a lealdade como um papel importante no contexto organizacional, tendo em vista que é considerada um fator essencial para o desempenho das organizações assim como para aprimorar a satisfação e a lealdade do cliente (YEE; YEUNG; CHENG, 2010).

Tan, Shen, e Yao, (2011) testaram o impacto da lealdade dos funcionários no desempenho da empresa e concluíram que essa relação é de particular importância para aumentar a competitividade e o desempenho sustentável de uma empresa.

Iqbal, Tufail, e Lodhi (2015) atestam a relevância do tema para as empresas de serviços, em função da fidelização dos funcionários. As empresas de serviços geram sua renda prestando serviços e são baseadas no capital humano. Os autores afirmam que lealdade significa a devoção ou sentimento de apego de uma pessoa a um determinado objeto e a lealdade do funcionário pode ser definida como o comprometimento dos funcionários com o sucesso da organização e acreditar que trabalhar para esta organização é sua melhor opção. Colaboradores leais são fiéis à organização e dão o melhor de si na prestação de serviços, o que influencia direta e significativamente no desempenho das empresas prestadoras de serviços.

Segundo Tomic *et al.* (2018), a satisfação dos colaboradores é uma componente necessária da sua fidelização, o que é muito importante para ser relegado a uma subsecção dentro do processo interno, uma vez que tem uma grande influência na qualidade do serviço e também no desempenho da empresa. Os autores investigaram e comprovaram a influência destas variáveis do contexto do comportamento organizacional no desempenho das empresas do setor de serviços.

## **2.9 Cultura organizacional e satisfação no trabalho**

Diversos estudos se dedicam a mensurar a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho. Santos (2019) afirma em sua pesquisa que a cultura organizacional é importante para a satisfação dos colaboradores. O autor destaca a relação direta e positiva entre cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores. Robbins (2005) afirma que a

cultura organizacional afeta diretamente a satisfação dos colaboradores quanto mais forte for a cultura. Pina e Cunha *et al.*, (2016) declaram que o desenvolvimento de uma estratégia organizacional, alinhada com boas práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas (cultura), assume decisiva importância para o sucesso das organizações, na medida em que poderá ter implicações determinantes no absentismo, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação de mudanças e no desempenho.

Por tudo isto, se crê que a análise de práticas culturais, bem como as suas influências na satisfação do trabalho da organização é absolutamente necessária, com vista a que se possa atingir uma satisfação profissional e pessoal dos colaboradores, ao mesmo tempo em que se melhora o desenvolvimento organizacional. Deste modo, e tendo por base estes argumentos formulou-se a seguinte hipótese de investigação: quanto maior é a cultura organizacional, maior é a satisfação no trabalho dos funcionários públicos do concelho de Santarém.

Neste contexto, relacionando a latente necessidade das empresas em gerar valor para o acionista e a relação de seus resultados com a cultura organizacional e suas dimensões, esta pesquisa se propõe a contribuir com o mapeamento assertivo da cultura de uma organização, por meio de um inventário cultural que considere os aspectos mais relevantes à este processo e suporte o processo de tomada de decisão corporativo com vistas à maximização e sustentação de resultados. Portanto, conforme Santos (2019), a legitimidade da noção de cultura para o mundo organizacional, está diretamente ligada à sua capacidade de oferecer novos e melhores instrumentos de intervenção na realidade. E identificar os aspectos culturais e medir sua eficácia tornou-se um imperativo gerencial. Ou seja, a cultura organizacional é vista como mais um, senão o principal, dos possíveis instrumentos que a organização pode lançar mão para alcançar os resultados desejados.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho será a **descritiva** que, segundo Gil (1998), têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Castro (1976) considera que a pesquisa descritiva captura e mostra o cenário de uma situação, expressa em números e que a natureza da relação entre variáveis é feita na pesquisa explicativa. Este mesmo autor descreve que este método é uma descrição simples e transparente de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua interação influencie com as demais. É necessário que as questões da pesquisa descritiva sejam embasadas em um profundo conhecimento do problema, por isto, o pesquisador deve entender intrinsecamente sobre o tema e o que pretende alcançar com este trabalho. Para Gil (1998), o objetivo deste tipo de pesquisa é estudar as particularidades de um grupo, e revelar se existem associações entre as variáveis, mas pode ir além, demonstrando as relações e uma nova visão do problema.

A estratégia deste trabalho científico será a **qualitativa**, pois pretende entender, descrever e propor uma alternativa para contribuir com a potencialização de resultados organizacionais a partir de um inventário cultural, a partir de um entendimento dos aspectos culturais, bem como a interação destes com o resultado corporativo conforme detalha Flick (2009). Observa-se em Richardson (1999), que os estudos oriundos desta metodologia retratam a complexidade de diversas questões, para assim compreendê-los. Em Godoy (1995), o procedimento adotado por este tipo de pesquisa traz as experiências das pessoas e os simbolismos dos eventos, alvo da observação, onde o pesquisador é o instrumento-chave e o ambiente é a fonte direta dos dados e que, geralmente, não é necessária a utilização de técnicas e métodos estatísticos.

O método de pesquisa utilizado será a **pesquisa bibliográfica**, a qual é considerada por Lakatos e Marconi (2001) e Cervo e Bervian (2002) como uma fonte de coleta de dados secundária, seja por contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado.

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica,

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses,

materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Em suma, conforme Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e possa chegar a conclusões inovadoras.

Vergara (2000) destaca que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

## 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

### 4.1- Análise do setor

Atualmente o tema transformação cultural é bastante citado nas grandes organizações, com objetivo de gerar clima, engajamento e ambientes inclusivos. Porém, o principal desafio é o processo de internalização das pessoas que compõe a empresa, pois quando fala-se de cultura, associa-se diretamente aos comportamentos. Toda equipe tem sua liderança como referência ao estabelecimento de propósitos e direcionamentos a serem seguidos e a liderança atua como um difusor da cultura.

De acordo com Salles *et al.* (2018), nos últimos 40 anos a cultura vem se tornando um fato elementar de adaptação das grandes empresas a ambientes de mercado competitivo. O motivo deste processo se deve tanto a resultados ruins quanto à requisitos por um “como” das empresas associados à novas obrigações no campo da governança, meio-ambiente e social. O autor alega que muitas empresas passaram a reproduzir elementos da transformação cultural nas suas equipes, lapidando traços culturais desejáveis. Porém, itens como busca de resultados sustentáveis, foco no cliente, excelência operacional, satisfação no trabalho e trabalho em equipe no discurso, raramente eram acompanhados pela prática. Essa tem sido apontada como uma falha nas empresas, o desconhecimento do *status quo* da cultura atual e quando o discurso não está alinhado com a prática.

Para Salles *et al.* (2018), existem alguns obstáculos no campo da transformação cultural. O primeiro é a resistência da cultura já existente, o “sempre foi. O segundo elemento destacado é a mudança do “como” à moda antiga. Em terceiro ele ressalta a cultura nacional, herança ainda da colonização, que interfere na personalidade e a prevalência das relações pessoais, geram uma postura de telespectador e não de protagonismo, baixo *accountability*<sup>8</sup> e o vitimismo. O quarto, e último, é a sensação de onipotência que pode tomar de conta da alta liderança que, pode incorrer no erro de tratar como eficaz e única ferramenta de difusão de cultura, o diálogo, ao invés do modelo de ensino por meio de símbolos, crenças e

---

<sup>8</sup> Não existe uma tradução literal desse conceito para o português. Porém, pesquisadores e autores que estudam o tema dizem que o termo pode ser utilizado como sinônimo de responsabilização, prestação de contas, controle, fiscalização e transparência.

comportamentos visíveis. Para os autores, essas são alguns obstáculos nessa jornada cultural nas empresas.

Salles *et al.* (2018) destacam que as organizações primeiramente devem compreender o objetivo e o conceito da transformação cultural e os resultados que esta pode trazer. E apresentam o papel fundamental do líder no processo de difusão, por meio de uma boa comunicação do propósito da mudança, uma boa avaliação dos obstáculos à jornada de cultura, com o objetivo de traçar estratégias assertivas para o tratamento de desvios e captura dos resultados associados.

Segundo uma pesquisa realizada pela *Duke University* onde teve a participação de mais de 1000 CEOs, mostra que mais de 90% destes executivos afirmam que é uma cultura bem implementada é fundamental para o alcance de bons resultados, e apenas 15 % disseram que a cultura vigente em sua empresa é a ideal. Isso demonstra que a maioria das empresas contam com plano estratégico para o negócio, mas, nem todas tem um plano para desenvolver a cultura que precisam. Por esse motivo existem vários desafios para os líderes implementarem a transformação cultural na sua empresa. Toda e qualquer mudança estratégica, vai demandar em maior ou menor escala, a transformação na cultura da empresa. Traçar uma direção, mostrar o propósito das mudanças para os liderados é essencial nessa jornada.

Figura 5 – Diagrama de uma jornada cultural



Elaborado pelos autores (2022)

No contexto da pesquisa, a figura de uma Liderança transformacional surge como relevante neste processo. Sua definição está associada a uma característica de gerenciamento direcionado para prover aos liderados todos os artefatos, valores e pressupostos para pavimentar o olhar para o futuro e buscar soluções atuais para problemas antigos. Líderes transformacionais inspiram e motivam, treinam e desenvolvem pessoas e tomam medidas intencionais. O líder transformacional compreendem bem os elementos culturais e a sua missão como agente de difusão da cultura para toda a organização ou o departamento que lideram.

## **4.2 Benchmarking**

### **4.2.1 Case Vale**

Em mais de 70 anos de existência, a empresa Vale oriunda da Companhia Vale do Rio Doce traçou um percurso que a ser uma gigante internacional em seu segmento hoje. De 1979, com Eliezer Batista, até 1985, quando o projeto Grande Carajás entrou em operação em 1985, em um percurso próspero, a partir do novo recorde na extração de minério de ferro, já em 1989, com 108 milhões de toneladas métricas.

Quando foi privatizada, em 1997, a Vale produzia 114 milhões de toneladas/ano, nível que se manteve praticamente estável nos dois anos subsequentes à privatização, para subir acentuadamente em 2000 - quando da incorporação à Vale da Samitri, Socoimex e da participação na GICC. Devido a essas incorporações, torna-se mais difícil a comparação direta dos números de produção, de 2000 em diante, com os anteriores. Logo após a privatização, entretanto, os lucros da empresa aumentaram consideravelmente.

Com mais de 200 mil pessoas empregadas em suas operações, entre profissionais próprios e terceirizados, opera em 13 estados brasileiros e nos cinco continentes e possui mais de dez mil quilômetros de malha ferroviária e 9 terminais portuários próprios. É a maior empresa no mercado de minério de ferro e pelotas (posição que atingiu em 1974 e ainda mantém) e a segunda maior produtora integrada de manganês e ferroligas, além de operar serviços de logística.

Com a missão de transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável, a Vale é uma mineradora global, com sede no Brasil.

Nos últimos anos, a Vale tem acelerado o processo de transformação cultural em suas operações. E o passo inicial para este processo, foi a realização de um diagnóstico de cultura, em que a empresa identificou as crenças, os comportamentos e a quais resultados esses aspectos tem conduzido a empresa ao longo dos anos. A partir deste, a Empresa tem traçado diversas iniciativas para transformar-se na direção da cultura que espera.

O Propósito da Vale, descrito em sua página e amplamente divulgado aos empregados, no exercício do rito constante em suas rotinas e descreve *“Existimos para melhorar a vida e transformar o futuro. Juntos.”* Declara que acredita “que a mineração é essencial para o desenvolvimento do mundo e só servimos à sociedade ao gerar prosperidade para todos e cuidar do planeta”.

Seus valores declarados são:

- **A vida em primeiro lugar:** Acreditamos que a vida é mais importante do que resultados e bens materiais e incorporamos essa visão nas decisões de negócio;
- **Agir com integridade:** Construimos relações de confiança e promovemos uma comunicação aberta e transparente, agindo com respeito e integridade;
- **Valorizar quem faz a nossa empresa:** Confiamos nas pessoas e juntos construimos um ambiente de trabalho admirado por todos. Buscamos o aprendizado contínuo e crescimento pessoal;
- **Fazer acontecer:** Somos engajados, responsáveis e temos disciplina para gerar resultados e superar desafios. Agimos na busca da excelência, sendo sustentáveis e confiáveis;
- **Respeitar nosso planeta e as comunidades:** Nos comprometemos com desenvolvimento econômico, social e ambiental nas decisões de negócio.

A Empresa declara os seguintes comportamentos-chave, sob a maneira com que declara que conseguirá melhorar a vida das pessoas e transformar o futuro, se - juntos - colocarem em prática cinco comportamentos-chave: obsessão por segurança e gestão de

riscos, diálogo aberto e transparente, escuta ativa e engajamento com a sociedade, empoderamento com comprometimento e responsabilidade pelo todo.

Nessa jornada política percorrida pela empresa, são realizados diagnósticos para avaliação se o percurso está no caminho certo, como divulgado em uma das suas pesquisas chamada “*ecos pulse*”, uma medição em tempo real que, a partir da percepção dos(as) empregados(as), fornecerá um diagnóstico cultural focado em comportamentos, conforme declarado pela empresa. Já na quarta edição da pesquisa, a Empresa declara que “identificou um padrão em como os(as) empregados(as) Vale percebem os comportamentos-chave sendo praticados no cotidiano. No entanto, ainda há um caminho a ser percorrido e ainda há muito o que aprender sobre a cultura”.

Esta prática de um diagnóstico amplo de cultura e posteriores diagnósticos centrados nos comportamentos-chave mapeados para conduzir à cultura desejada, é uma referência para este trabalho e uma testificação de que a realização de um inventário de cultura é um passo importante e inicial para uma jornada de transformação e condução para resultados sustentáveis.

#### **4.2.2 – Benchmarking VLI**

A Empresa VLI é uma empresa que oferece soluções sustentáveis de logística multimodal para os seus clientes. Destaca em sua página na Internet que através de uma equipe altamente capacitada, conecta portos, ferrovias e terminais a outros modais para atender às principais regiões brasileiras produtoras de bens industrializados, siderúrgicos, minerais e do agronegócio.

A VLI destaca que planeja e executa soluções multimodais para trazer melhores resultados para os negócios dos seus clientes. Dessa forma, se destaca como uma transportadora de riquezas do Brasil por rotas que passam pelas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste.

A VLI declara que seu propósito é “transformar a logística do Brasil”. E tem como visão, ser “a primeira escolha dos clientes e referência em sustentabilidade na logística brasileira e, impulsionados pela energia das suas pessoas, estarem entre as maiores e mais rentáveis empresas do Brasil até 2030”. Para isso, os valores, que orientam a conduta das pessoas na

VLI e sustentam a sua cultura, valores que se integram e se complementam e cuja prática é necessária para manter as pessoas alinhadas em torno do propósito comum de transformar a logística do Brasil, conforme declara a empresa:

- Cuidado Genuíno: Praticamos segurança e cultivamos o respeito e o bem-estar de todos.
- Clientes: Colocamos o cliente no centro das decisões.
- Atitude Certa: Agimos sempre de forma ética.
- Resultados: Entregamos resultados de forma persistente e consistente.
- Empreender: Inovamos com coragem e simplicidade.
- Valor para todos: Criamos e compartilhamos valor por onde passamos.

A VLI declara no seu jeito de ser, o seguinte:

Planejamos, desenvolvemos e executamos soluções multimodais em parceria com nossos clientes, gerando produtividade e eficiência para os negócios que atendemos; Nossa experiência com os mais diferentes segmentos nos faz capazes de seguir inovando e crescendo de forma sustentável. Acreditamos na geração de valor compartilhado e é com paixão e compromisso que trabalhamos todos os dias, transportando riquezas que contribuem para o desenvolvimento do nosso país (<https://www.vli-logistica.com.br/quem-somos/>)

Sobre a cultura organizacional, a VLI destaca que tem em seu DNA a paixão pela logística, a inovação e a vontade de fazer diferente, integrando pessoas, propósitos e resultados. Afirma que seu time é formado por pessoas que praticam segurança além do discurso, têm atitude certa para resolver e que valorizam a diversidade e a inclusão.

## 5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

### 5.1 O Modelo de Inventário de Cultura

Diante do atual contexto desafiador das grandes organizações, por busca do estabelecimento de uma cultura saudável, no que diz respeito à alocação de valor de longo prazo e sustentabilidade do negócio, estabelecemos uma abordagem de inventário cultural que permita a captura dos aspectos da cultura de uma organização e suporte a tomada de decisão estratégica.

Portanto, o enfoque deste trabalho é compreender a influência da cultura na organização e identificar quais aspectos culturais são relevantes e necessitam ser avaliados para melhor compreender a existência de traços culturais dominantes, culturas fracas ou contraculturas presentes na organização. Desta forma, a proposta apresentará uma ferramenta de inventário cultural para suportar o diagnóstico e pavimentar o caminho para maximização e sustentação de resultados corporativos.

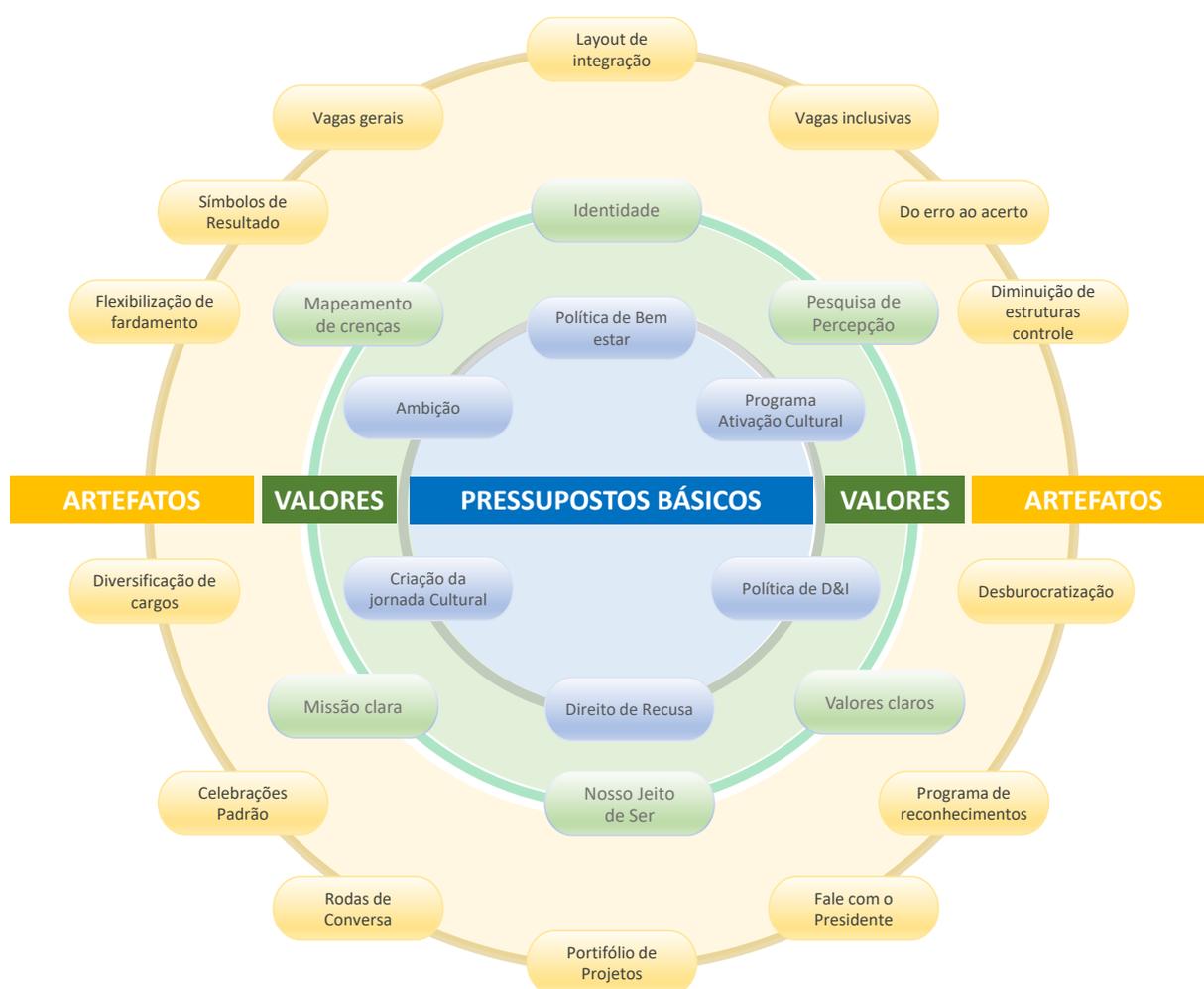
O primeiro passo para implementação desta proposta foi estabelecer com base na pesquisa desenvolvida, qual abordagem pode melhor coletar os aspectos culturais de uma organização, para desenho da solução e submissão à liderança corporativa, proporcionando uma ferramenta de suporte à tomada de decisão no processo de construção da jornada de cultura. O trabalho é representado nas três dimensões dos elementos de cultura – artefatos visuais, valores e crenças e pressupostos básicos. O framework apresentado pela Figura XX traduz as três dimensões, do inventário de cultura e suas principais ramificações.

### 5.2 Elementos Culturais e o Inventário de Cultura

Os elementos da cultura organizacional estão associados aos fatores que promovem a disseminação dos valores e comportamentos da empresa para todos os seus colaboradores e conseqüentemente para o mercado, clientes e para sociedade. Esses componentes são fatores importantes no direcionamento de todas as decisões estratégicas e ações da organização, sendo essenciais para o bom andamento do negócio. Bem como orientam o comportamento dos colaboradores.

Toda organização possui um perfil cultural com seus elementos, mas em função do dimensionamento de algumas empresas globais, pode-se perceber uma diferença entre áreas e departamentos, regiões ou até mesmo setores com governança compartilhada dentro da organização. Sendo assim, a necessidade de inventário cultural, que permita a visibilidade e adoção de políticas focadas tratá-las de forma responsável, é imprescindível para o direcionamento à resultados sustentáveis, conforme apresentado anteriormente nesta pesquisa.

Figura 6 - Framework do Inventário de cultura



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Esses elementos são avaliados a partir da realidade de cada organização. Não é possível criar uma cultura organizacional sem uma identidade e características específicas de

dentro da empresa. Sendo assim, esse é um ponto importante na análise, e que deve ser levado em consideração: a cultura organizacional é um retrato da empresa. Sendo assim, a cultura organizacional de uma empresa e seus elementos podem ser definidos como um conjunto de costumes de uma empresa. Através desse conjunto, a organização fixa-se no mercado diferenciando-se das demais.

Por isso, as características são muito importantes. Mesmo sendo direcionadas para diferentes tipos de organizações e até mesmo em departamentos, elas sempre serão moldadas a partir da experiência individual de cada setor. Sendo assim, quando criamos um inventário de cultura organizacional de uma empresa, na verdade, o que se expressa no mesmo é o que já pode ser observado dentro da organização.

O objetivo com o inventário de cultura organizacional é identificar qual é a cultura ideal ou preferida pela organização. Ele acessa os comportamentos e ações que os líderes e colaboradores acreditam que deveriam ser esperados para maximizar a eficiência e possibilitar que a organização para atinja seus objetivos. O resultado com a construção é a definição de um cenário da cultura ideal baseado em valores e crenças compartilhadas e um benchmark para comparar a cultura atual e identificar lacunas e metas para a mudança.

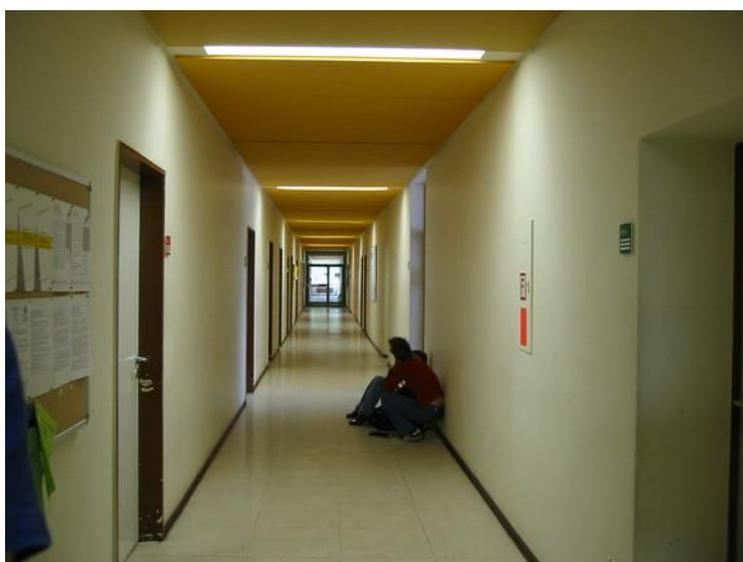
Neste contexto, o inventário de cultura proposta resgata os artefatos visíveis, crenças e valores e pressupostos básicos.

Na dimensão do elemento cultural dos Artefatos Visíveis, resgata-se que estes, segundo Chiavenato (2005), “[...] são todas aquelas coisas que, no seu conjunto, definem uma cultura e revelam como a cultura dá atenção a elas”. São aspectos fáceis de observar, como por exemplo, o modo de se vestir, a linguagem dos funcionários, tipo de arquitetura e tecnologia. “São elementos fáceis de ser percebidos, mas difíceis de ser interpretados” (FLEURY *et al.*, 2010).

Nesta categoria de elementos culturais, temos os símbolos, cujo entendimento se tornam importantes neste processo de percepção da cultura. Uma vez que a interpretação dos eventos é afetada por uma percepção pré-existente do que é valorizado. Como num determinado exemplo de uma contratação externa que gera uma reestruturação, a decisão é analisada por meio do filtro de como a cultura é vista. Estes símbolos serão usados como validação dos valores percebidos.

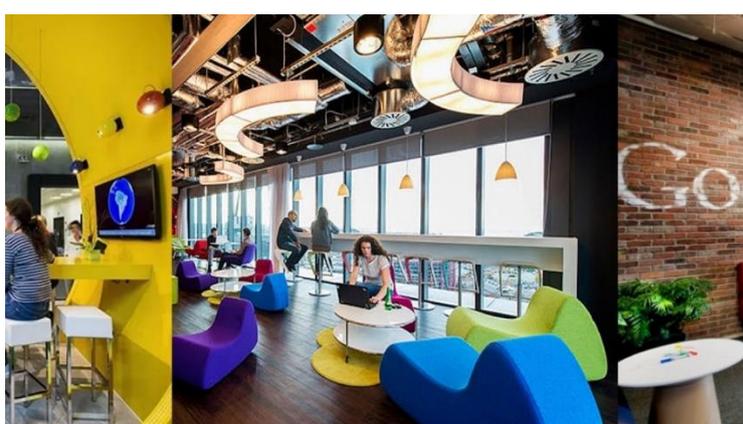
Quanto aos **Layouts**, aspectos observáveis relacionados à predominância de grandes salas sinaliza uma estrutura centrada em hierarquias, com um comando e controle associados e maiores níveis burocráticos. Há de se observar nesta categoria a existência de grandes salas com suas portas e placas ou salões amplos, com portas e/ou divisórias de vidro, favorecendo a colaboração e inclusão. Sem falar, no uso adequado da ciência por traz das cores decorativas e mobiliário que convidem os funcionários à percorrermos a jornada de valor da empresa.

Figura 7 – Exemplo de Layout de corredor de salas de professores universitários



Corredor de salas dos professores de uma universidade.  
Disponível em: <https://www.freeimages.com/>

Figura 8 – Exemplo de Layout de sala do google



Escritório Google, com seu ambiente aberto e colaborativo, bem como a iluminação natural e artificial, móveis e espaços que marcam a cultura da empresa.  
Disponível em: <https://www.t2arquitetura.com.br/>

Quanto ao **Vestuário**, em muitas empresas existe um código de vestimenta para os colaboradores, conhecido como *dresscode*<sup>9</sup>. O problema é que nem sempre ele é inclusivo, reacendendo a velha polêmica do respeito à diversidade dentro do ambiente de trabalho. Bem como pode fortalecer um determinado aspecto cultural em detrimento do que a Empresa fortalecer entre seus empregados.

Surge então o desafio para muitas organizações quanto à cultura mais inclusiva, que tem como um aspecto, a flexibilidade com o *dresscode*. Destaca-se que quanto mais flexível e abrangente o *dresscode* de uma empresa for, maiores serão as chances dela ser disputada pelos melhores funcionários do mercado de trabalho. Entretanto, questões de segurança e os símbolos de marca ou status da empresa, podem conduzir a um dresscode padrão, inclusive fornecido pela própria empresa.

Figura 9 – Exemplo de vestimentas sem código padrão



Ilustração de um código de vestimenta (dresscode) não padronizado.  
Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/cultura-empresarial/>

Figura 10 – Exemplo de vestimentas com código padrão



Ilustração de um código de vestimenta (dresscode) padronizado  
Disponível em: <https://www.digitaletextil.com.br/>

<sup>9</sup> Conhecido como código de vestimenta, ou seja, é um termo usado para designar a maneira correta de se vestir em diferentes ambientes.

Quanto aos **Objetos**, em determinadas empresas, eles marcam a identidade desta ou os valores da organização, bem reforçam o comportamento esperado. Como já mostrado anteriormente, o símbolo do sino para a empresa Havan está diretamente à busca por resultados e sua celebração com frequência e na coletividade. Assim como há símbolos associados a objetos que marcam tempo de carreira, valorizando estes.

Quanto à **Linguagem**, a empresa busca se comunicar, seja por uma linguagem verbal e/ou uma linguagem não verbal, para a construção de uma imagem que deseja. A forma que uma pessoa se comunica pode ter um impacto direto na compreensão da mensagem que ela está transmitindo.

A existência de vagas exclusivas para gestantes e PCD no estacionamento da empresa se contrapõe ao modelo de separação por hierarquia. Reforça que a empresa não difere seus colaboradores por cargo e apenas protege o direito dos funcionários com necessidades especiais naquele momento.

Neste contexto, uma primeira abordagem do inventário de cultura está associado aos artefatos visíveis está apresentado na Figura 8.

Na dimensão do elemento cultural das crenças e valores compartilhados, resgata-se segundo Fleury et al. (2010), que as subculturas podem possuir contornos próprios às atividades realizadas e diferenças em relação à cultura organizacional, mas alinhadas a ela, ou constituir uma fonte de conflito com a cultura dominante, podendo esta subcultura ser chamada de contracultura. Em uma organização, os valores moldam e direcionam os interesses dela. Segundo Freitas (2010), esses valores representam a filosofia da organização, guiando as condutas comportamentais dentro e fora da mesma, buscando a correção para que se obtenha o sucesso organizacional. A figura 9 destaca essa seção do inventário de cultura.

Na dimensão do elemento cultural dos pressupostos básicos, temos o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura. É aqui que se encontram as crenças inconscientes, percepções, tabus, sentimentos e pressuposições básicas que regem o pensamento das pessoas. Muitas vezes a maneira de se fazer as coisas na organização é regida pelas pressuposições básicas.

Tabela 8 – Inventário de Cultura referente ao elemento dos artefatos visíveis.

Elemento Cultural	Categoria	Aspectos observáveis
<b>Artefato Visível</b>	<i>Linguagem Verbal e Não Verbal</i>	Existência de vagas exclusivas por níveis hierárquicos Existência de copeiros que servem à níveis mais seniores Divisão de hierarquia por andar
	<i>Imagens e objetos</i>	Marcas que transferem um valor específico ou não Objetos que simbolizam algo para a empresa Uso de broches, anéis ou insígnias Relógios ou outros presentes que marcam
	<i>Layout</i>	Predominância de salas fechadas ou abertas Paredes de vidro ou grandes divisórias opacas Grandes salas por cargo ou andares por cargo/hierarquia Políticas de viagens diferenciadas ou mesma plataforma
	<i>Vestuário</i>	Uniformes padronizados, fornecido pela própria empresa, e dividido por critério de segurança ou por cargo. Ausência de vesturário padrão e apenas recomendações gerais. Vestuário mais descolado e <i>sport</i>
	<i>Hierarquia</i>	Existência de muitos níveis hierárquicos Hierarquia marcada nos processos de aprovação/autorização Necessidade de validações/de acordos
	<i>Profissões mais valorizadas</i>	Profissões com maior exercício de mérito Conjunto de benefícios específicos por Profissão Profissões que mais ocupam os melhores cargos da empresa
	<i>Histórias, mitos e lenda</i>	Existência de ícones e contação de histórias associadas Presenças de bustos ou quadros Imersão a novos entrantes com mensagens de ícones.
	<i>Atividades coletivas</i>	Celebrações característas de novos entrantes Celebrações de datas comemorativas ou resultados alcançados Reuniões padronizadas
	<i>O que é reconhecido</i>	Existência de programas de reconhecimento explícitos Celebração pública de resultados, comportamentos ou entregas Ferramenta oficial de Carreira & Sucessão e Performance;
	<i>Escuta ativa</i>	Fortalecimento de canais de escuta Políticas de valorização de opiniões diversas Rodas de conversa Modos de valorizar interesse genuíno nas opiniões dos outros;
	<i>O que é tolerado</i>	O que é falar abertamente sobre os problemas Existência de processos aprendizado com os erros Como os erros são tolerados
	<i>Alocação de recursos</i>	Como os recursos são alocados Qual a distribuição de prioridades na carteira de custos da empresa O que é barrado ou exercido maior controle (aprovações/prest. Contas)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Tabela 9 – Inventário de Cultura referente ao elemento das crenças e valores

Elemento Cultural	Categoria	Aspectos observáveis
Valores e Crenças	<i>Identidade do grupo</i>	Possui uma identidade, características explícitas que a caracterizam e devem ser absorvidas pelos empregados
	<i>Missão central</i>	Descreve de modo explícito o que é valorizado pela empresa, seu alvo, sua busca
	<i>O nosso jeito de ser</i>	Descreve como aquele grupo age e vivencia a dinâmica do dia a dia.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

A cultura organizacional é também definida como um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprendeu para lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1985).

Para realmente entender a cultura, Schein considera essencial entrar nos pressupostos, tipicamente inconscientes, mas determinantes reais de como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Os pressupostos são realidades dadas como verdadeiras que, de fato, guiam o comportamento dos membros da empresa.

Muitos autores que citam esse modelo de Schein, apesar de concordarem quanto aos níveis, discordam quanto à relevância dos níveis. Defendem que não há maior importância para os pressupostos, mas sim, todos teriam igual importância (GORDON, 1991). A seção do inventário de cultura para o elemento dos pressupostos básicos é destacado a seguir, na Tabela 10.

Tabela 10 – Inventário de Cultura referente ao elemento das crenças e valores

Elemento Cultural	Categoria	Aspectos observáveis
Pressupostos Básicos	<i>Verdades absolutas</i>	Quando uma solução funciona repetidamente e passa a ser verdade
	<i>Reações à adversidade</i>	Como os empregados reagem à adversidade/problemas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

A junção desses três elementos, suas categorias e aspectos observáveis, configura o inventário cultural necessário para uma empresa, permitindo-se perceber a existência de culturas fortes, bem como de culturas fracas e desalinhamentos dentro do que espera a organização.

Taylor (2014) afirma que o primeiro passo na jornada por maior desempenho e sustentabilidade numa empresa, nos trilhos da cultura organizacional, é compreender a cultura atual da empresa e quais os impactos dela no desempenho. Com base nesta autora, a proposta de aplicação do inventário de cultura, em termos de frequência, segue a recomendação de uma frequência anual, durante a jornada, que pode ser 3 anos (no mínimo) se estendendo por 5 a 10 anos em empresas de maior porte. Nessas repetições de aplicação do inventário de cultura, a pesquisa qualitativa pode indagar especificamente se algumas iniciativas previamente realizadas contribuíram para a mudança de mensagens sobre o comportamento esperado.

### **5.3 Análise de Viabilidade para o Modelo**

O objetivo de toda organização, além de atender as expectativas de seus clientes, fornecedores, acionistas e funcionários é principalmente a geração de lucros. O motivo pelo qual essas organizações trabalham, são para que as decisões de investimento da empresa gerem um saldo líquido de ganhos, onde elas são consideradas como uma entidade direcionada para a acumulação de capital, buscando sua valorização. Com isso, decidir sobre investir ou não em determinado projeto é fundamental e poderá garantir o sucesso ou o fracasso da empresa (SOUZA e CLEMENTE, 2009).

A análise econômico-financeira do investimento, deve ser analisada pelos gestores de acordo com o projeto, utilizando técnicas de valor de dinheiro no tempo, para reconhecimento de suas oportunidades de obtenção de resultados positivos quando avaliado as séries dos fluxos de caixa esperados, atrelados a alternativas e decisões.

Analisando o benchmarking, foi possível verificar como as empresas pesquisadas, Vale e VLI, utilizam a gestão estratégica de pessoas para alcançar a cultura desejada e seus reflexos nos resultados e geração de valor ao acionista.

O projeto viabiliza à gestores de médio escalão, não somente na Vale, mas em qualquer outra organização, avaliar o estágio atual da cultura da organização (ou departamento) e suporte o processo de transformação cultural com vistas à eficácia dos resultados.

### **5.3.1 Viabilidade Operacional**

A viabilidade operacional dentro de um projeto consiste na análise dos recursos produtivos, incluindo o humano, que são necessários para sua realização, tornando possível conhecer a necessidade ou não da implantação de um processo e/ou projeto e a sua possível aceitação pelos usuários finais e lideranças.

Sendo assim, o projeto aqui proposto tem como público-alvo os setores da empresa Vale que ainda precisam ser acelerados quanto à transformação cultural. Mas não se detendo à esta e podendo ser replicado a qualquer empresa e organização, pequena, média ou grande, que tenha uma jornada de transformação cultural em rota.

Este projeto busca suportar o processo de transformação cultural, por meio do desenvolvimento e implantação de um inventário de cultura, com vistas à maximização e sustentação de resultados. Essas ações atuarão em duas frentes de trabalho: as ações preventivas e as corretivas.

É imprescindível ter um tempo destinado ao treinamento dos líderes de setores para que estes consigam identificar a demanda e encaminhar para os devidos atendimentos. Porém o projeto só se torna viável se a empresa estiver consciente da importância dele e disponibilizar os funcionários para a realização das atividades e/ou tratamento, que irão ocorrer durante o horário de trabalho.

### **5.3.2 Viabilidade Técnica e Estratégica**

Para a excelência do projeto, é necessário que profissionais de várias áreas estejam disponíveis e dispostos. Para que todos possam atuar de maneira eficiente, é imprescindível que tenham formação e domínio técnico para a execução da atividade proposta e que tenham as inscrições regularizadas em seus respectivos Conselhos Regionais.

Na Vale, observa-se um lastro favorável em função de suas políticas de desenvolvimento técnico, que favorecem o a implantação do projeto.

A empresa possui centros de treinamentos específicos para funções estratégicas, além de parceria com universidades e instituições públicas para capacitação de funcionários.

O Projeto poderá ser aplicado em várias regiões do país, devido a abrangência da empresa.

Além dos centros de treinamentos internos, a Vale possui parcerias com instituições privadas de ensino e capacitação.

O modelo apresentado no capítulo 5.3.1 é aderente às suas diretrizes estratégicas, considerando a proposta de desenvolver Modelo de transformação cultural que contribua para a geração de resultados sustentáveis na Vale.

O projeto está totalmente inserido dentro do propósito, da missão, dos valores e da estratégia da Vale. O mesmo se mostra efetivo para contribuição no atingimento dos objetivos estratégicos da empresa, podendo, inclusive, ser ampliado para outras empresas do grupo.

#### 5.3.4 Viabilidade Financeira

O valor presente líquido é uma metodologia de análise de investimento muito conhecida e utilizada. Trata-se da concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero (SOUZA e CLEMENTE, 2009).

Para análise dos ganhos e retornos do projeto, que podem ser representados através de entradas de caixa, como pela economia de custos obtida em função da implantação, é importante verificar o custo-benefício do projeto de investimento (GITMAN, 2002).

O VPL é considerado uma técnica inovadora, pois facilita na tomada de decisões de novos investimentos, dado que considera o valor do dinheiro no tempo.

A partir da análise do VPL tem se a possibilidade de apontar se a empresa aceita ou não o projeto (GITMAN, 2004).

O VPL pode ser calculada conforme a Eq. 1:

$$VPL = -FC_0 + \sum_{j=1}^N \frac{FC_j}{(1+TMA)^j} \quad (\text{Eq. 1})$$

Onde:

FCo= Corresponde ao investimento inicial;

FCj= Corresponde ao fluxo de caixa líquido no tempo j;

$\Sigma$ = Corresponde ao somatório da data “1” até a data “N”.

Após resolvida a Eq. 1, se compara os resultados para o VPL.

- VPL < 0: investimento inviável, não obtendo ganhos, pois sua taxa de renda é menor que a taxa de atratividade. Portanto, a renda do investimento não atingiu a taxa desejada, projeto deve ser recusado.
- VPL = 0: investimento possui a mesma taxa de atratividade com a renda esperada. O investimento não traz benefícios financeiros nem prejuízos.
- VPL > 0: O investimento é economicamente viável, superando a expectativa da empresa, trazendo lucros. Projeto deve ser aceito.

Em relação à implementação do projeto, objetivam-se ganhos quanto ao melhor entendimento da jornada cultural na empresa, maior eficácia na alocação de ações para transformação cultural, aumento nos índices de satisfação no trabalho, e os consequentes em resultado da empresa.

Para execução do projeto, a empresa realizará um investimento mensal de R\$ 28.166,67, como segue abaixo.

Tabela 11 – Custos de implantação do projeto

Custos de Implantação do Projeto			
Ação	Tipo de Custo	Custo Mensal	Observação:
Encontro (Kick-off) Liderança	Mídia / Lanches / Local	2.500,00	Contratar Buffet para 10 pessoas, Espaço Colaborativo.
Realizar Inventário de Cultura	Contratação de Empresa Externa	2.166,67	Custo Anual: R\$ 20.000,00
Realizar Programa de Ativação Cultural	Custo Pacote Pessoal	10.000,00	Público: 10 lideranças selecionadas
Programa de Reconhecimento	Custo Pacote Comunicação	2.000,00	Brindes
Contratação de Consultoria em Cultura	Custo Pacote Pessoal	10.000,00	Para mapeamento de perfil lideranças e equipes
Treinamento ONLINE para amplo alcance lideranças	Desenvolvimento e custo acesso	4.000,00	
<b>Custo Total Mensal:</b>		<b>28.166,67</b>	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Em sua dinâmica organizacional, a empresa vem apresentando custos associados à rotatividade de funcionários e afastamentos, com forte associação aos níveis de satisfação no trabalho e demora no *ramp up* da transformação cultural esperada:

Tabela 12 – Custos com absenteísmo e *turnover*

Custos com Absenteísmo e Turnover			
Tipo	Descrição	Custo	Observação
Absenteísmo	Dias perdidos com Atestado	R\$ 14.759,00	Janeiro a Julho / 2022: Localidade: São Luis
Turnover	Rotatividade de Pessoas	R\$ 850.000,00	Janeiro a Julho / 2022: Localidade: São Luis
<b>Custo Total (Período):</b>		<b>R\$ 892.925,67</b>	
<b>Custo Mensal:</b>		<b>R\$ 127.560,81</b>	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Para entender se o investimento financeiro no projeto é realmente viável, foi utilizado o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) para entendimento do retorno para a empresa. Considerando que o projeto terá vigência inicialmente por um ano, o demonstrativo do cálculo de VPL considera o retorno durante os 12 meses do ano.

O investimento será de R\$ 338.000,00 (resultado da multiplicação do custo mensal por 12). O que se espera é que os gastos (neste exemplo) de turnover e absenteísmo gerem o fluxo de caixa para a empresa – total de R\$ 1.535.014,47 divididos progressivamente entre os 12 meses (média de retorno mensal com essas frentes). Presume-se a taxa mínima de atratividade (TMA) deve ser de 10%, para que possam avaliar a viabilidade do projeto. Na tabela XXX é demonstrado o valor total de VPL dentro deste projeto: R\$ 442.000,00.

Tabela 13 – Cálculo do Valor Presente Líquido

Cálculo VPL	
<b>Investimento 12 meses</b>	<b>R\$ 338.000,00</b>
Fluxo de Caixa: Mês 01	10.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 02	20.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 03	30.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 04	40.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 05	50.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 06	60.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 07	70.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 08	80.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 09	90.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 10	100.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 11	110.000,00
Fluxo de Caixa: Mês 12	120.000,00
<b>TMA</b>	<b>10%</b>
Valor Presente nas Entradas do FC	R\$ 780.000,00
<b>VPL</b>	<b>R\$ 442.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Visto estes parâmetros comparativos, verifica-se que é viável financeiramente a implementação do projeto, com diversas possibilidades de ganhos para a empresa:

- Previsão de economia gerada na redução de absenteísmo, turnover;
- Ganho de produtividade, com as equipes trabalhando mais felizes e com mais eficiência, evitando-se o absenteísmo;
- Melhoria da qualidade de vida e saúde mental do colaborador, com colaboradores; mais bem direcionados, cuidando melhor de sua saúde física e mental e de sua família;
- Melhoria do clima organizacional interno, trazendo melhores relacionamentos interpessoais, mais harmonia interna entre todas as equipes, que permitem a fluência de um trabalho em equipe mais efetivo;

## 5.4 Implementação do Projeto

O plano de Implementação do projeto está seguindo à seguinte ordem das dimensões: Diagnóstico de Cultura, com a aproximação lideranças seniores às lideranças de linha de frente, junto às áreas de apoio de Recursos Humanos e à consultoria contratada; Ativação Cultural, com desenvolvimento de ações práticas para impulsionar o melhor entendimento e atuação como catalisador de cultura na organização; Satisfação no Trabalho, com ações internas que corroboram com o sentimento de pertencimento do colaborador à empresa que ele trabalha.

Figura 13 – Cálculo do Valor Presente Líquido



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O projeto aqui apresentado buscou levantar um embasamento teórico que esclareça os aspectos sobre a cultura organizacional, dos seus elementos característicos aos impactos destes nas organizações, de tal modo a suportar o entendimento de pequenas, médias e grandes organizações quanto aos desdobramentos da cultura sobre os resultados corporativos. Estudos destacam que os resultados de negócio são diretamente influenciados pela cultura organizacional bem e adequadamente estabelecida.

O objetivo deste projeto foi a proposta de um inventário cultural que habilite organizações ou lideranças de grandes departamentos a dimensionar o cenário de cultura atual e permita o início de uma jornada de transformação cultural com foco em resultados corporativos, permitindo a adoção de estratégias assertivas e eficazes na busca pela cultura ideal. Sendo os passos para este o diagnóstico de Cultura, ativação Cultural e atuação na formação de catalisadores de cultura na organização, com vistas à maximização da satisfação no trabalho e a captura dos resultados associados à melhoria deste. O segundo passo a formulação de uma metodologia de identificação assertiva de uma cultura alvo, de acordo com o propósito de uma organização e quais ações melhor se adequam para o trânsito de um determinado status quo atual, a partir do inventário de cultura, até a cultura desejada.

O projeto conta com o compromisso e o apoio da liderança das empresas benchmarking, na tentativa de ser mais uma ferramenta para acelerar e fortalecer a jornada de transformação cultural, dentro de uma perspectiva financeira, operacional, técnica e estratégica viável de ser concretizada.

Uma limitação no projeto, que compete à viabilidade financeira, é que todo e qualquer investimento que seja oneroso para a empresa, necessitam de rodadas de validação junto à alta liderança, para incorporação na carteira de investimentos.

Uma importante aprendizagem na construção deste projeto foi a descoberta de que é a jornada cultural tem uma abrangência muito além das questões de ambiente ou espaço

físico, por vezes associada à cultura da inovação. Se expandindo muito além dos chamados artefatos visíveis e sendo internalizada ao nível dos pressupostos que se formam ao longo do tempo, e as lideranças tem um papel fundamental, não somente na função de difusor de cultura, mas de quem a facilita, forma, naqueles que interagem diretamente com este, a partir do exercício de crenças e valores na práticas, de forma intencional.

Este projeto se abre para outras possibilidades de reflexões — que não foram mencionadas ou abordadas, já que o tema é extremamente amplo —, não tendo a pretensão de esgotar, aqui, toda a sua complexidade.

## 7. REFERÊNCIAS

ABONWARA, K. M.; ALI, A. B. **Review of the Relationship between Job Satisfaction, Affective Commitment and Turnover Intention: A Conceptual Paper**. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR). Vol. 4, Issue 3, 2020.

AFSAR, B.; REHMAN, M. **The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person-organization fit**. Journal of Management, Spirituality and Religion, Vol. 12, N. 4, p. 329-353, 2015.

ALBALOOSHI, A.; ALI, A.; AL-ANSI, A. **The Effect of Job Loyalty, Management Performance and Rewards and Recognition on Profitability of Islamic and Conventional Banks: Evidence from UAE**. International Business Management, Vol. 11, N. 3, p. 721-728, 2017.

ALIAS, N. E.; NOKMAN, F. N.; ISMAIL, S.; KOE, W.; OTHMAN, R. **The Effect of Payment, Recognition, Empowerment and Work-Life Balance on Job Satisfaction in the Malaysia's Oil and Gas Industry**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 8, N. 9, p. 639-656, 2018.

ALMEIDA, D. R. **Análise da cultura e comportamento organizacional**. 1ª Edição - 1ª Reimpressão. Salvador: UFBA, 2017.

BANKS, G.; BATCHELOR, J.; SEERS, A.; O'BOYLE, E.; POLLACK, J.; GOWER, K. **What does team-member exchange bring to the party? a meta-analytic review of team and leader social exchange**. Journal of Organizational Behavior, Vol. 35, pp. 273-295, 2014.

BARROS, D. L. **Elementos culturais de orientação para o cliente: Caso de uma indústria de Campina Grande**. 76 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

BHAL, K. T.; GULATI, N.; ANSARI, M. A. **Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model**. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30, N. 2, pp. 106-125, 2009.

BUDIHARDJO, A. **The Relationship Between Job Satisfaction, Affective Commitment, Organizational Learning Climate and Corporate Performance**. Journal on Business Review, Vol. 2, N. 4, pp. 58-64, 2013.

CARVALHO, C.; RONCHI, C. **Cultura Organizacional. Teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Pesquisa, 2005.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CAMERER, C.; VEPSALAINEN, A. **The economic efficiency of corporate culture**. Strat. Mgmt. J., Vol. 9, pp. 115-126, 1988.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. 1. Edição. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005

CERCAL, M. A. **Instrumento de avaliação da cultura organizacional**. 2001. 129 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COSTA, J. S. M.; TOMEI, P. A. **Tipologias Culturais e Ciclo de Vida Organizacional: O Caso ENSR/AECOM**. Rio de Janeiro,. 119p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2008

CONING, J. A.; ROTHMANN, S.; STANDER, M. W. **Do wage and wage satisfaction compensate for the effects of a dissatisfying job on life satisfaction?** SA. Journal of Industrial Psychology, Vol. 45, pp. 1-11, 2019.

CUNHA, M. P. E. *et al.* **Manual de gestão de pessoas e do capital humano.** 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo LDA, 2012

DAVIS-BLAKE, A.; BROSHAK, J. P.; GEORGE, E. **Happy together? How using non-standard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees.** Academy of Management Journal, Vol. 46, N. 4, pp. 475-485, 2003.

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

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional.** As pessoas na organização. 16. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, M. G. **Satisfação no Trabalho: Antecedentes e Consequentes.** Revista Gestão em Análise, Fortaleza, Vol. 8, N. 3, pp. 46-65, 2019.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

FROST, P. J.; MOORE, L. F. LOUIS, M. R.; LOUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. **Reframing Organizational Culture,** Newbury Park, CA: Sage, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** 7a ed. São Paulo: Harbra, 2002

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Vol. 35, N. 4, 1995.

GORDON, G.G.; DITOMASO, N. **Predicting Corporate Performance from Organizational Culture**, Journal of Management Studies, 1992.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento Organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HACKMAN, J.R.; OLDHAN, G.R. **Motivation through the design work: test of a theory organizational behavior and human performance**, 16, pp. 250-279, 1976.

HACKETT, R. D., BYCIO, P., HAUSDORF, P. A. **Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment**. Journal of applied psychology, Vol. 79, N. 1, Ed. 15, 1994.

HANG, C. C.; CHIU, C. M.; CHEN, C. A. **The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government**. Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 21, N. 12, pp. 1299-1314, 2010.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. McGraw Hill: London, 1991.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G.. **Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases**. Administrative Science Quarterly, Vol. 35, pp. 286-316, 1990. DOI: <http://doi.org/10.2307/2393392>

IM, S. Y.; FERNANDEZ, S. **Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S**. Federal Bureaucracy. American Review of Public Administration, Vol. 47, N. 1, pp. 4-22, 2017.

IQBAL, A.; TUFAIL, M. S.; LODHI, R. N. **Employee loyalty and organizational commitment in pakistani organizations**. Global Journal of Human Resource Management, 3(1), 2015.

JERMIER, J.M.; SLOCUM, J.W.; FRY, L.W.; GAINES, J. **Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Façade of an Official Culture**, Organization Science, 1991.

JOELLE, M.; COELHO, A. M. **The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance**. The International Journal of Human Resource Management, pp. 1-25, 2017.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; LOCKE, E. A. **Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics**. Journal of Applied Psychology, 85(2), pp. 237–249, 2000

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. 14.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

LOCKE, E.A. **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, pp. 1297-1343. 1976.

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. **Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: Uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração**. REUNA, Vol. 21, N.1, pp. 75-96, Belo Horizonte/MA, 2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. Human resource management review, Vol. 1, N. 1, 1991.

MORAIS, M. N. **Cultura e subcultura: um estudo do setor de tecelagem da BETA S.A./JP. 2008**. 51 fl. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, João Pessoa, 2008.

MOREIRA, F. M. **Relações entre cultura, motivação e satisfação no e com o trabalho: efeitos na reorganização administrativa do Governo Federal**. Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração, Nova Lima, 2019.

MORROW, P. C.; SUZUKI, Y.; CRUM, M. R.; RUBEN, R.; PAUTSCH, G. **The role of leader-member exchange in high turnover work environments**. Journal of Managerial Psychology, Vol. 20, N. 8, pp. 681-694, 2005.

NGUYEN, A.; TAYLOR, J.; BRADLEY, S. **Relative pay and job satisfaction: some new evidence**. Lancaster University Management School Working Paper. 2003.

PETTIGREW, A. **É a cultura organizacional administrável?** In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. (São Paulo), Atlas, pp. 145-153, 1996.

PINA E CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R. C. E.; CABRAL-CARDOSO, C.; NEVES, P. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Editora RH. 2016.

PRADHAN, R.K.; DASH, S.; JENA, L.K. **Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings**. Global Business Review 20(1), 2017.

QUEIMADO, D.; SANTOS, J.; OLIVEIRA, M.; SANTOS, E. **Importância da Cultura Organizacional na Satisfação no Trabalho**. R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, N. 9, 2019.

REGO, A.; CUNHA, M. P. **Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study**. Journal of Organizational Change Management, Vol. 21, N. 1, pp. 53-75, 2008.

ROSENTAL, J.; MASARECH, M.A. **High-performance Cultures: How Values Can Drive Business Results**, Journal of Organizational Excellence, 2003.

ROSSINI, C. O.; BENDASSOLLI, B. R. **Cultura organizacional: análise e impactos no processo de gestão local**. 1a Edição, Revista Brasileira de Administração Científica, Vol. 10, N.1 pp.117-130, 2019.

ROBBINS, S. R. **Comportamento organizacional**. Pearson Prentice Hall, 11. ed. São Paulo, 2005.

SALLES, J. R.; WOOD JR, T. E.; CALDAS, M. **O Desafio da Mudança Cultural**. Gestão, Fundação Getúlio Vargas, Vol. 17, N. 3, 2018

SALLEH, R.; NAIR, M. S.; HARUN, H. **Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study on employees of a retail company in Malaysia**. World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 72, N. 12, 2012.

SANTANA, D. L.; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. **Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México**. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, N. 3, pp. 1 – 13, nov. 2014.

SANTOS, R. C.; BUENO, F. T. S. **Cultura organizacional em uma empresa familiar**. II Simpósio de Tecnologia FATCC – SITEFA, 2019.

SACKMANN, S. A. **Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge**, Administrative Science Quarterly, 1992

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

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEERS, A.; PETTY, M. M.; CASHMAN, J. F. **Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occuring Quasi-Management.** Group and Organization Management, Vol. 20, N. 1, pp. 18-38, 1995.

SELDIN, R.; RAINHO, M. A. F.; CAULLIRAUX, H. M. **O Papel da Cultura Organizacional na Implantação de Sistemas Integrados de Gestão: uma abordagem sobre resistência a mudanças.** In: XXIII ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

SOLÍS, E.; MONROY, V. **Between love and war: The effects of affective commitment in organizational politics and organizational performance.** Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Vol. 19, N. 2, pp. 69-93, 2015

SORENSEN, J.B. **The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance,** Administrative Science Quarterly, 2002.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: Fundamentos, técnicas e aplicações.** 6 ed. 186 pp. Atlas, 2009

SPECTOR, P. E. **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.** Thousand Oaks, CA.: Sage Publication Inc. 1997.

TAYLOR, C. **Walking the talk, a cultura através do exemplo;** tradução Paulo Novaes. Rio de Janeiro: Publit, 2014.

TAN, Y.; SHEN, L.; YAO, H. **Sustainable construction practice and contractors' competitiveness: A preliminary study.** Habitat International, 35, 2011.

TOMEI, P.A.; RUSSO, G.M.; ANTONACCIO, C.F.B. **Cultura Empreendedora: guia prático para seleção de empreendedores.** Rio de Janeiro: OfficeBook. 2008.

TOMIC, I.; TESIC, Z.; KUZMANOVIC, B.; TOMIC, M. **An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance.** Economic Research-Ekonomska Istraživanja, Vol. 31 , N. 1, 2018.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **Studying organizational cultures through rites and ceremonials.** The Academy of Management Review, Vol. 9, N. 4, pp. 653–669. 1984.

YEE, R. W. Y.; YEUNG, A. C. L.; CHENG, T. C. E. **An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry.** International Journal of Production Economics, Vol. 124, pp. 109-120, 2010.

WEISS, H. M. **Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences.** Human Resource Management Review, 12(2), pp. 173–194. 2002.



*Para ser relevante.*

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200

www.fdc.org.br

