

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Rachel Blenda de Aquino Torres

O Papel da Cultura Organizacional na Gestão de Situações de Crise: O caso da Pandemia Covid-19

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

Julho de 2021

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Primeiro de tudo, gostaria de agradecer a Deus por me guiar, iluminar e me dar tranquilidade para seguir em frente com os meus objetivos e não desanimar com as dificuldades. Por Ele ter proporcionado na minha trajetória acadêmica todas as promessas que Ele havia me feito.

Gostaria também de agradecer à minha orientadora, Doutora Maria Emília Pereira Fernandes, pela sugestão deste tema, por todas as horas dedicadas a este trabalho, pelo empenho, pela disponibilidade e, sobretudo, paciência durante o desenvolvimento desta tese. Um profundo obrigado por tudo o que me ensinou e por toda a ajuda ao longo deste percurso.

Não deixando de agradecer também, ao suporte da minha família durante todos esses anos. Minha mãe, Jael de Aquino Torres, meu pai, Luiz César Domingos Torres, meu irmão, Matheus César de Aquino Torres e a base que sustentou o pilar para toda essa família, Adelina Ribeiro de Sousa, minha avó.

Obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

O Papel da Cultura Organizacional na Gestão de Situações de Crise: O caso da Pandemia Covid-19

RESUMO

Ter uma gestão que entenda como solucionar os problemas organizacionais é uma boa estratégia, principalmente em momentos como os vividos atualmente. A crise econômica causada pela pandemia do coronavírus tornou-se uma realidade mundial em 2020. Quase todas as empresas foram atingidas, muitas das quais foram afetadas negativamente. Desligamentos, cortes de custos e dispensas tornaram-se tarefas diárias nas organizações. O presente trabalho procura demonstrar a importância da cultura organizacional nas organizações e como ela se torna um factor relevante para passar por situações imprevisíveis. Sabemos que toda organização é composta por membros e para que todos estejam bem conectados, é necessário formular regras que determinem o seu próprio comportamento e também o ambiente organizacional. E essas normas são criadas através da cultura que define o caminho da integração. Logo, a cultura organizacional é um modelo usado para os actuais e novos membros da organização aprenderem a respeitar, exercitar e ensinar as crenças, costumes e valores, criando assim regras para a coexistência interpessoal. Entende-se que o contínuo desenvolvimento do mercado global e as constantes mudanças no ambiente pedem que as organizações reexaminem a sua própria cultura e, em alguns casos, até mesmo a mudem completamente, pois só assim poder-se-ão se adaptar ao ambiente e ao mercado. Para levar a cabo o presente trabalho foi realizado um estudo de caso acerca da influência que a cultura organizacional tem sobre as situações imprevisíveis que possam surgir em períodos de crise, com ênfase na pandemia da COVID-19. Neste sentido, desenvolveu-se um estudo exploratório de carácter qualitativo, que consistiu na realização de 20 entrevistas semiestruturadas, como método de recolha de dados. A análise dos dados provenientes das entrevistas permitiu uma melhor compreensão da relação que a cultura de uma organização tem na resolução de possíveis problemas em situações de crise.

PALAVRAS-CHAVE: cultura, organização, pandemia, crise, Brasil.

The Role of Organizational Culture in Managing Crisis Situations: The case of the Covid-19 Pandemic

ABSTRACT

Having a management that understands how to solve organizational problems is a good strategy, especially in times like those currently experienced. The economic crisis caused by the coronavirus pandemic became a global reality in 2020. Almost all companies were affected, many of which were negatively affected. Shutdowns, cost cutting and layoffs have become daily tasks in organizations. This paper seeks to demonstrate the importance of organizational culture in organizations and how it becomes a relevant factor to go through unpredictable situations. We know that every organization is composed of members and for everyone to be well connected, it is necessary to formulate rules that determine their own behavior and also the organizational environment. And these norms are created through the culture that defines the path to integration. Therefore, organizational culture is a model used for current and new members of the organization to learn to respect, exercise and teach beliefs, customs and values, thus creating rules for interpersonal coexistence. It is understood that the continuous development of the global market and the constant changes in the environment require organizations to re-examine their own culture and, in some cases, even change it completely, as only then will they be able to adapt to the environment and to the market. To carry out this work, a case study was carried out on the influence that organizational culture has on unpredictable situations that may arise in periods of crisis, with an emphasis on the COVID-19 pandemic. In this sense, an exploratory study of a qualitative nature was developed, which consisted of conducting 20 semi-structured interviews, as a method of data collection. The analysis of data from the interviews allowed a better understanding of the relationship that the culture of an organization has in solving possible problems in crisis situations.

KEYWORDS: culture, organization, pandemic, crisis, Brazil.

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	viii
Índice Figuras	ix
Índice Tabelas	ix
Índice Gráficos	x
Índice Quadros	x
1. INTRODUÇÃO	1
PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
CAPÍTULO I.....	3
Cultura e Organização	3
1.1 Definição de Cultura	3
1.2 A Organização Como Cultura: Dinâmica e Relações Organizacionais.....	6
CAPÍTULO II	10
Cultura Organizacional	10
2.1 Conceitos	10
2.2 Níveis Culturais	13
2.3 Tipologias da Cultura Organizacional	15
2.3.1 Cultura do Clã	17
2.3.2 Cultura Hierárquica	17
2.3.3 Cultura de Mercado	18
2.3.4 Cultura da Adhocracia	18

2.4 Construção e Manifestação da Cultura Organizacional	20
2.5 Relação de Poder, Liderança e Cultura Organizacional.....	21
2.6 Cultura e Desempenho Organizacional	24
CAPÍTULO III	26
Mudanças Organizacionais e a Pandemia Covid-19	26
3.1 Mudança Organizacional	26
3.2 Pandemia Covid-19 e seu impacto no setor econômico	28
3.3 O papel da Cultura Organizacional Frente à Pandemia	31
3.3.1 Avaliação da Cultura Pré-crise e Durante Crise Pandêmica Covid-19.....	33
PARTE II: ESTUDO EMPÍRICO	38
4 Metodologia	38
4.1 Apresentação do Paradigma de Investigação e Descrição da Metodologia Adotada no Estudo Empírico	38
4.2 Caracterização dos Participantes do Estudo Empírico	41
4.3 Codificação dos Dados	43
5 Apresentação dos Resultados	46
5.1 Cultura Organizacional	46
5.2 Mudanças Ocorridas Durante a Crise Pandêmica	53
PARTE III: DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	64
6. Conclusão	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

ANEXOS

Anexo I - Guião de Entrevista

ANEXO II - Formulário de Consentimento Informado

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos de cultura e estrutura da teoria dos sistemas. (Smircich, 1983)

Figura 2 - Elementos da Cultura Organizacional (Elaborada pela autora com base em Owens & Steinhoff, 1989, p.12)

Figura 3 - Iceberg da Cultura. Níveis da Cultura Organizacional. (Elaborada pela autora com base em Schein, 2004. p.12; Chiavenato, 2004)

Figura 4 - Os quatro principais tipos de cultura. (Cameron e Quinn, 2006, p.35)

Figura 5 - Tipos de Mudanças Organizacionais (Elaborada pela autora com base em Setting Consultoria, 2019).

Figura 6 - níveis de importância durante a pandemia da covid-19 nas organizações (Elaborada pela autora com base em Marback, 2020)

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 - A estrutura de valores dos tipos de cultura (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013, p.14).

Tabela 2 - Direção, Alinhamento, Compromisso, e Cultura da liderança (CCL, 2019)

Tabela 3 - Tipos de Liderança em Culturas Organizacionais. (Elaborada pela autora com base em Cameron & Quinn, 2006, p.46)

Tabela 4 - Visão da Cultura Organizacional pré e durante a pandemia (Marback, 2020)

Tabela 5 – Caracterização dos participantes do estudo

Tabela 6 – Categorias temáticas e dimensões de análise.

ÍNDICES GRÁFICOS

Gráfico 1 - Demonstração da contração do PIB mundial durante a pandemia da Covid-19

Gráfico 2 - Indicados da indústria e sua queda histórica durante a pandemia da Covid-19

Gráfico 3- Valores organizacionais relevantes pré-pandemia. (Elaborado pela autora com base em Grant Thornton, 2020)

Gráfico 4 - Valores organizacionais relevantes em período de pandemia (Elaborado pela autora com base em Grant Thornton, 2020)

Gráfico 5 - Exploração contínua de novas oportunidades e pressionamento de limites do risco. (Deloitte, 2020, p.30)

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Significado atribuídos à cultura organizacional

Quadro 2 - Filosofia da cultura organizacional da organização ACIDENTAL

Quadro 3 – Cultura organização no cotidiano do participante

Quadro 4 - práticas necessárias para construir uma cultura forte

Quadro 5 – alterações feitas na organização para gerir a crise da Pandemia Covid-19

Quadro 6 – Influência da cultura organizacional durante a crise

Quadro 7 – relação líderes x colaboradores

Quadro 8 – Obstáculos identificados

Quadro 9 - Alterações que se almejam na cultura organizacional

INTRODUÇÃO

Uma crise pode surgir por diversos factores, e todas as organizações estão sujeitas a enfrentar algum tipo de crise ao longo de sua jornada. As eventualidades que ocorrem durante esse processo tornam o papel de como a organização irá encarar os cenários que lhe serão apresentados cada vez mais relevantes.

A crise econômica gerada pela pandemia da Covid-19 no ano de 2020, tornou-se uma realidade mundial que ainda proporciona reflexos dentro de todos os setores até aos dias de hoje. Praticamente todas as organizações foram afetadas de alguma maneira, e a maior parte de forma negativa.

É um facto de que todas as organizações como a sociedade exigem ao longo dos anos um processo de transformação, e de certa forma, este processo determina as necessidades e os procedimentos para confrontar as situações não previsíveis. O que torna o papel da cultura organizacional um aspecto importante para o direcionamento das atividades em tais períodos.

Neste sentido, a cultura empregada por uma organização, em um contexto de crise, tem reflexos nos seus pensamentos básicos, nas orientações dos seus gestores, determinando quais os caminhos alternativos e de forma a responder às situações ambientais em que se encontra.

Para Srour (1998), a cultura organizacional forma um sistema coerente de significações, funcionando como um cimento para unir os membros à volta dos objetivos que a organização pretende alcançar. Ter uma cultura forte para ultrapassar momentos de crise torna-se, assim, uma mais valia.

Para Spicer (2020) estudar a importância da cultura durante períodos de constitui-se como uma oportunidade única para avaliar qual a sua influência na resolução de problemas e o seu papel como uma condutora para a resiliência e para a colaboração dos membros dentro de uma organização.

O presente trabalho de investigação tem como objetivo principal caracterizar o papel da cultura organização em situações de crise, com o enfoque centrado diretamente na pandemia da Covid-19. Este trabalho, que pretende ser mais um contributo para a temática da cultura organizacional e sua importância, encontra-se segmentado em três partes:

A parte um consiste numa clarificação do conceito de cultura organizacional e suas origens, tipificando e delimitando todas suas características, abordando os estudos acerca das mudanças organizacionais e a crise pandêmica mundial da Covid-19.

A parte dois versa sobre o estudo empírico realizado. São abordados os aspetos metodológicos empregues, como o recurso à metodologia qualitativa como estratégia de investigação, a entrevista como instrumento de recolha de dados, apresentação e caracterização dos participantes no estudo e os procedimentos para a codificação dos dados. Ainda é nesta parte que se apresentam os resultados extraídos do estudo empírico, clarificando dois pontos fulcrais neste estudo:(a) Cultura organizacional e (b) Mudanças ocorridas durante a pandemia.

Por fim, na parte três são discutidos os resultados do estudo referente às duas temáticas referidas anteriormente, e as conclusões do estudo, onde e incluem igualmente as limitações do estudo e considerações para estudos futuros.

CAPÍTULO I

Cultura e Organização

1.1 Definição de Cultura

Uma das maiores questões da humanidade é o que é a cultura e como esta surgiu. No entendimento de Neto (referido por Godoy & Santos, 2014), as questões culturais vêm recebendo hoje grande atenção nos mais diversos campos da academia, da política, do cotidiano e até da economia, aumentando a importância da reflexão cultural no mundo contemporâneo. O termo cultura vem do latim *colere* e é cognata às palavras agricultura, cultivar, colher e, culto, e que, significa tudo aquilo que requer esforço humano para transformar em oposição ao encontrado na natureza (Alves, 2014).

Na verdade, definir o que é cultura não é uma tarefa simples. A cultura despertou interesses multidisciplinares e várias pesquisas foram conduzidas nos campos da sociologia, antropologia, história, comunicação, administração e economia. Em cada uma dessas áreas, ela é definida por meio de métodos e usos diferentes. Uma definição precisa e clara seria, então, muito difícil de obter já que depende de fatores complexos de cada área, visões filosóficas e do significado que as pessoas querem atribuir à cultura.

Para Keesing (1990, pp.53-55) podemos considerar duas correntes teóricas sobre a cultura, a primeira a cultura é percebida como um sistema adaptativo que envolve tecnologia, modelos organizacionais econômicos e políticos e religião. De acordo com esse conceito, a evolução cultural é um processo de adaptação correspondente à seleção natural, que pode ser usado como uma ferramenta para regular o comportamento para que os indivíduos possam se adaptar a um determinado estilo de vida em todos os aspectos da vida social (por exemplo, economia, política e religião). A segunda teoria entendia a cultura como um sistema idealista que se dividia em diferentes vertentes: a) a cognitiva que se referia aos modelos construídos pelos membros da comunidade, conhecimento produzido com o objetivo de adaptar o indivíduo aos padrões de uma sociedade; b) a simbólica definida como o sistema simbólico que é uma criação acumulativa, criada pela consciência coletiva para dar sentido e significado às ações

humanas e aos seus resultados; c) e a estrutural definida pela sistematização de normas (leis).

Considerando os diversos estudos no meio antropológico, Kluckhohn (1951) tentou encontrar o seguinte consenso na definição de cultura. Segundo o autor a cultura inclui formas padronizadas de pensar, sentir e responder, principalmente através de símbolos. Kroeber e Parsons (1958) chegam a uma definição interdisciplinar de cultura como "conteúdo transmitido e criado e padrões de valores, ideias e outros sistemas com significado simbólico como fatores na formação do comportamento humano e dos artefatos produzidos por meio do comportamento" (Referidos por Hofstede, 1980, pp. 23-26). Do mesmo modo, mas mais recentemente Thompson também refere que "(...) a cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, idéias e valores, bem como os artefatos, objetos e instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade" (2011, p.173)

Guilford & Barnouw (referidos por Hofstede, 1980, pp. 23-26) entendem que a cultura relaciona-se com a coletividade humana e a personalidade com o indivíduo. Segundo os autores a cultura poderia ser definida como um agregado interativo de características de um grupo humano, da mesma maneira que a personalidade determina a identidade de um indivíduo. Griswold defende que a "cultura refere-se ao lado expressivo da vida humana, em outras palavras, ao comportamento, objetos, e ideias que podem ser entendidas para expressar, ou para significar alguma outra coisa." (2003, p. 12). A partir desses estudos preliminares, outros conceitos sobre cultura foram desenvolvidos em vários campos das ciências sociais e do pensamento humano.

Segundo a autora Sonia Rodrigues (referida por S. B. Silva, 2010), cultura é a própria maneira de se viver no dia-a-dia coberto de uma identidade particular de costumes e valores; autora refere que é "uma forma particular de ser, de estar, de viver e de sentir o mundo, onde está inserida uma somatória de costumes, tradições e valores". Matta (1986, p.123) também defende que cultura não é apenas uma referência para marcar o nível de "civilização", mas o estilo de vida de um grupo, sociedade, país ou indivíduo. De acordo com Barros, "a cultura engloba os aspectos que definem a identidade de uma pessoa, dos grupos e das sociedades como valores, percepções, imagens, formas de expressão, comunicação" (referido em S. B. Silva, 2010). Chauí (referido em Canedo, 2009) afirma "que todos os indivíduos e grupos são pessoas e sujeitos culturais" (p.5). Botelho (2000, p.2) salienta que a cultura "(...) levada às últimas consequências, tem em vista a formação global do indivíduo a valorização dos

seus modos de viver, pensar, e fruir, de suas manifestações simbólicas e materiais, e que busca, ao mesmo tempo, ampliar seus repertórios de informação cultural, enriquecimento e alargando sua capacidade de agir sobre o mundo (...)"

De acordo com J. F. Silva (2012) a cultura não é somente uma herança que se pode herdar de família, mas também uma herança herdada da sociedade. Seguindo essa linha de entendimento, o autor estabelece que a cultura define as normas básicas de comportamento, sendo regulada por um número infinito de regras. Este conjunto de regras define como classificamos o mundo.

ParaLaraia (1986, pp.74-82) a cultura é “uma lente através da qual o homem vê o mundo (...), ele pode conservar aspectos de sua cultura e também acolher outros costumes culturais, independentemente de sua nacionalidade.” Matta (1986) entendia que uma única cultura pode possuir várias formas de expressão e a sua contínua atualização parece servir de instrumento para compreender as diferenças entre os seres humanos e as sociedades, sendo resultado de diversas configurações ou relações que as sociedades implantam no decorrer de suas histórias.

Para Thompson (2011), o uso de símbolos é uma característica saliente da vida humana. São os sistemas ou códigos de significados que, segundo Hall (referido por Godoy & Santos, 2014, p.17), dão sentido às nossas ações, permitem-nos interpretar as ações dos outros e, no seu conjunto, constituem a nossa cultura. Asseguram que toda ação é cultural e que as práticas sociais significativas são práticas do sentido.

A palavra cultura é mais comumente usada na sociedade em grupos étnicos ou regionais, mas também pode ser aplicada a outras categorias coletivas ou humanas: organizações, profissões e famílias. Por isso para Triandis (referido por Hofstede, 1980, p. 26) a cultura permite diferenciar os membros de um grupo dos demais grupos.

Para Amélia Hanze, cultura é:

” (...)a vivência histórica de significados (...) as linguagens com as quais se manifestam os indicadores e as técnicas significativas, os valores, a fé e o gosto com os quais se coligam e a história que coletivamente os grupos constroem”. (referido em S. B. Silva, 2010).

A sociedade está em constante interação e cada cultura tem seu próprio modo de operação. Então através dos pressupostos expostos podemos pensar que a cultura dentro do grupo não é estática, mas dinâmica. Ela está em constante evolução, melhoria e

mudança. A própria sociedade energiza a cultura por meio de novas criações e do que obtém de grupos sociais. Nesta perspectiva, percebe-se a influência da sociedade, em diferentes momentos históricos, na construção da cultura.

Dependendo do contexto do discurso. É impossível encontrar uma definição válida que se adeque a todas as situações. Para sintetizar o que o conjunto de definições feitas até aqui e diante da multiplicidade de interpretações e usos do termo cultura, podemos recorrer a Canedo (2009, p.4) que em suas pesquisas utiliza como referência três concepções fundamentais de entendimento da cultura.

A primeira consistente um sistema de signos e significados criado por grupos sociais. A segunda concepção está ligada às obras e práticas da arte, da atividade intelectual e do entretenimento, sendo uma concepção dotada de uma visão mais restrita, visando sobretudo a atividade econômica. Na terceira concepção ressalta-se o importante papel da cultura no desenvolvimento social, utilizada como instrumento para o desenvolvimento político e social, estimulando atitudes críticas e desejos de melhorias coletivamente falando, sendo também uma ferramenta no enfrentamento de problemas sociais e diversas outras questões.

Resumindo, considerando as várias definições de cultura expostas, é compreensível que em diferentes períodos históricos, a cultura seja reinterpretada por diferentes autores e de diferentes maneiras. Isso mostra a natureza dinâmica da cultura no curso da história. A cultura não se constitui apenas como obras, ou produtos materiais produzidos para suprimir as necessidades humanas, mas também se constitui através de símbolos, regras, valores, comportamentos, existência e modos de ver o mundo. Nesse sentido, ela é criada, recriada, formada, transformada, externalizada e principalmente universal. Entendo, portanto, que a cultura é a força vital de uma sociedade vibrante, expressa nas muitas maneiras como contamos nossas histórias, relembramos e imaginamos o futuro.

1.2 A Organização como Cultura: Dinâmica e Relações Organizacionais

Pode-se admitir que uma característica particular, presente e decorrente da revolução industrial é o foco aguçado e investigativo nas organizações. Falar sobre organização nos expõe a um fenômeno com o convivemos em nosso dia a dia e em nossas vidas. As organizações tornaram-se um evento social a partir da necessidade dos contatos diários entre os indivíduos, tornando assim, relevante estudá-las.

Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2004) evidenciam em sua análise conceitual que o estudo das organizações é marcado por múltiplos conceitos, o que acaba por indicar a existência de diferentes modelos teóricos-metodológicos de análise e investigação das organizações. Srour(1998) nos fornece uma análise importante do significado de organização; Para o autor, as organizações constituem um microsistema social, ações coletivas interligadas entre si.

Da perspectiva dos culturalistas, as organizações são micro sociedades com suas próprias formas culturais e subculturas. Esses modelos de crenças ou significados compartilhados, dispersos ou integrados, apoiados por várias normas e rituais operacionais, podem ter um impacto decisivo na capacidade geral da organização de responder aos desafios, segundo Srour (1998). Na verdade, nas organizações, diferentes sistemas de valores frequentemente competem entre si e formam um mosaico da realidade organizacional, defendem Bastos et al (2004). Pensar as organizações como culturas implica a preocupação em investigar as formas pelas quais as organizações desenvolvem quadros de referência ou paradigmas.

Nas diversas metáforas identificadas por Morgan (1996), ele defendia “Como cultura as organizações são vistas como lugares onde residem ideais, valores, normas, rituais e crenças que as sustentam enquanto realidade socialmente construídas (...) As organizações são processos que produzem significados comuns” (p.135). O autor nos afirma que o conceito de organização enquanto sistema de culturas pode propiciar descobertas-chaves sobre regras com as quais as organizações se identificam e trabalham, e que por vezes tem um papel inconsciente no desempenho, estrutura e configuração da realidade.

Entender as organizações como sistemas culturais tem profundas consequências para a compreensão e para as formas de investigar e intervir nas organizações. Morgan (1996) aponta que a partir da demarcação do conceito de representação social, podemos entender que organização é o processo de geração de um sistema de sentido comum. Em essência, uma organização é uma realidade construída socialmente, não tanto com regras e elementos específicos, mas com os pensamentos dos seus membros, como lemas, linguagem, símbolos, histórias, mitos, rituais e padrões de comportamento de grupo. Estes decoram a superfície da vida da organização e fornecem pistas para a existência de significados mais profundos e amplos nesta estrutura. O desafio em entender a organização como uma cultura é entender a forma como o sistema é criado e mantido, tanto nos aspectos mais banais quanto nos chamativos (Morgan, 1996, p. 138).

Uma outra forma importante de vincular cultura e organização usado por pesquisadores, é compreender que a própria organização é um fenômeno que produz cultura. As organizações são vistas como ferramentas sociais para a produção de bens e serviços e, como um subproduto, também produzem artefatos culturais únicos, como rituais, lendas e rituais (Smircich, 1983, s/p web). A união da cultura e a organização é entendida como uma ‘cola’ social que mantém a organização em conjunto, expressando os valores ou ideias sociais de crenças que os membros compartilham entre si, e esses mesmo valores e padrões são manifestados por diversos dispositivos simbólicos. A cultura, concebida como valores e crenças-chave compartilhados, cumpre várias funções importantes. Em primeiro lugar, transmite um senso de identidade para os membros da organização; em segundo lugar, facilita a geração de compromisso com algo maior do que o eu; em terceiro lugar, a cultura aumenta a estabilidade do sistema social. E em quarto, a cultura serve como um dispositivo de criação de sentido que pode guiar o comportamento (Andrews e Hirsch, 1983; Siehl e Martin, 1981; Tichy, 1982; Boje, Fedor e Rowland, 1982; Deal e Kennedy, 1982; referidos por Smircich, 1983).

O estudo da organização como cultura também envolve diferentes práticas de captação da realidade, e por não ser um processo neutro, contém diferentes métodos de acordo com o ponto de vista conceitual adotado. Schein (2004) descreve as influências dos elementos culturais na maneira de como a organização opera, a forma que as pessoas se comportam e o estabelecimento de estratégia organizacional. A figura 2 ilustra a relação entre a organização e a cultura retratada neste tópico.



Figura 1: Conceitos de cultura e estrutura da teoria dos sistemas.

(Smircich, 1983)

A cultura afeta as organizações de várias maneiras. Um dos aspectos que é afetado é a influência na distribuição de poder, considerando que o controle do comportamento humano é necessário nas organizações, e é alcançado por meio de uma distribuição de poder no sistema social.

Por sua vez os valores têm um impacto indireto, mas profundo sobre o funcionamento das organizações, (A. V. Siva, Tsukahara & Brasília, 2017) e determinam quais os processos de controle e regulação que são necessários para garantir o comportamento desejado. Smirch (1983) defende: “a cultura é rótulo social dos membros da organização, cultura se assemelha com harmonia, como o grupo pensa e faz as coisas. Desde que devidamente gerida, pode ser utilizada para estabelecer compromissos organizacionais, transmitir ideias de negócio, racionalizar e legalizar ações, motivar colaboradores e promover a socialização” (sp/web)

Todavia de acordo com Martin (referido por Schneider, Ehrhart & Macey, 2013), as pessoas podem fazer parte de subculturas nas organizações podem ter experiências diferentes atribuindo significados diferentes às mesmas regulações e eventos.

Com base nas visões propostas, (A. V. Silva, Tsukahara & Brasília, 2017, p.7) conhecer a cultura de uma organização é importante para fornecer métricas, facilitar o entendimento nas relações de poder que norteiam determinada organização e, auxiliar a percepção de regras estabelecidas e não regulamentadas. Desse modo, ao identificar os valores e práticas, há a possibilidade de detectar o impacto da cultura no funcionamento estrutural da organização para que ela passe a ser utilizada como uma estratégia de melhoria para a própria organização. Seguindo esta linha de percepção, há uma perspectiva tentadora de tornar a cultura organizacional uma alavanca de pontos estratégicos que podem influenciar e direcionar o curso das organizações. Diante desta força exercida pela cultura dentro do mundo organizacional, se torna relevante para os gestores e líderes que entendam, cada vez mais, a cultura de sua organização. O estudo da cultura organizacional tornar-se, então, essencial para viabilizar as estratégias organizacionais e os processos de mudança, uma vez que a cultura de uma organização serve como uma referência para seus membros. A cultura organizacional possui significado estratégico, além de simplesmente representar os valores, costumes, comportamentos e crenças da organização (Smirchich, 1983).

Portanto, entender a cultura e gerenciá-la como um ativo de negócios é fundamental para a execução da estratégia; de negócio.

CAPÍTULO II

Cultura Organizacional

Os criadores da organização e seus líderes ao longo do tempo estabelecem os seus próprios comportamentos e interações criando estruturas internas em resposta a interações externas e ao comércio com o ambiente (Almeida, 1998).

As últimas décadas mostram a importância da cultura organizacional para os negócios. Uma sucessão de esforços concebidos com bases empíricas forneceu elaborações do que é cultura organizacional, como pode ser estudada e qual a sua relação com a estratégia, estrutura e gestão prática. Lundberg (1990, p.19) destaca que, como em qualquer campo de estudo que têm seu crescimento rápido diante das necessidades, foram criadas várias definições de cultura organizacional.

McCarthy (1997) defendia que o contexto interno de uma organização apresenta dois níveis relevantes: o clima organizacional e a cultura organizacional. Foi o clima organizacional que levou ao interesse pelo estudo da cultura organizacional que através de seu contexto e significações desenvolveu ideais no enfoque estrutural interno, sugerindo identificar e diagnosticar, bem como medir as dimensões centrais de uma organização como experimentadas e percebidas pelos seus membros. A autora Bete (Referido por McCarthy, 1997, p.167) cita em seus artigos que desde a década de oitenta o conceito de cultura organizacional explodiu no comportamento organizacional e na mudança organizacional, pois era esperado que tal termo moderno e inovador resolvesse ou esclarecesse uma infinidade de problemas fundamentais e questões que outros conceitos sociais e psicológicos não podiam resolver.

2.1 Conceitos

A terminologia “Cultura organizacional” foi incorporada pela primeira vez incorporada nos livros acadêmicos em 1979¹, num artigo de Pettigrew, que foi o ponto de partida para a emergência de diversos conceitos que buscavam legitimar a cultura organizacional e todo seu potencial nos estudos organizacionais.

¹ Fonte: Silva, A. V. & Tsukahara, P. M., Brasília, N. F. N (2017). Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental

Smircich (1983) realizou um dos primeiros estudos sobre cultura organizacional. O estudo distinguiu a cultura organizacional em dois aspectos teóricos principais: cultura como algo que a organização é e cultura como algo que a organização tem. Sendo assim, com o surgimento dos métodos comportamentais organizacionais, métodos esses que visavam estudar as manifestações sociais dos indivíduos e sua intervenção no ambiente organizacional, a cultura organizacional passou a ser considerada e aplicada ao mundo dos negócios.

Pettigrew definiu cultura organizacional como um conjunto de normas, crenças, princípios e padrões de comportamento que dão a cada organização uma caracterização distinta (Refiro por A. V Silva et al, 2017, p.9). Schein(1989) definiu-a como:

“conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (p.12)

No entendimento de Morgan (1996) a cultura se refere aos hábitos e comportamentos de um ou mais grupos de indivíduos em uma organização/instituição. Já para Kilmann et al. (referidos por McCarthy, 1998, p.168), a cultura pode ser definida como filosofias, ideologias, valores, pressupostos compartilhados, crenças, expectativas, atitudes e normas que unem uma comunidade. Por sua vez, para Turnstall a cultura consiste em uma constelação geral de crenças, costumes, valores, sistemas, normas de comportamento e maneiras de mudar os negócios que são exclusivas de cada empresa

Para Srour (1998), a cultura organizacional é aprendida e partilhada, exprimindo assim de certa forma a identidade da organização; o autor refere que:

“(…)Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definitivo de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.” (p.175)

A figura 3 apresenta os principais elementos da cultura organizacional segundo Owens & Seinhoff (1989):

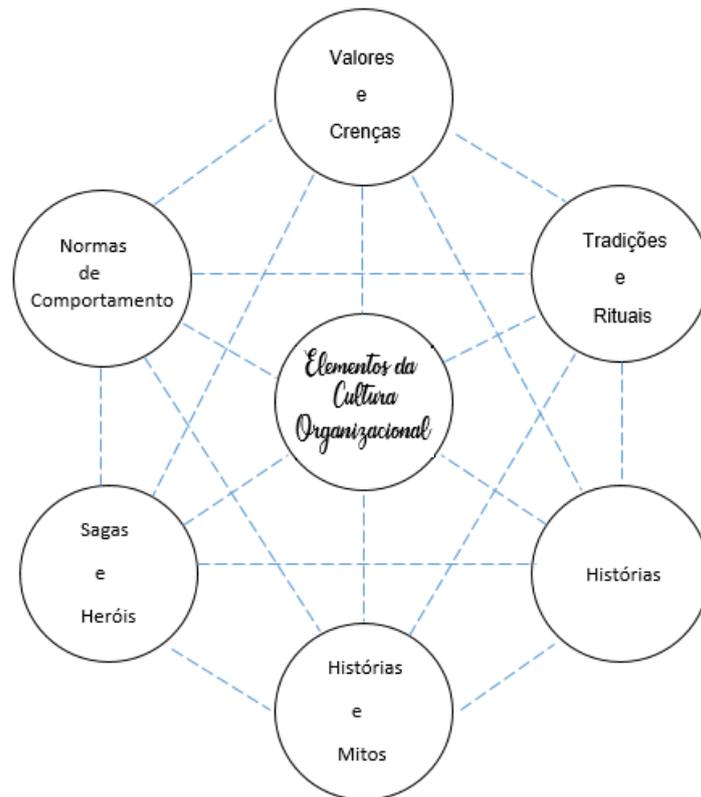


Figura 2: Elementos da Cultura Organizacional (Elaborada pela autora com base em Owens & Steinhoff, 1989, p.12)

Os valores e as crenças são princípios que servem como bússolas para a convivência no dia a dia entre os membros de uma organização na busca do seu sucesso e na tomada de decisão ajudando a cumprir com a missão na busca da visão, visando assegurar o sucesso no futuro da organização. As crenças são a essência da cultura, pois são formados pelos valores, consistindo num conjunto de configurações da realidade e visões do mundo (Almeida, 1998).

As tradições e os rituais são as formas expressivas da cultura, comunicam a maneira como as pessoas devem se portar em suas funções perante a organização; mostram padrões, estabelecem limites e aproximam as pessoas através dos valores básicos embutidos. Os rituais tornam as tradições um factor existente, já que os rituais são uma série de gestos, palavras e formas que geralmente têm valor simbólico (Almeida, 1998).

As histórias e os mitos² quando contados, tem a capacidade de alinhar, conectar e aumentar a participação entre a empresa e seus membros. É importante que os gestores incentivem os funcionários a participarem de projetos que valorizem a memória

² Fonte: Conexão Profissional. Acedido em <https://blogconexaoprofissional.com.br/blog/2018/05/10/a-importancia-de-disseminar-internamente-a-historia-da-organizacao/>

organizacional. Tavares (referido em Almeida, 1998) entendia mito como “uma expressão verbal (escrita ou oral) que expõe a visão de mundo, normas de ação socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores) estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir pertinentes (próprios) a um grupo social delimitado”.

As normas podem ser entendidas como um conjunto de comportamentos e atitudes dos funcionários, colaboradores e seus dirigentes que compõem a empresa, e o impacto de tais comportamentos e costumes no progresso e desenvolvimento da organização (Almeida, 1998).

Sagas e heróis são relatos dos feitos heroicos da empresa, produtos da cultura que podem ser usados como uma imagem de sucesso; o sucesso passado e presente de uma organização é uma forma de comunicar a cultura no ambiente. Os heróis incorporam valores, e têm uma relação direta com a organização (quando bem-sucedidos), representam a coragem e a perseverança para fazer o que todos querem, mas têm medo de tentar.

2.2 Níveis Culturais

Chiavenato (2004) afirma que a forma de expressar o nível de cultura organizacional é através da ilustração de um iceberg. Esta metáfora acadêmica está refletida no que nos é dito por Herskovitz, no qual defende “A cultura pode ser pensada como uma espécie de iceberg psicológico de cuja totalidade apenas, mas uma pequena proporção aparece acima do nível de consciência” (referido em Chiavenato, 2004, p.157).

De uma forma geral, entende-se que à superfície do iceberg estão os aspectos formais, que são facilmente observáveis e publicamente demonstrados, geralmente ligados à estrutura de atividades, políticas, missão, métodos, procedimentos, dentre outros. A parte imersa é constituída pelos aspectos informais, com componentes e manifestações tangíveis ou intangíveis de valores compartilhados, que não estão registrados em manuais, ou organogramas e que variam de grupo para grupo, geralmente ligados à sentimentos, expectativas, percepções e sentimentos.

Um dos autores que mais avançou relativamente à metáfora do iceberg foi Schein (2004). Na sua análise propõe três níveis da manifestação da cultura: Artefactos, valores e pressupostos básicos.

- **Artefactos**

Compreende as manifestações óbvias da cultura, sendo visíveis e audíveis, e por serem visíveis, elas foram frequentemente estudadas, geralmente usando métodos de campo naturalísticos, como observação, entrevistas e análise de documentos. A categoria de artefatos inclui tudo, desde o layout físico, código de vestimenta, a maneira como as pessoas se dirigem, o cheiro e a sensação do lugar, a sua intensidade emocional e outros fenômenos. Embora seja fácil de observar, pode ser difícil de explicar para observadores externos que não entendem o *background* organizacional explicar (Schein, 2004, p.12).

- **Valores**

Geralmente codificados em linguagem escrita, como em numa missão, declaração filosófica ou credo. Eles não são visíveis, mas estão enraizados nas pessoas e funcionam como justificativos para o seu comportamento. À medida que os valores vão se tornando mais naturais para os indivíduos vão passando para o nível do inconsciente (Schein, 2004, p.12).

- **Pressupostos Básicos**

É o nível mais profundo, íntimo e oculto, onde reside a essência da cultura, aquelas suposições que são dadas como certas, invisíveis e inconscientes. É neste nível que se encontra as crenças inconscientes, suposições invisíveis, implícitas, e inconscientes e dadas como adquiridas, a menos que sejam chamadas à superfície por algum processo de investigação (Schein, 2004, p.12).

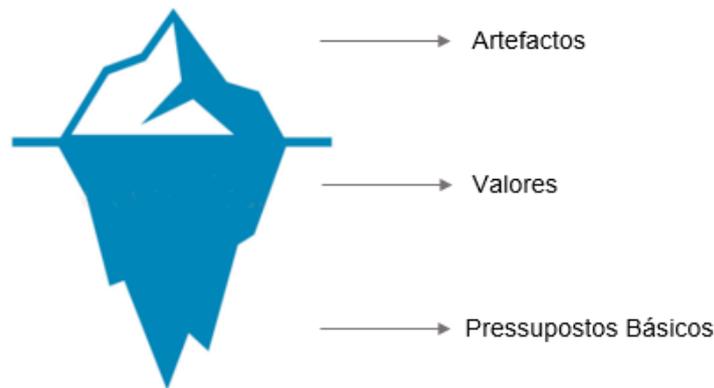


Figura 3. Iceberg da Cultura. Níveis da Cultura Organizacional³. (Elaborada pela autora com base em Schein, 2004. p.12; Chiavenato, 2004)

2.3 Tipologias da Cultura Organizacional

Nas últimas décadas, houve inúmeras tentativas feitas por pesquisadores para identificar os tipos predominantes de cultura organizacional. Uma das razões pelas quais tantas dimensões foram propostas é que a cultura organizacional é extremamente ampla e inclusiva e compreende um complexo, inter-relacionado, abrangente e ambíguo.

Charles Handy (Referido por McCarthy, 1998) apresenta um modelo da cultura organizacional que a classifica em quatro tipos principais: a cultura do poder, a cultura do papel, a cultura da tarefa e a cultura da pessoa. Cada cultura evoca comportamentos e valores diferentes.

Na cultura do poder, o poder é mantido por apenas alguns indivíduos cuja influência se espalha por toda a organização. Existem poucas regras e regulamentos numa cultura de poder. Aqueles com poder decidem o que acontece. Os funcionários geralmente são julgados pelo que realizam, e não pelo modo como elaboram e fazem as coisas. As organizações com este tipo de cultura podem responder rapidamente ao seu meio, mas para um sucesso contínuo dependem fortemente das habilidades das pessoas no poder; a sucessão é uma questão crítica nesta cultura. Esta cultura tenderá a atrair pessoas orientadas para o poder e com mentalidade política, que assumem riscos e não dão muita importância à segurança. O controle de recursos é a principal base de poder nessa cultura. Na cultura de papéis o principal valor é o desempenho dos colaboradores. Organizações com uma cultura de papéis são baseadas em regras. Os colaboradores são

³ Imagem fonte: Freepik.com

altamente controlados e todos na organização sabem quais são suas funções e responsabilidades. É uma cultura caracterizada por fortes áreas funcionais ou especializadas e um alto grau de formalização e padronização. A atuação das áreas funcionais e as interações entre elas são controladas por normas e procedimentos que definem os cargos, a autoridade, o modo de comunicação e de resolução de conflitos. A cultura da tarefa surge quando as equipes são formadas para resolver problemas específicos ou projetos em andamento. A tarefa é o importante, portanto, o poder dentro da equipe frequentemente mudará dependendo da combinação dos membros da equipe e do status do problema ou projeto. A ênfase está em realizar o trabalho, e a cultura busca reunir os recursos apropriados e as pessoas certas, no nível certo, para reunir os recursos relevantes para a conclusão de um projeto específico. Uma cultura de tarefa depende do poder unificador do grupo para melhorar a eficiência e ajudar o indivíduo a se identificar com os objetivos da organização. Na cultura de pessoas, os colaboradores são bastante valorizados, porque são o posto-chave dessa cultura. A organização simplesmente existe para que as pessoas trabalhem. Uma organização com uma cultura pessoal é, na verdade, apenas um grupo de indivíduos que por acaso trabalham para a mesma organização. Podendo ser definida como uma cultura organizacional que se baseia em confiança mútua entre o indivíduo e a organização. Nesta cultura, organização as pessoas acreditam que são valorizadas como seres humanos. Elas não se percebem como engrenagens de uma máquina (McCarthy, 1998, p.175).

Cameron e Quinn (2006) identificaram quatro quadrantes que correspondem precisamente às principais formas organizacionais que se desenvolveram em ciência organizacional. Cada quadrante representa premissas, orientações e valores básicos, sendo um instrumento que permite diagnosticar a orientação cultural dominante na organização.

As quatro dimensões de Hofstede foram, numa fase inicial usadas para identificar perfis culturais entre grandes países, contudo a sua utilização pode ser bem-vinda também na identificação de valores dentro de uma mesma comunidade. (Cameron & Quinn, 2006)

Cameron e Quinn (2006) defendem que existem pelo menos 4 formas de cultura organizacional, como exemplificado na figura 5.



Figura 4. Os quatro principais tipos de cultura. (Cameron e Quinn, 2006, p.35)

2.3.1 Cultura do Clã

É chamado de clã devido à sua semelhança com uma organização de tipo familiar. Esse tipo de cultura considera que as necessidades dos funcionários são um caminho para o alto desempenho, tem como foco a nutrição por meio de conexões interpessoais ou programas de mentoria, com valores e metas compartilhados, coesão, participatividade, individualidade e um senso de "nós" criando um sentimento na organização de uma família extensa. Valorizam o trabalho em equipa (Cameron & Quinn, 2006, p.41).

2.3.2 Cultura Hierárquica

Uma cultura hierárquica é aquela que é altamente estruturada com base na responsabilidade e função. Adotada amplamente em organizações cujo principal desafio é gerar resultados eficientes, confiáveis, de fluxo suave e previsível. O poder e a influência estão muito consolidados no topo da organização. Nesse tipo de cultura, os que estão no topo têm todas as cartas e os que estão na base muitas vezes se sentem impotentes, o que faz com que alguns colaboradores vejam essa cultura como opressiva e controladora (Cameron & Quinn, 2006, p.37).

2.3.3 Cultura de Mercado

É um tipo de cultura que funciona como um mercado. É orientado para resultados, no qual valoriza os esforços competitivos e recompensa as conquistas efetivadas. É focada em transações com constituintes (principalmente) externos, como fornecedores, clientes, sindicatos e reguladores. Essa cultura é geralmente direcionada para as organizações de vendas (Cameron & Quinn, 2006, p.39).

2.3.4 Cultura da Adhocracia

Adhocracia é uma cultura que incentiva a assunção de riscos, com um ambiente dinâmico e empreendedor que valoriza a inovação. A ênfase está em estar na vanguarda de novos conhecimentos, produtos e serviços. A prontidão para mudanças e enfrentar novos desafios são importantes nesta cultura, estimulando a detecção e reação aos fatores do ambiente (Cameron & Quinn, 2006, p.45-49).

CULTURA	SUPOSIÇÕES	CRENÇAS	VALORES	COMPORTAMENTO	CRITÉRIOS DE EFICÁCIA
CLÃ	Afiliação humana	As pessoas se comportam de maneira adequada quando têm confiança, lealdade e participação na organização.	Afiliação, colaboração, confiança e apoio.	Trabalho em equipe, participação, envolvimento dos funcionários e comunicação aberta	Satisfação e compromisso do funcionário

ADHOCRACIA	Mudança	As pessoas se comportam de maneira adequada quando entendem a importância e o impacto da tarefa.	Crescimento, estimulação, variedade, autonomia e atenção ao detalhe	Tomada de risco, criatividade e adaptabilidade	Inovação
MERCADO	Realização	As pessoas se comportam de maneira adequada quando têm objetivos claros e são recompensadas com base em suas realizações.	Comunicação, competição, competência e realização	Coleta de informações de clientes e concorrentes, definição de metas, foco de tarefas de planejamento, competitividade e agressividade	Aumento do lucro de participação no mercado, qualidade do produto e produtividade
HIERÁRQUICA	Estabilidade	As pessoas se comportam de forma adequada quando têm funções e procedimentos claros são formalmente definidos.	Comunicação, roteirização, formalização	Conformidade e previsibilidade	Eficiência, oportunidade e funções suaves

Tabela 1: A estrutura de valores dos tipos de cultura (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013, p.14).

Canedo (2009) refere que

“no campo da cultura organizacional, devemos entender o conceito de tipologia como um esquema classificativo, através do quais diversas organizações podem ser catalogadas em função de características culturais comuns. As tipologias permitem realizar generalizações de raiz teórica a partir de um conjunto de organizações, explicar as diferenças entre as organizações, estimar o grau de

congruência cultural dos vários componentes de uma cultura e, por fim, delinear estratégias de mudança de acordo com determinados requisitos. “ (p. 22)

2.4 Construção e Manifestação da Cultura Organizacional

A cultura de uma organização, especialmente durante seus primeiros anos, está inevitavelmente ligada à personalidade, histórico e valores de seu fundador ou fundadores, bem como sua visão para o futuro da organização. Quando os empreendedores estabelecem seus próprios negócios, a maneira como desejam fazer negócios determina as regras da organização, a estrutura criada na empresa e as pessoas que contratam para trabalhar com eles (Schein, 2004).

Embora a cultura apareça naturalmente na maioria das organizações, a *Society for Humam Resource Management* (SHRM, 2017) entende que culturas fortes geralmente começam com um processo de valores projetados, que envolve uma conversa franca com os líderes e os membros de toda a organização. Uma vez que a cultura é estruturada, uma organização pode estabelecer um comitê de valores que tem um vínculo direto com a liderança. O comitê garante que a cultura desejada está viva e bem. Com base nessa visão Schein (2004) atenta ao factor de que um determinado conjunto de pessoas deve ter estabilidade suficiente e uma história comum para permitir a formação de uma cultura.

Também segundo Schein (2004) a cultura de uma organização é moldada conforme a organização enfrenta desafios externos e internos e aprende como lidar com eles. Quando a forma de fazer negócios da organização proporciona uma adaptação bem-sucedida aos desafios ambientais e garante o sucesso, esses valores são mantidos. Esses valores e formas de fazer negócios são ensinados aos novos membros como a forma de fazer negócios. Para Pettigrew (referido em A.V Silva et al., 2017, p.9), a organização está em movimento contínuo e, aprendendo e adaptando-se “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem”.

Embora os fundadores, sem dúvida, exerçam uma influência poderosa sobre as culturas corporativas, as características do setor também desempenham um papel. Às vezes, as empresas do mesmo setor podem ter culturas muito diferentes. Ao mesmo tempo, as características e demandas da indústria atuam como uma força para criar semelhanças entre as culturas organizacionais. (A.V Silva et al., 2017).

2.5 Relação de Poder, Liderança e Cultura Organizacional

“Poder é uma palavra originada do latim e tem a mesma raiz que a palavra potência. Ambas remetem à capacidade de fazer algo, de empreender algo. Com o passar do tempo, poder também passou a significar a capacidade de impor, de mandar e de submeter os outros à própria vontade. Podendo ser político, econômico, familiar ou de persuasão, esse elemento social acompanha a humanidade desde os seus primórdios.

(Porfírio, 2020)

Na visão de Srour(1998), o poder pode ser alcançado; de forma coercitiva, deliberativa ou administrativa. As organizações mantêm a disciplina e a coesão interna por meio de várias formas de controle.

Os conceitos de liderança e poder estão relacionados, embora sejam muito diferentes um do outro. A liderança é uma habilidade relacionada com a capacidade de mobilizar as pessoas por meio de suas ações e, naturalmente, conquistar seguidores. Nesse entendimento, poder e liderança não só podem, como devem andar juntos; o líder legitimamente reconhecido é aquele que pode ascender a um patamar superior na organização e aproveitar ao máximo a própria força, conduzindo a equipe para um desempenho cada vez melhor e sempre estimulando o desenvolvimento de todos. (Almeida, 1998)

Na visão da *Center for Creative Leadership* (CCL) (2019) os líderes são fundamentais para criar e mudar a cultura de uma organização, e a fonte mais comumente discutida para as premissas e valores da organização é o fundador da organização e a sua liderança. Parte da influência do líder sobre a cultura se dá por meio da modelagem de papéis. Muitos entendem que o comportamento do líder, a consistência entre a política organizacional e as ações do líder e a modelagem do papel do líder determinam o grau em que a cultura da organização enfatiza a ética.

Pode-se dizer que cultura e liderança estão interligadas. Os líderes estabelecem mecanismos para o desenvolvimento cultural e fortalecem as normas e comportamentos expressos dentro das fronteiras culturais. O surgimento e a mudança das normas culturais devem-se aos locais onde os líderes concentram sua atenção, a forma como estes respondem às crises. Então, as características e qualidades da cultura

organizacional são ensinadas por seus líderes e eventualmente adotadas por seus seguidores (Reis, Silva, Kishore, Baptista, & Medeiros, 2009).

Schein (2009, p.236) descreve que existem mecanismos primários e secundários para a articulação da cultura organizacional e o seu reforço. Os mecanismos primários são aqueles a que os líderes prestam mais atenção e tem como propósito, medir e controlar o funcionamento de determinada estrutura; alocando recursos, modelando os papéis através da formação; recrutam, selecionam e promovem os membros da organização, e por fim, reagem aos incidentes críticos e às crises organizacionais. Já os mecanismos secundários consistem no projeto e estrutura organizacional como um todo e dizem respeito a ritos, rituais e histórias sobre eventos importantes, expressando de maneira formal a filosofia da organização.

Segundo a CCL (2019) a cultura de liderança é a maneira como as coisas são feitas; é a forma como as pessoas interagem, tomam decisões e influenciam os outros. As próprias crenças conscientes e inconscientes dos líderes conduzem a decisões e comportamentos, e comportamentos repetidos tornam-se práticas de liderança. Como essas práticas acabam-se tornando padrões da cultura de liderança, os líderes devem compreender sua responsabilidade em criá-la ou mudá-la. Existem três culturas de liderança: a) a cultura de liderança dependente, onde existe a crença de que as pessoas com autoridade são responsáveis pela liderança; b) a cultura de liderança independente, onde é predominante a crença de que a liderança surge da experiência individual e da ação heroica, c) e a cultura de liderança interdependente onde a crença dominante é a de que a liderança é uma atividade coletiva para o benefício da organização como um todo. (Cameron, 1988).

Uma das maneiras de decodificar a cultura de liderança de determinada organização é avaliar como os líderes fazem para criar uma direção, alinhamento e compromisso compartilhados. A tabela 2 faz a delimitação de cada um dos pressupostos apresentados:

	Direção	Alinhamento	Compromisso
Interdependente	Acordo na direção é o resultado da exploração compartilhada e do surgimento de novas perspectivas.	Resultados do alinhamento do sistema de ajuste mútuo contínuo responsável.	O compromisso resulta do envolvimento em uma comunidade em desenvolvimento.
Independente	Acordo da direção é resultado de discussão, influência mútua e compromisso.	O alinhamento resulta da negociação entre pessoas auto responsáveis.	O compromisso resulta da avaliação dos benefícios para si mesmo enquanto beneficia a comunidade em geral.
Dependente	Acordo da direção é resultado do cumprimento voluntário e da autoridade.	O alinhamento resulta do ajuste às expectativas do sistema maior	O compromisso resulta da lealdade à fonte de autoridade ou à própria comunidade.

Tabela 2: Direção, Alinhamento, Compromisso, e Cultura da liderança (CCL, 2019)

Cameron e Quinn (2006, pp.46-48) identificaram que a maioria das organizações desenvolvem um estilo de cultura dominante. Quando uma organização é dominada pela cultura da hierarquia, os autores concluíram que os gestores com maior percepção de eficácia - aqueles classificados como mais bem-sucedidos por seus subordinados e aqueles que tendem a subir rapidamente na organização – demonstram um estilo de liderança compatível com a cultura. Isso é, eles são bons em organizar, controlar, monitorar, administrar, coordenar e manter a eficiência. Quando uma organização é dominada pela cultura de mercado, os gestores classificados como os mais eficazes tendem a ser concorrentes obstinados, agressivos e vorazes; sendo bons em dirigir, produzir resultados, negociar, e motivar outros. Quando a organização é dominada pela cultura do clã, os líderes mais eficazes são os que transmitem a figura paternal, são construtores, facilitadores, mentores e apoiadores. Já os líderes eficazes em

organizações dominadas pela cultura da adhocracia tendem a ser empreendedores, visionários, inovadores, criativos, orientados para o risco e focados no futuro.

Os autores concluem que os líderes com melhor desempenho, aqueles avaliados por seus pares, superiores e subordinados como os mais altamente eficazes, desenvolveram capacidades e habilidades que lhes permitem ter sucesso em cada um dos quatro quadrantes.

CLÃ	ADHOCRACIA
Orientação: Colaboração	Orientação: Criatividade
Tipo de liderança: Facilitador Mentor Trabalho em equipe	Tipo de liderança: Inovador Visionário Empreendedora
Guia de valores: Compromisso Comunicação Desenvolvimento	Guia de valores: Resultados inovadores Transformação Agilidade
HIERÁRQUICA	MERCADO
Orientação: Controle	Orientação: Competir
Tipo de liderança: Organizador Condicionador Monitor	Tipo de liderança: Competidor Produtor Direção dura
Guia de valores: Eficiência Uniformidade Metas	Guia de valores: Alcance de metas <i>Market share</i>

Tabela 3: Tipos de Liderança em Culturas Organizacionais. (Elaborada pela autora com base em Cameron & Quinn, 2006, p.46)

2.6 Cultura e Desempenho Organizacional

O pressuposto subjacente à cultura organizacional é que ela pode ter um impacto profundo sobre a eficácia da organização. Diversos pesquisadores afirmam que a cultura organizacional influencia as questões mais importantes na vida da organização: como as decisões são tomadas, como os recursos humanos serão usados e como as pessoas respondem ao ambiente (McCarthy, 1998). Por sua vez a eficácia organizacional varia

de acordo com o tipo de cultura organizacional. Portanto, as práticas envolvidas em uma cultura organizacional eficaz irão, em grande parte, interferir no alcance de resultados importantes para atender ou alterar os requisitos do ambiente externo. Dessa forma, a organização pode ser entendida como um sistema cultural, que envolve a combinação de várias práticas, para que seja possível alcançar os resultados desejados nos níveis individual e coletivo (A. V. Silva et al., 2017)

Para Rashid, Sambasivan e Johari (2003) muitas das pesquisas na área de cultura organizacional sustentam a visão de que um existe correlação positiva entre cultura organizacional e eficácia organizacional.

Segundo Ronchi (referido por Beppler & Pereira, 2001, p.5) a pesquisa sobre a cultura organizacional e temas estratégicos conclui que “se a cultura organizacional é um conjunto de valores que são percebidos pelo grupo e considerados eficazes, então esta cultura terá impacto no desempenho da organização, pois a decisão será baseada nestes valores do grupo.”

Há uma famosa citação de Peter Drucker (referido por *The Alternative Board*, 2020) que diz que "a cultura come a estratégia no café da manhã". A cultura comer a estratégia é uma metáfora para o significado de que, não importa o quão forte seja o seu plano estratégico, sua eficácia será prejudicada pelos membros de sua equipe se eles não compartilharem a cultura adequada. No final das contas, as pessoas que implementam o plano são as que fazem toda a diferença.

Transformar a estratégia em realidade e fazer bem depende da compreensão e aceitação de todas as pessoas envolvidas no processo. A eficácia organizacional é representada pela satisfação e comprometimento dos funcionários, inovação de produtos e serviços, participação de mercado, lucro, qualidade do produto e produtividade e eficiência. Um funcionário comprometido é aquele que permanece com a organização em todos os momentos, comparece ao trabalho regularmente, protege os ativos da organização e outros. Assim, ter uma força de trabalho comprometida seria uma vantagem adicional para uma organização, defende Thompson (2000, p.35).

Mintzberg e Quinn (Referidos em Beppler & Pereira, 2011, p.2) defendem a ideia de envolver os funcionários de todos os níveis da organização na prática estratégica. Porém, para que essas pessoas tenham uma participação suficiente, é necessário entender a cultura geral, pois seu mapeamento permite encontrar a melhor forma de conscientizar todos os funcionários sobre sua importância para a realização da estratégia organizacional.

CAPÍTULO III

Mudanças Organizacionais e a pandemia Covid-19

3.1 Mudança Organizacional

O constante dinamismo do ambiente organizacional exige que a organização desenvolva a capacidade de se adaptar às mudanças para sobreviver, crescer e progredir. Acompanhar as demandas das mudanças na ciência, tecnologia e no consumo, força as organizações a aprenderem a lidar com essas mudanças rápidas e necessárias. Abordar temas como a mudança organizacional não é tão simples como parece, já que a profundidade e complexidade do assunto, bem como os vários métodos existentes, tornam esta tarefa árdua (Pereira, 2013; Wood, 1992).

Nos últimos anos, para Griswold (2003) o assunto foi amplamente explorado e tornou-se objeto de um grande número de artigos e livros com métodos múltiplos e qualidades muito diferentes. Orlikowski em 1996 (referido por Tsoukas & Chia, 2002, p.63) admitia que “durante décadas, questões acerca de transformações e mudanças permaneceram amplamente nos bastidores, à medida que o pensamento e a prática organizacionais se engajavam em um discurso dominado por questões de estabilidade”.

O dicionário de Cambridge (2021) define o conceito de mudança organizacional como “o processo pelo qual uma grande empresa ou organização muda seus métodos de trabalho ou objetivos, por exemplo, para desenvolver e responder a novas situações ou mercados” (s/p). Também a SBCoaching (2019) defende que as mudanças organizacionais são mudanças feitas por uma organização para responder às necessidades do mercado, melhorar os resultados e obter vantagem competitiva.

Para Basil e Cook (referidos em Wood, 1992, p.76) os principais elementos para que a mudança organizacional ocorra são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.

Para Pereira (2013) o sentido de realizar mudanças organizacionais vem da finalidade das organizações em cumprir o objetivo da sua existência. As organizações existem interagindo com ambientes internos e externos, estando sujeitas às suas instabilidades. Essas mudanças de forma ou estado representam a destruição de um momento estável na vida da organização, que embora satisfatório, não é permanente.

Perceber os sinais que precisam ser mudados requer a observação contínua da sequência de eventos, relacionando-os com a necessidade identificada.

Para a SBCoaching (2019) as motivações para tais mudanças podem ser variados fatores internos ligados ao anseio de crescimento e ao aumento de *performance*; fatores externos motivados pelos mercados, como inovações tecnológicas e, alterações na legislação.

Para o entendimento das mudanças organizacionais e de seus efeitos, há algumas características a serem observadas na Figura 6.

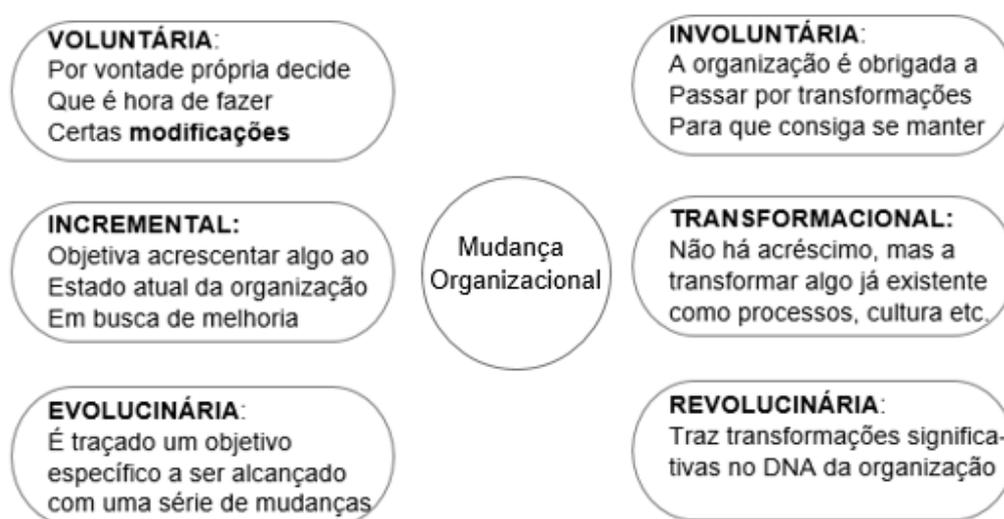


Figura 5: Tipos de Mudanças Organizacionais (Elaborada pela autora com base em Setting Consultoria, 2019).

A gestão da mudança envolve um conjunto de estruturas, processos, ferramentas e técnicas que ajudarão indivíduos e equipes a se adaptarem ao novo.

Contudo é um grande desafio implementar mudanças organizacionais, já que tais mudanças envolvem pessoas, processos e a própria cultura da organização – que mais à frente no capítulo VI será detalhado -. Por esses motivos, as organizações.

A fim de compreender o processo de mudança organizacional e resistência a mudança, é fundamental para a organização compreender o significado da cultura, como a cultura evolui, como é aprendida e como se manifesta. A cultura organizacional tem como característica a sua aceitação implícita pelos seus membros, o que a torna difícil de modificar. Até mesmo o processo de seleção adotado pela organização ajuda a

perpetuar a cultura, visto que elementos que se mostrem discrepantes dos padrões estabelecidos são descartados (Almeida, 1998; McCarthy, 1998, p.181).

Assim, para que essas mudanças organizacionais sejam bem-sucedidas, os líderes devem estar cientes do conservadorismo refletido em crenças, valores, suposições, rituais e cerimônias que podem dificultar os esforços para mudar a organização. Eles precisam, em certas circunstâncias, modificar aspectos-chave da cultura para se adequar aos novos rumos desejados (Reis et al, 2009).

Para Santos (2014) a cultura organizacional determina muito do que fazemos enquanto tentamos gerenciar a mudança organizacional. A mudança ocorre na e através da cultura e, portanto, os esforços de mudança devem ser culturalmente sensíveis. Desta maneira, as organizações devem prestar muita atenção a essas condições, porque mudar a cultura já é uma tarefa complicada e, se as organizações não mudarem pelo motivo certo, logo a nova cultura pode ser rejeitada pelos seus funcionários.

O melhor ponto de partida para uma mudança da cultura organizacional segundo Robbins (referido por Santos, 2014) é uma análise cultural, onde deve ser feita uma comparação da cultura atual com a cultura desejada, identificando quais elementos culturais que precisam ser alterados. Em seguida, a administração deve deixar claro para os funcionários que a sobrevivência da organização pode ser ameaçada se não houver mudança iminente.

3.2 Pandemia Covid-19 e seu impacto no setor econômico

Para entender um pouco mais sobre a origem e o alcance da pandemia da Covid-19 ao redor do mundo, devemos compreender e delimitar os termos que destacam sua evolução e origem. O conceito científico sobre pandemia segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) consiste na disseminação mundial de uma nova doença, no qual o termo pandemia passa a ser usado quando uma epidemia, surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa. As pandemias costumam ser causadas por doenças virais, pois acabam se propagando com mais facilidade devido à falta de medicamentos para tratá-las e ao tempo necessário para produzir vacinas que possam imunizar a população (Fio Cruz, 2020).

Richard Krause (referido por Lima, Buss & Sousa, 2002) em 1993 constatou que as doenças infecciosas representavam uma ameaça permanente a todos os países,

independente de grau de desenvolvimento e condições sanitárias. Segundo ele “as epidemias são tão certas como a morte e os impostos”⁴

A mais recente ameaça à saúde global é o surto contínuo de doença respiratória que recentemente recebeu o nome de Doença do Coronavírus 2019 (Covid-19). O Covid-19 foi reconhecido em dezembro de 2019. Ele rapidamente demonstrou ser causado por um novo coronavírus estruturalmente relacionado ao vírus que causa a síndrome respiratória aguda grave. O surto de Covid-19 apresentou desafios críticos para o público da saúde, pesquisa e comunidades médicas. Por conta da sua facilidade de proliferação, as medidas de prevenção se tornam cada vez mais meticulosas e importantes para a população.

Segundo Lima, Buss e Sousa (2020) a pandemia COVID-19 leva ao reconhecimento de que o mundo é muito vulnerável à ocorrência e disseminação global de doenças. O aumento no número de pessoas infectadas em todo o mundo está intimamente relacionado com a globalização: bens, pessoas e serviços estão fluindo de forma intensa e rápida entre diferentes partes do planeta. Essas consequências afetam muitos aspectos da sociedade: sobrecarregam o sistema de saúde, restringem a circulação de milhões de pessoas, paralisam a atividade econômica e mudam as normas nas áreas urbanas e rurais (Candido, 2020).

Para evitar a rápida disseminação do vírus ao redor do globo, medidas foram tomadas como a do isolamento social, que ocasionou uma queda brutal na atividade econômica, impondo regras e determinado que apenas as atividades tidas como essenciais puderam continuar funcionando, leia-se supermercados, farmácias, postos de combustíveis e hospitais.

Cucolo (2020) em suas pesquisas no Banco Mundial destacou que a pandemia e as medidas de isolamento social afetaram bilhões de vidas e estão prejudicando décadas de progresso e desenvolvimento da economia global; os golpes sofridos serão devastadores e entende-se que levará à recessão mais profunda vista desde a segunda guerra mundial. As contratações previstas para a economia e o movimento de serviços do mercado estão abaixo do verificado na grande depressão de 1930 e nos períodos relacionados às duas grandes guerras do século 20. Esse “meteoro” segundo Cucolo (2020) eliminou qualquer chance de recuperação de setores e economias, e seus reflexos podem ser vistos em todos os grandes setores de atividade econômica.

⁴ Fonte: Scielo Brasil. Acedido em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00177020>

O Fundo Monetário Internacional (FMI) divulgou sua nova projeção para a economia global, na qual afirma que a crise do coronavírus só é comparável à Grande Depressão de 1929. Os números para 2020 são terríveis: expectativa de contração de 3% para o mundo. E o FMI alerta que os riscos de o número piorar são grandes. A comparação com a crise de 1929 dá a dimensão da preocupação dos economistas com a recessão provocada pela pandemia (Gazeta do Povo, 2020).

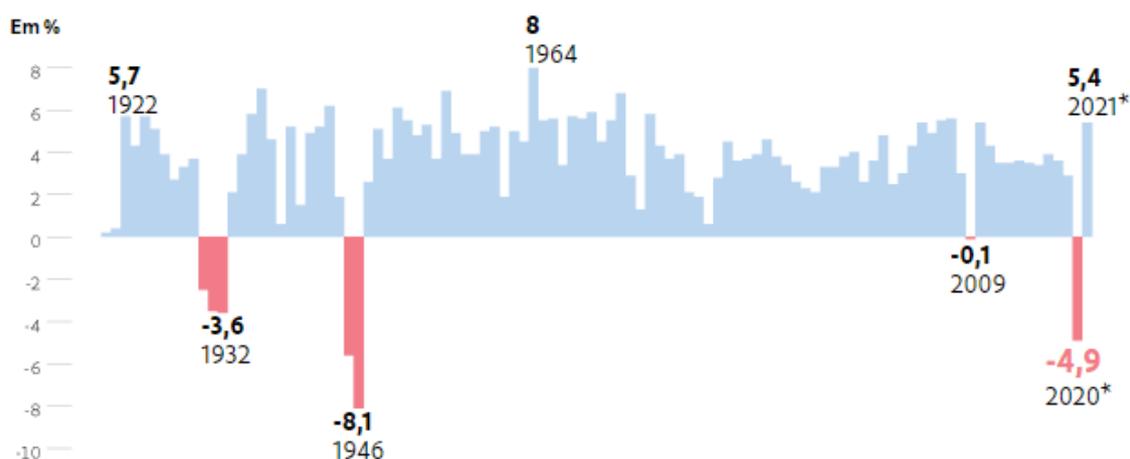


Gráfico 1: Demonstração da contração do PIB mundial durante a pandemia da Covid-19

5

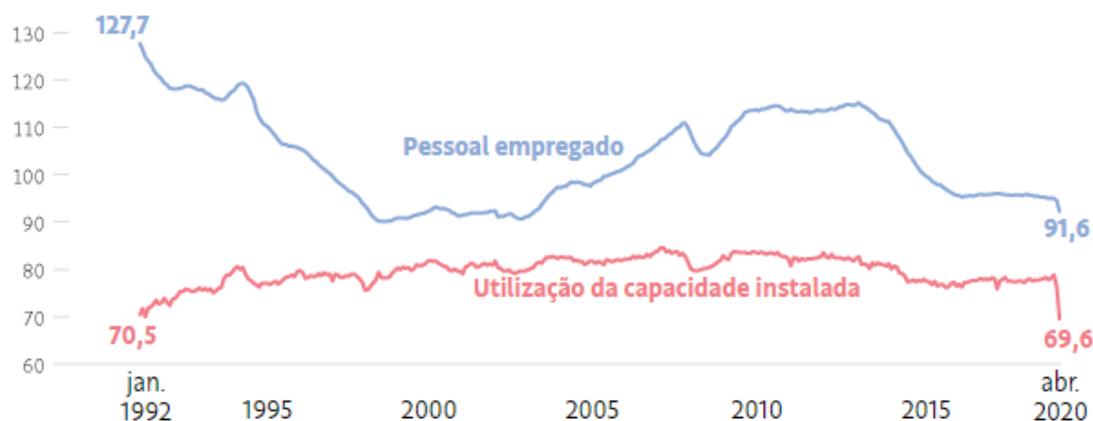


Gráfico 2: Indicados da indústria e sua queda histórica durante a pandemia da Covid-19⁶

⁶ Fonte: Folha de São Paulo. Acedido em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/07/dados-mostram-a-dimensao-historica-do-impacto-da-covid-19-na-economia.shtml>

Por outro lado, há diferenças que são fundamentais, a principal é que em 1929 não havia instrumentos intelectuais para lidar com a crise, e que somente depois da grande depressão é que os trabalhos de economia empírica que mudaram o século 20 foram escritos, e essa é a principal diferença entre o que tínhamos há quase um século e os tempos atuais. Graças ao que foi aprendido no passado, que os bancos centrais do mundo todo estão tendo ferramentas para saber como minimizar os impactos dessa crise. Um exemplo disso, é a ideia de dar rapidamente suporte a quem perdeu renda para evitar a disseminação da pobreza e uma queda no consumo. Um outro ponto importante é a tecnologia que está avançada comparada com os anteriores, a qual permite ações mais rápidas e eficientes (Gazeta do povo, 2020).

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, a COVID-19 nunca irá embora e se tornará um fato da vida.

3.3 O Papel da Cultura Organizacional Frente à Pandemia

Para Saran (2020) à medida que as empresas continuam a navegar na incerteza da pandemia COVID-19, uma coisa é certa - as empresas com uma forte cultura organizacional estarão mais bem posicionadas para reunir funcionários e motivá-los a enfrentar os desafios desta crise e além.

A pandemia do Covid-19 teve um impacto sem precedentes nas organizações globalmente. Nenhum setor permaneceu não afetado. A rapidez dessas mudanças é um problema. A Deloitte (2020, p.4) refere que a cultura do local de trabalho não muda muito ou de forma muito rápida. Em vez disso, ela se ajusta lentamente, em resposta a um acumular de vários pequenos incentivos organizacionais.

Todavia a pandemia Covid-19 e o choque social e econômico já transformaram profundamente as culturas organizacionais. Símbolos bem conhecidos da vida organizacional, como locais de trabalho de plano aberto repletos de pessoas vestindo ternos, foram substituídos por telas Perspex e equipamentos de proteção individual. Rituais como bate-papo no refrigerador de água foram substituídos por chamadas de zoom. Os valores e premissas de muitas organizações parecem ter mudado

⁶ Fonte: Folha de São Paulo. Acedido em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/07/dados-mostram-a-dimensao-historica-do-impacto-da-covid-19-na-economia.shtml>

da exploração e criatividade para a segurança e resiliência. Essa mudança profunda representa um grande desafio para a gestão. A pergunta central é como se pode construir uma cultura empresarial quando todos estão trabalhando em casa (Spicer, 2020)

Em tempos de crise, devido à pandemia, muitas organizações tiveram que aderir a diversos meios de contornar os impactos. Por isso, manter os colaboradores engajados nesse cenário é uma tarefa desafiadora. Mas também representa uma oportunidade significativa para os pesquisadores investigarem como essa transição em grande escala na sociedade perturba a cultura organizacional e como essas culturas podem se adaptar (Spicer, 2020).

E é nos momentos de crise que a cultura se mostra um dos pontos para apoiar a mudança organizacional. Embora ainda haja um certo grau de incerteza associado ao atual ciclo de pandemia, as empresas podem aproveitar esta oportunidade para adotar abordagens com visão de futuro sobre como manterão sua cultura organizacional contínua.

Por causa da pandemia Covid-19, as expectativas dos funcionários em relação à flexibilidade, em particular, mudaram, com muitos pedindo aos líderes que redefinam sua abordagem de gestão cultural. Weston (2020) defende que para se preparar para essa mudança cultural potencial em grande escala, as empresas devem desenvolver políticas claras, bem como investir em tecnologia e treinamento em todos os níveis da hierarquia corporativa para garantir que a produtividade e práticas de trabalho eficazes sejam mantidas. As restrições em torno da pandemia COVID-19 mudaram rapidamente as metas para as empresas que levam a sério sua cultura organizacional.

O profundo deslocamento introduzido pelo COVID-19 apresenta alguns desafios significativos para os gestores e oportunidades não previstas. A primeira envolve o enfoque no quão resilientes as culturas organizacionais realmente são (Spicer, 2020). Por isso, é fundamental que durante esse período de mudanças, a empresa intensifique as comunicações com informações e dicas que fortaleçam os aspectos da cultura organizacional; construindo uma confiança e segurança psicológica entre os colaboradores, desenvolvendo uma compreensão compartilhada da situação e da necessidade de mudança de uma forma que conecte cognitivamente o passado, o presente e o futuro da organização (Deloitte, 2020; Kenoby, 2020).

A reiteração dos valores da organização também se torna fundamental para que os colaboradores sejam lembrados positivamente sobre o que significa trabalhar para a organização (Weston, 2020)

Outro passo que se torna relevante para o fortalecimento da cultura diante desta situação é envolver os funcionários nas decisões e dar-lhes voz. A comunicação interna é uma das bases primordiais para a cultura que é construída no dia a dia, por isso, esta precisa ser fortalecida (Deloitte, 2020; Vales, 2020). Mais ainda, quando o isolamento social trouxe consigo o distanciamento físico. É essencial que a cultura dos feedbacks seja fortalecida. O Feedback é importante para que a organização continue funcionando, e para que projetos e atividades sejam alinhados e tenham qualidade (Kenoby, 2020).

Para Weston (2020) a redução do engajamento e da satisfação dos funcionários vem sendo um dos desafios organizacionais enfrentados nos tempos atuais; os níveis de incertezas sem precedentes exigem que os líderes encontrem maneiras de impulsionar o envolvimento dos funcionários e inculcar um senso de propósito na equipa.

3.3.1 Avaliação da cultura pré-crise e durante crise pandêmica Covid-19

Durante o período da pandemia diversas organizações e instituições fizeram análises acerca do impacto da cultura organizacional em empresas de diversos sectores de quais os efeitos e mudanças ocorridas. Iremos citar a pesquisa da *DeloittequeMIT Sloan Management Review* refere que, no cenário atual de crise pandêmica, as organizações trazem para suas estratégias flexibilidade e adaptabilidade para contornar os impactos negativos daquela. O gráfico 3 e 4 demonstram tais alterações.

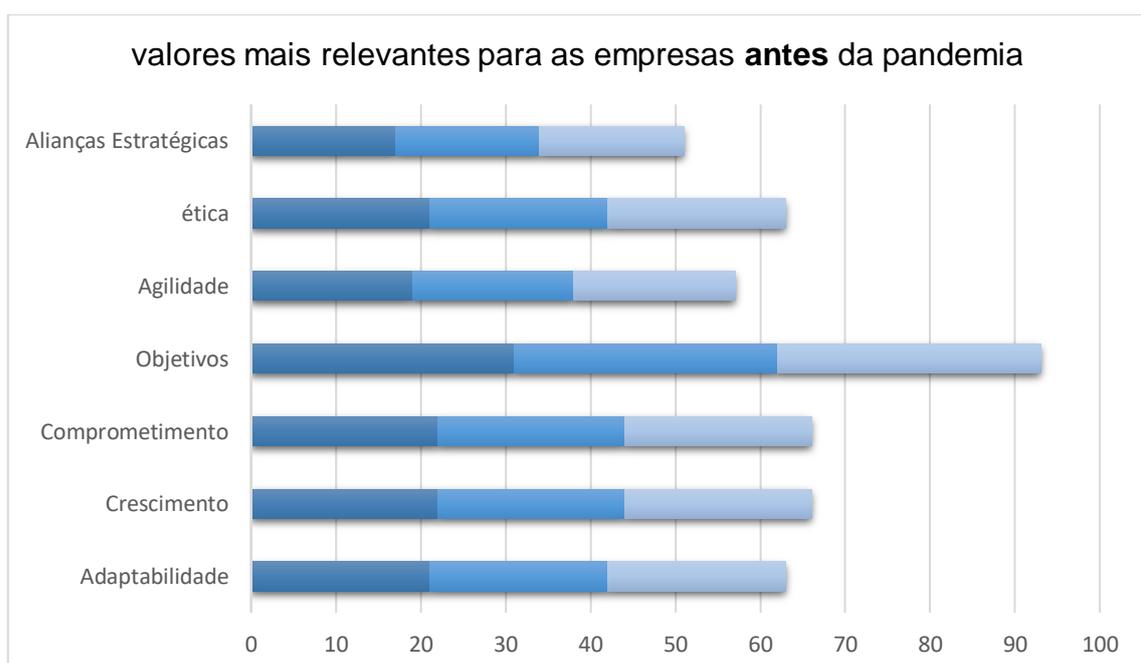


Gráfico 3: Valores organizacionais relevantes pré-pandemia. (Elaborado pela autora com base em Grant Thornton, 2020)

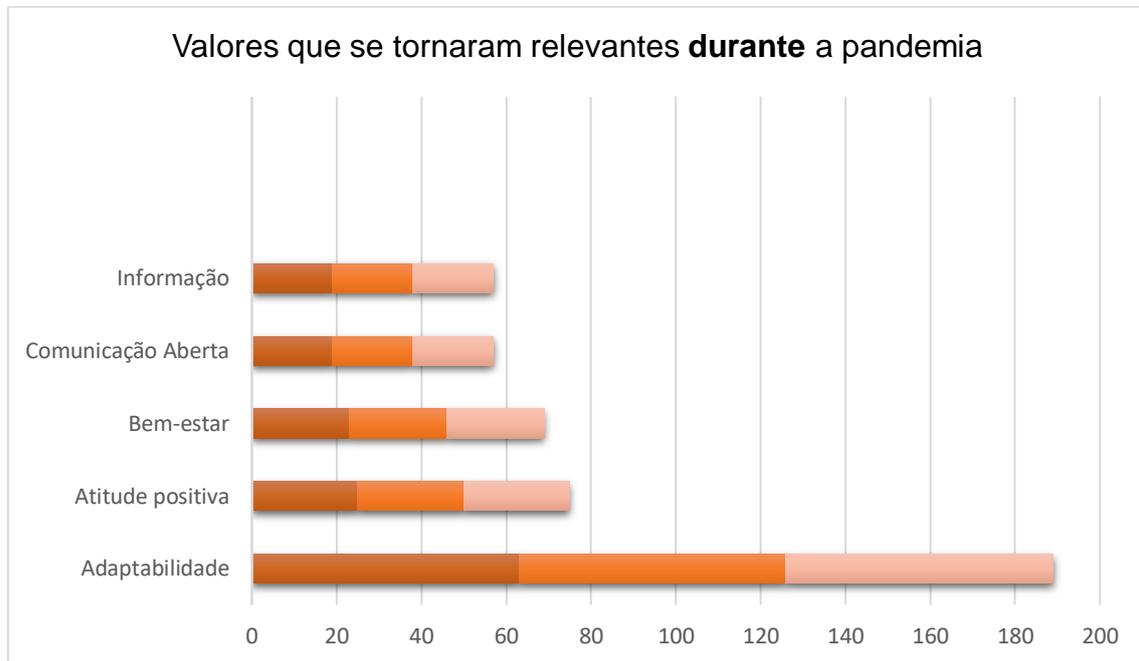


Gráfico 4: Valores organizacionais relevantes em período de pandemia (Elaborado pela autora com base em Grant Thornton, 2020)

A importância da aplicação da flexibilidade organizacional está em manter a empresa preparada para atender a possíveis imprevistos organizacionais e econômicos, tornando a rigidez e a sistematização dos processos menos bem-vindo diante do cenário atual. Numa das suas avaliações globais de valores a *Barrett Values Center* (referido por Marback, 2020) procurou entender melhor o impacto que a pandemia teve na cultura comparando dois períodos diferentes: período pré-pandêmico e período durante a pandemia. Os resultados são apresentados na tabela seguinte.

Cultura Organizacional pré- pandemia	Cultura durante a pandemia
Foco na alta performance: Orientado para o resultado, realização e estabilidade financeira	Respondendo às mudanças de necessidade: Adaptabilidade, agilidade, conexão digital
Senso de alinhamento: Trabalho em equipa, engajamento, compromisso, responsabilidade	Foco nas pessoas: Cuidar, saúde do colaborador, equilíbrio trabalho/lazer
Práticas restritivas: Burocracia, controle, redução de custos	Trabalhando Juntos: Trabalho em equipa, colaboração, compartilhar informações

Tabela 4: Visão da Cultura Organizacional pré e durante a pandemia (Marback, 2020)

A Deloitte (2020) identificou que a crise levou as organizações a responder com agilidade e a abraçar uma cultura de experimentação. A rapidez de tomada de decisão acelerou significativamente, levando a uma resolução de problemas mais rápida e melhor, ao assumir contínuo do risco, à exploração de novas oportunidades e ao estímulo da superação dos limites por parte dos colaboradores durante a crise.

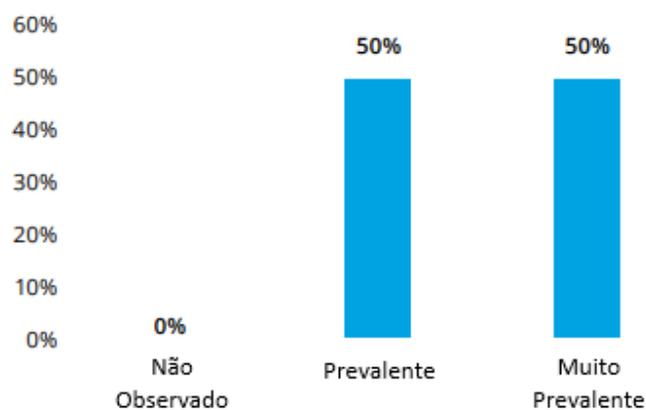


Gráfico 5: Exploração contínua de novas oportunidades e pressionamento de limites do risco. (Deloitte, 2020, p.30)

A Deloitte (2020) também refere no seu relatório que cerca de 92 por cento das organizações relatou uma melhor colaboração durante a crise, tornando a missão e o alinhamento um dos principais propósitos motivadores da eficácia organizacional; e cerca de 85 por cento das organizações afirmaram que durante uma crise, priorizaram as suas ações e tomaram decisões de acordo com sua missão.

Sendo assim, a cultura organizacional pode ser vista como uma ferramenta estratégica, Wright, Kroll e Parnell (2000) acreditam que a cultura deve se adaptar à estratégia e fornecer à empresa oportunidades para se adaptar e responder às mudanças ambientais.

Também segundo a Deloitte (2020), os líderes se tornaram mais coesos à medida que trabalhavam coletivamente para encontrar soluções criativas para lidar com a situação pandémica. Eles aumentaram a comunicação com as equipes de negócios, bem como a sua resiliência e empatia. Preocupações sobre saúde, segurança e bem-estar dos funcionários tornaram-se uma prioridade fundamental para os líderes. Cerca de 72 por cento das organizações relataram a adoção de abordagem centrada nas pessoas para lidar com a crise.

As preocupações mudaram e, de acordo com a pesquisa elaborada por Marback (2020), podemos afirmar que as culturas organizacionais caminham para uma época mais saudável. Alguns fatores que certamente contribuíram para esse cenário são o declínio de valores potencialmente limitantes como burocracia, o controle e a

hierarquia. A pesquisa mostra que o tradicional foco em finanças e eficiência dos processos foi substituído pelo foco em pessoas, agilidade e comunicação.

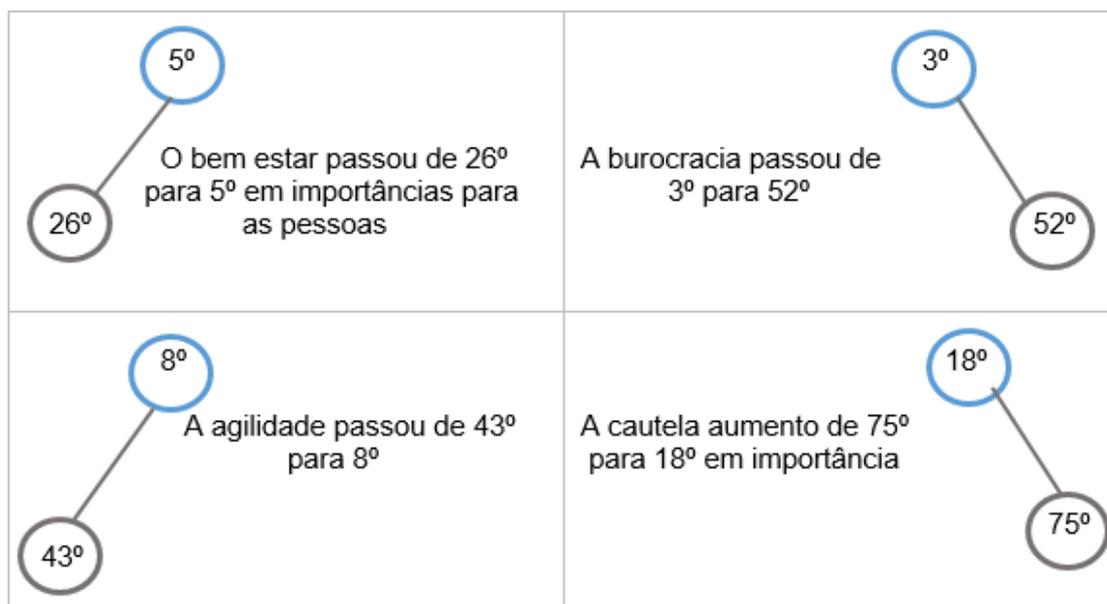


Figura 6: níveis de importância durante a pandemia da covid-19 nas organizações (Elaborada pela autora com base em Marback, 2020)

De uma forma geral a pesquisa de Marback revela que o foco tradicional nos processos financeiros e de eficiência foi substituído pelo foco em pessoas, agilidade e comunicação. A cultura organizacional para ser assim uma poderosa aliada para as organizações frente à crise.

E pode-se perceber que muitos dos valores e comportamentos praticados hoje, no meio de um cenário de crise, estão alinhados com o que as pessoas desejam ver no futuro. Alguns dos novos valores que, porventura, permanecerão para o dito “novo normal” da sociedade.

De acordo com Santana (2021) com a retomada gradual das atividades econômicas após um ano da presença do vírus, a gestão de planejamento representa uma busca para melhorias que devem ser desenvolvidas dentro do cenário corporativo, principalmente em relação à cultura. A autora refere “Para enxergar uma luz no final do túnel, as organizações devem investir no planejamento de sua cultura e moldá-la de acordo com o que teremos pela frente, rumo ao desconhecido” (s/p).

A autora ainda destaca os pontos fortes para que seja elaborada uma cultura forte pós-pandemia; o primeiro ponto seria a adaptação e inovação, que consiste na

resiliência e na resposta rápida às mudanças; o segundo ponto que já está presente na maioria das organizações mas a que se deve prestar mais atenção é a missão e valores, eles irão definir o que é a empresa e onde ela quer chegar; o terceiro consiste na colaboração do empregado, estruturar suas funções, intuir funções de direção e, organização que representem uma lógica entre o enfrentamento da crise com a realidade em atender ao mercado.

Um estudo elaborado pela Infobase (referido por Santana, 2021) mostra que 80% das empresas precisam reconsiderar suas estratégias em relação a reestruturar sua cultura para superar o impacto econômico da nova crise do vírus da Covid-19. A pesquisa acredita que é impossível prever o futuro, mas tais estratégias podem ser formuladas para reformular que as empresas se adaptem ao novo normal, de forma a garantir a sobrevivência no presente e no futuro. Por isso, cultura é uma ferramenta emergencial neste contexto de crise.

PARTE II: ESTUDO EMPÍRICO

4. METODOLOGIA

4.1 Apresentação do Paradigma de Investigação e Descrição da Metodologia Adotada no Estudo Empírico

Conforme Demo (2000, p.25) refere “do ponto de vista dialético, conhecimento científico encontra seu distintivo maior na paixão pelo questionamento, alimentado pela dúvida metódica.”

Para tal, é necessário definir a questão de partida, que, orienta “uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada.” (Sampaio & Mancini, 2007, p.84). Neste estudo, a questão de partida proposta é: “Qual o Papel da Cultura Organizacional na Gestão de Situações de Crise?”.

O paradigma adotado neste trabalho é o interpretativo e compreende um conjunto de tendências humanista / explicativa, cujo interesse está voltado para o sentido do comportamento humano e da vida social, a fim de encontrar o significado usado na

interação entre as pessoas e o meio ambiente e a forma de pensar, atitudes e opiniões dos participantes no estudo (Santos, 2007; Coutinho, 2011).

A metodologia adotada no trabalho é qualitativa. Para Guerra (2006) a investigação qualitativa, contém práticas de pesquisa de interpretação destinadas a descrever, decodificar e traduzir certos fenômenos sociais que ocorrem mais ou menos naturalmente. Essas tecnologias prestam mais atenção ao significado desses fenômenos, ao invés de sua frequência.

De certa maneira, os métodos qualitativos estão próximos e se assemelham a procedimentos de interpretação que empregamos no nosso cotidiano. Os dados são sobretudo discursivos e simbólicos, situados em determinado contexto. Uma vez que a experiência humana pode ser explicada de muitas maneiras diferentes, verifica-se a relevância de apelar para um método de pesquisa diversificado para interpretações da mesma realidade.

É importante destacar que a investigação qualitativa, nessa não linearidade, ensina que o investigador faça uma imersão na realidade do ambiente natural e origine sobre esta uma perspectiva interpretativa (Santos, 2007).

Este é também um estudo exploratório. Coutinho (2011) declara que a lógica da investigação exploratória tem os seguintes propósitos, ampliar a familiaridade do pesquisador com o contexto, expor explicações hipotéticas sobre o fenômeno e identificar um fenômeno para elaboração de futuras pesquisas que facilitem conceitos e os deixem mais claros. A investigação exploratória mesmo tendo todas essas características apresenta uma menor rigidez quanto ao planejamento e tem por objetivo dar uma visão ampla e geral sobre o assunto estudado. Neste sentido, pode-se dizer que esta dissertação se enquadra neste tipo de pesquisa, pois procura explorar uma primeira abordagem à influência da cultura na gestão da crise pandêmica atual.

A entrevista semi-estruturada foi o método usado para a recolha de dados, o que permitiu colocar um grupo de questões abertas aos participantes previamente definidas num guião de entrevista e colocar outras questões que a investigadora julgou pertinente, mas que não constavam do guião. Para Dias (2019) a entrevista denominada semiestruturada pode ser conhecida como semiaberta ou semidirigida. Sendo assim, pode-se entender como um bate-papo direcionado, e ao mesmo tempo, ajustável, que pode deixar brechas para que o entrevistador tenha liberdade em preencher lacunas e oferecer ao entrevistado se expressar de forma mais espontânea. Portanto as perguntas elaboradas no guião de entrevistas podem ser feitas de forma sequencial ou aleatória,

permitindo a construção do raciocínio do entrevistado e ao discorrer e verbalizar dos seus pensamentos. Quanto ao alcance temporal, esta investigação é transversal, pois só se estuda um aspeto dos indivíduos num dado momento.

De acordo com Guerra (2006) a preparação do roteiro ou guião da entrevista é um ponto fundamental, pois fornece estrutura às formas de narração do entrevistado. As questões mais relevantes e importantes seguem os seguintes passos: a) a clareza dos objetivos e a dimensão que a análise da entrevista irá comporta; b) as questões devem ser feitas de maneira que o investigador leia com tranquilidade e as dê a escutar de forma clara e sem nenhuma dificuldade a o ouvinte; c) se houver alguma questão que cause certo desconforto ao efetuar uma resposta, permitir que o entrevistado se sinta confortável em responder e ter a certeza de que irá ser anonimamente; d) as questões devem ser ordenadas de maneira a favorecer o rápido engajamento do respondente na entrevista, bem como a manutenção do seu interesse.

Neste estudo, as questões do guião de entrevista para a recolha de dados (consultar anexo i, p. 86) podem ser organizadas da seguinte forma: inicialmente a) questões acerca do entendimento do entrevistado sobre o tema cultura organizacional, questões sobre as mudanças que foram relevantes durante o período da crise da pandemia da covid-19 e os motivos pelos quais se sentiram ou não confortáveis com as mudanças; por último questões sobre as melhorias que podem ser feitas nas mudanças ocorrida na organização. Mesmo havendo uma estratificação das questões, foi dada liberdade nas respostas dos participantes, para que tivessem autonomia para responder. Desta forma, e embora, procura-se encaminhar as entrevistas para chegar ao denominador comum do objetivo central, foi garantida flexibilidade no decurso das entrevistas.

As considerações éticas foram empregadas durante todo o processo de entrevista. Daí a necessidade de um consentimento informado (consultar anexo ii p. 91). O processo decorreu da seguinte forma. Inicialmente contacto com o diretor da organização para que fosse permitida a participação de seus colaboradores na pesquisa. De imediato os colaboradores foram solícitos e concordaram com a realização da entrevista; todos os colaboradores que se interessaram em participar tiveram os objetivos do estudo esclarecidos e informados que todos os dados estariam armazenados de forma confidencial, de forma a não comprometer a privacidade das pessoas; e deixando claro que sua participação poderia ser retirada a pedidos do próprio colaborador a qualquer momento da laboração do estudo.

As entrevistas foram transcritas na íntegra, tendo-se optado por realizar a maior parte das entrevistas primeiro e depois proceder à transcrição das mesmas. Depois de terminado o processo de transcrição, iniciou-se o processo de análise dos dados com vista a obter resposta à questão de partida colocada, inspirada na revisão da literatura, mas, também, a questões que se levantaram com as entrevistas realizadas

4.2 Caracterização dos Participantes do Estudo Empírico

A classificação da amostra deste estudo é baseada na amostragem por conveniência. Segundo Ochoa⁷(2015) esta técnica é muito comum e consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível. Ou seja, os indivíduos requeridos nessa pesquisa são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico.

Neste estudo participaram da pesquisa colaboradores e líderes de uma organização fornecedora de serviços e produtos odontológicos, a AC Dental. A organização está presente no mercado há mais de 10 anos, e no atual momento já possui 4 expansões em regiões diferentes do Rio de Janeiro. Seu objetivo central é a venda de equipamentos odontológicos de qualidade, seja para consultórios e clínicas, até mesmo para alunos que estão a cursar graduação na área odontológica. As lojas são padronizadas com o objetivo em manter o cliente confortável e seguro em efetuar compras, o que fez com que a padronização das lojas tivessem salas de convívio, até mesmo computadores para pesquisas estudantis. Seu fundador tem como visão a retenção de talentos que estão em formação para completar seu quadro de membros e torná-los parte do crescimento da organização. O total de participantes ao todo foram 20 profissionais divididos em todas as áreas da organização, tanto o sexo feminino quanto do masculino.

Na tabela 7 apresenta-se uma caracterização de todos os participantes do estudo, onde está descrito o sexo, área de atividade que exerce, idade, estado civil e os anos de experiência profissional.

Tabela 7 – Caracterização dos participantes do estudo

⁷ Fonte:NetQuest. Acedido em <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>

Entrevistado	Sexo	Profissão	Idade	Estado Civil	Tempo Contratado pela empresa
1	M	Diretor	36	Casado	Fundador
2	F	Gerente de RH	31	Divorciada	9 anos
3	M	Gerente de Tecnologia da Informação	28	Casado	6 anos
4	F	Supervisora Operacional	26	Casada	6 anos
5	F	Vendedora Externa	23	Casado	1 ano
6	F	Vendedora Interna	29	Solteira	3 anos
7	M	Gerente de Marketing	34	Solteiro	1 ano
8	F	Estagiária de Vendas	19	Solteira	3 meses
9	M	Assistente de Tecnologia da Informação	24	Solteiro	4 anos
10	F	Coordenadora Administrativa	37	Casada	5 anos
11	F	Assistente Administrativo	25	Solteiro	3 anos
12	M	Estagiário de Marketing	21	Solteiro	1 ano e pouco
13	F	Diretora Financeira	46	Solteira	10 anos
14	F	Assistente Financeiro	28	Casada	6 anos

15	M	Gerente Geral	36	Casado	Co- Fundador
16	F	Assistente de Recursos Humanos	24	Solteira	1 ano
17	F	Assistente de RH	22	Casada	4 anos
18	M	Vendedor Interno	26	Solteiro	2 anos e meio
19	M	Vendedor Externo	18	Solteiro	1 ano
20	F	Estagiário Administrativo	21	Solteira	5 meses

Fonte: Elaborada pela autora

4.3 Codificação dos dados

A escolha da técnica mais adequada para analisar o material recolhido depende dos objetivos e do estatuto da pesquisa, bem como do posicionamento paradigmático e epistemológico do investigador. Segundo Isabel (2006) a fase da recolhe de dados e da análise de interceptação dos mesmos são processos relacionados. A análise de dados consiste em organizar os dados de tal jeito que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação. Já acerca da interpretação das respostas recolhida tem como objetivo a procura de um sentido mais amplo das repostas, feito através da ligação entre outros conhecimentos obtidos na revisão de literatura.

Na análise dos dados, devem-se agrupar as temáticas em categorias para dirimir os números de conceitos durante a investigação. Assim, a maior parte dos dados é reunida em unidades de análise, através da criação de uma categoria temática principal e de subcategorias subsequentes. A codificação une todos os fragmentos de dados a um determinado conceito ou ideia, e esses conceitos estão relacionados uns com os outros (Guerra, 2006).

Neste sentido, procurou-se identificar os principais conceitos e respetivas categorias temáticas provenientes quer dos dados empíricos (estabelecidas à posteriori) recolhidos, quer aquelas derivadas da literatura (estabelecidas a priori). Os tabelas 7 e 8 apresentam os conceitos delineados e as respetivas categorias temáticas e dimensões de análise: (i) Cultura Organizacional e (ii) Crise.

Categorias temáticas	Subcategorias (dimensões de análise)
Significado atribuído à cultura	Como a empresa conduz seus negócios e as pessoas Relacionamento entre colaboradores Linguagem Costumes
Filosofia de cultura organizacional	Cultura de pessoas Alcance de resultados
Papel da Cultura Organizacional	Promoção Confiança Competitividade
Práticas necessárias para construir uma cultura forte	Explica o comportamento humano na organização Viabilizar as estratégias
Alterações feitas na organização para gerir a crise da pandemia	Suspensão Segurar as compras Segurar os gastos Redução de carga horária Auxílio do governo Meio digital para vendas
Influência da cultura organizacional durante a crise	Segurança Equipe Conforto Dúvida
Relação líderes x colaboradores durante a crise	Trabalho em equipe Preocupação com bem estar Flexibilidade
Obstáculos identificados durante a crise	Mudança tecnológica Medo do Futuro
Alterações que se almejam na cultura organizacional em resultado da crise	Formalidade Ponto chave Palestras Adequação para emergências Home office

Tabela 8 – Categorias temáticas e dimensões de análise.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No seguimento da pesquisa pretende-se fazer uma apresentação global dos resultados retirados da análise do conteúdo temático das entrevistas. Assim, realiza-se uma análise dos resultados com base na categorização realizada anteriormente: conceito de cultura organizacional e conceito de Crise.

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional como visto na revisão de leitura pode decorrer de diversas interpretações. No geral os membros da organização atribuem significados que a própria organização partilha dentro de si. Neste caso específico os significados dominantes puderam ser agrupados nas seguintes subcategorias como visível no quadro 1.

Quadro 1: Significado atribuídos à cultura organizacional

Como a empresa conduz seus negócios e as pessoas	7
Relacionamento entre colaboradores	8
Linguagem	6
Costumes	4

Normalmente estes significados surgem interligados. Eis alguns fragmentos onde se pode ver essa interligação de significados. Nestes dois excertos destacam-se sobretudo a visão da empresa no que concerne à gestão das pessoas.

“A cultura organizacional eu entendo... são os atos, a rotina, no que a organização acredita, como ela trata os funcionários, como ela vê o mundo em relação às pessoas” (Supervisora,4)

“Esse assunto tem um viés direto em relação à recursos humanos, já que é fundamental que a área de rh esteja de acordo e em sintonia com os valores que a organização quer transmitir. Acho fundamental para qualquer empresa se aprofundar no assunto “cultura organizacional”, entendo que sua importância reflete na aquisição de novos capitais humanos e isso nos ajuda como equipe a entender o que é a organização, como essa organização funciona e o objetivo, e se formos de forma bem simples falar sobre, é basicamente o que ela deseja, o que ela passa e o que quer transparecer(...)”(Gerente Rh,2)

Percebe-se que mesmo a organização empregando palestra para repassar a cultura dentro de sua atividade, os colaboradores externos apresentam uma visão genérica na sua definição, o que se torna um descompasso em relação aos colaboradores internos, como no exemplo abaixo:

“É como a gente vê as coisas, como por exemplo ‘cultura brasileira’ é o que a gente passa na cabeça de quem mora lá fora, por exemplo. (Vendedor Externo., 5)

A visão de uma cultura não é definida de uma forma teórica, mas simplista.

“Como a gente veste a camisa da empresa. Falando de como a gente faz parte dela.” (Estagiário Vendas Externo., 8)

Desta forma, os indivíduos associaram a visão de cultura organizacional que a organização emprega no seu dia a dia. Todavia destaca-se duas filosofias centrais ligadas à cultura: a cultura das pessoas e a cultura dos resultados.

Quadro2: Filosofia da cultura organizacional da organização ACIDENTAL

Cultura de Pessoas	9
Alcance de resultado	12

A maior parte dos entrevistados do alto escalão que estão estrategicamente envolvidos com questões complexas enfatizam sobretudo a cultura de pessoas, dando maior ênfase à importância dada aos seus subordinados.

“Além dos fatores que já mencionei, considero que o benefício de se ter uma cultura organizacional positiva e com uma imagem sólida faz com que a empresa tenha um crescimento estruturado. Sendo a empresa formada basicamente por pessoas, que considero elementos básicos de toda empresa; a atuação dessas pessoas depende da cultura que lhes foi apresentada. Isso evidencia ainda mais a importância da cultura nas ações e nas práticas da empresa, até mesmo para a gestão de pessoas.” (Diretor,1)

“A cultura que mais seria definida quando cito a nossa organização seria a de pessoas, esperamos sempre que o colaborar cresça o tanto que a empresa em si cresce.” (Gerente RH,2)

“Além de um bom ambiente de trabalho, nossa cultura influencia nos resultados da empresa. Nossa empresa valoriza o trabalho da equipe, promovemos a integração e o crescimento profissional de cada um; nosso objetivo em angariar pessoas com pouca experiência e desenvolver nessas pessoas as habilidades e as qualificações necessárias para o mercado e para nós.” (Supervisora operacional, 4)

Todavia outros participantes tendem a valorizar mais uma cultura de resultados como vemos nos excertos seguintes.

“Mas na nossa área tentamos buscar métodos para que o restante da empresa funcione com objetivo de alcançar os resultados e metas que foram determinadas durante o processo de avaliação. Não poderia falar que ela busca totalmente o foco nos objetivos pois sempre os setores de rh e outros setores tentam integrar a equipe de uma forma que flua entre a gente uma proximidade.”(Gerente T.I,3)

“Foco nos resultados com certeza, porque o superior foca muito no que vendeu. Tipo eu sigo uma planilha e ele segue muito minha planilha, ele fica louco, tipo quando eu vendo dois mil no dia ele fica louco, dizendo parabéns e outras coisas. Mas ele vai muito no dinheiro, entendeu. Aqui temos palestras pra gerar motivação, pra entender mais sobre coisas, mas ainda sim temos que entregar o melhor resultado que der.” (Vendedor,18)

“ vejo em cumprir metas e dar oportunidades” (Assistente Tecnologia da Informação, 9)

Neste sentido, podemos dizer que a cultura da empresa que o participou do estudo parece ser irregular, uma vez que, em função do sector ou posição ocupada pelos colaboradores, eles tendem mais a aderir a uma ou outra filosofia.

Relativamente ao papel que a cultura organizacional tem no cotidiano dos participantes, estes manifestaram opiniões diversas. Deste modo foram abordados pontos mais relevantes e chaves para chegar a um denominador comum baseado nas respostas dos participantes.

Quadro3 – Cultura organização no cotidiano do participante

Disseminação da cultura	5
Confiança	7
Competitividade	10

No sector do marketing a cultura está sempre presente pelas práticas de disseminação levadas a cabo pelos colaboradores.

“Nós do marketing somos disseminadores dessa cultura para quem está de fora. Fazemos planejamentos estratégicos para atrair os clientes da melhor maneira. E quando eles chegam até nós conseguem perceber no comportamento dos funcionários tudo aquilo que demonstramos em nossas redes.” (Gerente Marketing, 7)

A autonomia e a confiança aprecem ligadas como sendo facilitadas pela cultura organizacional. Um dos entrevistados com funções de gestão, destaca como a cultura promove a liberdade dos colaboradores e as relações de confiança.

“Como líder promovo e gosto de ver colaboradores atuando de forma autônoma com certa liberdade de negociação com o cliente. Por termos respeito mútuo, os relacionamentos entre os colaboradores ou entre nós líderes e gerentes tendem a ser melhores e transparentes.”(Diretor,1)

As relações de confiança são também enfatizadas por um gerente de RH, sobretudo em momentos de crise.

“Por exemplo, durante períodos de crise como o que a gente está passando, podemos deixar os colaboradores mais tranquilos e conscientes de que tentamos manter suas posições conosco na empresa. E muitos deles aceitaram acordos sabendo que teriam o seu retorno garantido, então o comportamento gerado durante esse período refletiu a cultura que sempre estamos alimentando internamente. O que nos ajudou bastante a manter com certa tranquilidade o comportamento original que sempre havíamos trabalhado, porém com ajuste.”(Gerente Rh, 2)

Outros entrevistados referiram a competitividade como um valor a ser facilitado pela cultura.

“(...) Logo entendo, que a área de T.I sempre deve estar atenta às novas tendências que tem no mercado tentando integrar a tecnologia ao modo como o pessoal interno interage com ela. Nosso trabalho geralmente é focado na resolução de problemas e criação de inovações.” (Assistente Tecnologia da Informação, 9)

A competitividade também está presente na ligação entre cultura e estratégia.

“Como gerente sei que devo definir de maneira estratégica a cultura, tornando os valores e as visões da empresa para a equipe sendo uma atividade diária no seu cotidiano. Sem a aceitação desses valores pelos colaboradores a cultura não estará alinhada do jeito que queremos. Então, sendo líder e representante dessa cultura, preciso acreditar e fazer que eles(colaboradores) acreditem e queiram aplicar ela na empresa.”(Gerente geral, 15)

“Afeta em mim mais porque a gente sempre busca mais melhor, chega uma hora que você se tornar uma máquina e pensa ‘bom só tenho que vender’ então eu só tenho que mostrar resultado no dinheiro, é o que vou fazer. Muitas das vezes eu atendo clientes até mesmo fora do serviço, pois eu tenho uma bagagem muito grande de outras empresas e por ter uma carteira de clientes. Falo sábado e domingo com cliente, de madrugada quando acordo vou lá responder as pessoas que me chamem por mensagem. “ (Vendedor Interno, 19)

A competitividade assume mais destaque no cotidiano dos colaboradores; como toda e qualquer empresa que forneça seus produtos e serviços é algo previsível a ter presente na rotina diária, já que uma organização competitiva é aquela que sabe se posicionar no mercado para erguer seus potenciais negócios.

Quadro 4 - práticas necessárias para construir uma cultura forte

Alinhar os objetivos	5
Sentimento de pertencimento	16

Os entrevistados consideraram que para se ter uma cultura forte é necessário investir em três aspectos centrais: alinhamento dos objetivos, estimulação do sentimento de pertença e promover a confiança.

Nos excertos seguintes podemos ver a importância desse alinhamento e o envolvimento dos líderes.

“Delimitando todas os diagnósticos que queiram ser levantados, isso tendo base na missão, visão e os meios que se deseja chegar no objetivo, porque isso ajuda na tomada de decisão. O alinhamento dos objetivos com os colaboradores é um processo de implementar tal cultura, certificando que eles(colaboradores) compartilham das mesmas ideias, deixando claro as regras do dia a dia, fazendo que não se perca a cultura que construir de forma sólida. Além de ter exemplos de líderes dentro da empresa.” (Diretor, 1)

Nos excertos seguintes é manifesta a importância de promover práticas de sociabilidade que levam a um sentimento de pertença e que parecem ser entendidas como fortalecendo a cultura.

“Desde que eu achei sempre fui bem acolhida, a gente que trabalha junto consegue manter uma amizade dentro e fora do trabalho, me sinto bem trabalhando com todo mundo, considero isso algo forte pra uma empresa.” (Estagiária, 20)

“Reconhecimento por todos de como as coisas funcionam, identificação, o querer fazer parte.” (Estagiário Administrativo, 20)

Inclusive o impacto das práticas que promovem o sentimento de pertença parece ser ainda mais valorizadas quando os entrevistados comparam com outros lugares onde trabalharam ou quando lhes é exigido mais do que é expectável nas suas funções.

“(..). Há contras em todos os lugares, mas me sinto leve trabalhando aqui. Tenho uma liberdade maior em conseguir exercer com autonomia meu trabalho, há uma liberdade para poder chegar até o Por causa da carga horária pressão por ser gerente em outro lugar era muito grande na minha cabeça.”
(Coordenadora, 10)

“Acho que muito importante... Antes mesmo da pandemia que eu era vendedora interna, e fazia o papel de interno e externo, tinha que entregar de trem porque não dava pro motoboy entregar, então eu nunca reclamei de nada, mesmo não sendo recompensada, eu pegava e ia pra .. vamos supor estava a thay(supervisora), mais o bruno(gerente) vendendo e o marcos(diretor) eu ia pra poder ajudar pra poder entregar, eu não ligava então sempre crescentei bastante pra empresa”(Vendedora Interna, 7)

Nestes excertos, percebe-se também a importância dos líderes para promover uma cultura forte, sobretudo quando atravessam situações difíceis.

5.2 MUDANÇAS OCORRIDAS DURANTE A CRISE PANDÊMICA

Enfrentar mudanças em qualquer área da nossa vida é um obstáculo a ser destruído, seja uma mudança pessoal, física até mesmo econômica. Muitas mudanças decorrem de crises drásticas, que por sua vez causam consequências inimagináveis ao período em

que ela se aloja. É claro e evidente que uma pandemia como a COVID-19 se abatesse sobre a humanidade e deixasse efeitos catastróficos econômicos em termos A pandemia funcionou como um gatilho para agravar ainda mais os problemas que estavam sem transparecer como uma possível crise (Marback, 2020).

Assim como todos os países foram atingidos pela doença, todos também têm sentido e sentirão, por um tempo, os reflexos econômicos por ela causados. Por isso, as questões elaboradas para os participantes a partir desse ponto 5.2 procuraram saber como lidaram com os problemas resultantes da pandemia e se a cultura organizacional presente serviu para manter um certo controle sobre as atividades organizacionais.

Quadro 5 – alterações feitas na organização para gerir a crise da Pandemia Covid-19

Suspensão	4
Segurar as compras	1
Segurar os gastos	4
Redução de carga horária	2
Auxílio do governo	6
Meio digital para vendas	6

Como pode-se concluir com a indicação do quadro 5, diversas foram as ferramentas utilizadas para ultrapassar a crise, mas as que mais foram notadas como relevantes para o processo foi a ajuda que o governo brasileiro ofereceu para os empresários no auxílio emergencial que consistiu em pagar uma percentagem do salário dos colaboradores contratados em folha. Também houve uma maior preocupação com o meio digital para efetuar vendas, e manter os compradores próximos mesmo que distantes, como nos fragmentos dos testemunhos dos participantes no estudo e relatados abaixo:

“As vendas online cresceram muito, e com reforço que fizemos na plataforma acredito que deve continuar dando atenção para esse jeito de trabalhar (...)”
(Assistente Tecnologia da Informação ,9)

“O contato de vendedor que antes era indo até o comprador como no meu caso que são universidades e consultórios, virou um trabalho mais à distância e on-line”. (Vendedora Externa, 19)

“Antes nosso contato com os compradores era de certa forma íntima, tínhamos liberdade de entrar em contato para oferecer ofertas que entravam em promoção durante a semana. Tínhamos um espaço acolhedor para que os estudantes durante o intervalo de aula viessem ficar em nosso ambiente para conversar, estudar dentre outras coisas. E do dia pra noite o contato direto com eles se tornou difícil. Com isso, formamos forças entre a equipe para manter nossa empresa sempre presente na vida dos compradores, mesmo que em suas casas, fortalecemos o marketing digital, empregamos a entrega em domicílio e ficamos disponíveis quase que 24 horas em nossos ramais para qualquer dívida.” (Supervisora Operacional, 4)

Há também a presença de suspensões salariais como explicados nos excertos seguintes.

“teve muitas suspensões e focou mais na venda.” (Estagiária vendas, 8)

“Ele (diretor) fez suspensão de salário. Comigo ele fez suspensão, com o outros ele fez redução de horário, trabalhando duas vezes na semana, só comigo que foi a suspensão. E em relação ao trabalho, estávamos de portas fechadas, mas o escritório permanecia funcionando através de vendas online, o motoboy levava o produto até o cliente. (...)” (Vendedor Interno, 18)

A área de marketing teve que se integrar cada vez mais com a de tecnologia da informação:

“A todo tempo tínhamos que manter o feedback do que estava acontecendo o quais seriam os passos seguintes que seriam feitos. Tentamos alinhar a área de marketing com as de vendas, o que fez com que houvesse maior troca de informações entre os setores.” (Gerente Marketing, 7)

No que diz respeito à influência da cultura organizacional para ultrapassar a crise, os entrevistados referem que esta contribuiu para manter o entusiasmo e grande parte deles menciona a segurança dada pela diretoria durante o período de crise.

Quadro 6 –Influência da cultura organizacional durante a crise

Segurança	6
Equipe	9
Conforto	1
Dúvida	4

O excerto seguinte mostra a importância da cultura para o sentimento de segurança.

“Deu segurança e margem de tranquilidade para enfrentar tudo que podíamos enfrentar durante o período. acredito nisso. Fomos muito cautelosos com os passos que iríamos dar a cada etapa que passávamos, pensando sempre na necessidade e na melhor maneira para que todos trabalhassem bem.” (Coordenadora, 10)

A relação com a equipe se manteve ainda mais forte.

“Em minha visão considero que tenha sido ótima, como já havia dito, tentamos manter uma relação próxima de todos da equipe. Desde antes da pandemia, eles(colaboradores) sempre foram solícitos. Como toda empresa passa por um período difícil, também passamos anteriormente e os mesmos colaboradores,

mesmo não tendo o fator da pandemia, já tinham essa postura.” (Gerente Recursos Humanos, 3)

Os participantes no estudo também parecem demonstrar confiança nas suas chefias, referindo que estas não os deixariam desamparados, seja em relação ao trabalho ou na sua vida até mesmo no meio pessoal, dando-lhes um certo conforto para manter sua posição no trabalho durante a crise.

“Acredito que sim, porque Ele(diretor) tem muito medo de perder a equipe, ele prefere suspender do que mandar embora. Ele(diretor) sabe que a gente tem uma qualificação boa, já conhece todo processo então ele tem esse medo. A equipe é bem boa, gosto bastante da equipe, não tenho nada a reclamar da equipe, ainda mais as vezes que além de ser vendedora a gente faz outras atividades, como organizar a loja, limpar, as vezes dividimos tarefas, então, não fica pesado pra ninguém. Então a gente consegue se dar bem sim. Não há atritos, nem mesmo leva e traz. A equipe é muito boa mesmo” (Vendedor Interno, 5)

“Deu-me conforto, porque o diretor mesmo falou que se não fosse por conta do governo ajudar a gente não iria conseguir manter a equipe, íamos manter apenas o modo delivery. Formamos uma equipe bacana e consciente, então fiquei despreocupada por conta disso.” (Assistente Adm, 11)

“Eu sou bem valorizada pelo diretor e meu superior, eu automaticamente promovo a empresa e isso já é meu. A gente vive da venda. Eu gosto de criar minha carteira de trabalho(...)” (Vendedora Interna, 6)

A questão salarial também foi mencionada como o factor importante.

“Foi boa. Acho que todos queriam manter seus trabalhos, claro que por conta da situação que estávamos enfrentando, mas acho que também por querer estar

dentro da empresa, fora a necessidade do dinheiro. Todo mundo sempre foi proativo quando a gente fala sobre fazer algo. Então acredito que a receptividade foi confortável.” (Gerente Marketing, 7)

Percebe-se que por mais que a cultura organizacional tenha um desalinhamento entre o alto escalão e os subordinados, ainda há um sentimento de segurança quanto ao permanecer na empresa e confiar em seus superiores.

Neste sentido, decidiu-se detalhar melhor a relação entre líderes e subordinados, considerando-a como uma categoria autônoma.

Quadro 7 – relação líderes x colaboradores durante a crise

Trabalho em equipe	12
Preocupação com bem estar	4
Flexibilidade	8

A chefia é percebida como estando sempre presente até mesmo na vida dos colaboradores que se encontravam em suspensão/confinamento, verificando se estava tudo bem com a saúde do colaborador.

“Sempre a chefia tentou estar sabendo de tudo que iria acontecer e presente até mesmo quando não estava trabalhando mais aqui.” (Estagiaria de vendas,8)

A flexibilidade permitida pela chefia, que já fazia parte da cultura organizacional fortaleceu-se ainda mais, tornando-se um factor essencial para a continuidade da atividade.

“Posso falar que sempre tivemos certa escolha e flexibilidade de resolver as coisas como eu falei antes sobre ir fazer entrega sendo que eu não fazia esse papel.” (Vendedora Interna, 6)

“A flexibilidade sempre foi vista na empresa, mas havia grande exigência em informar os passos que estávamos dando. Mas com a pandemia a flexibilidade se tornou maior e apenas eram necessários os feedbacks dos processos novos e o que cada setor estava fazendo para movimentar sua rede.” (Gerente Tecnologia da Informação, 3)

Os entrevistados também referiram que, na resolução de problemas, estava sempre presente alguma chefia para os ajudar.

“Junto com a chefia, mas se aparecesse algum problema que não podia contato rápido com a chefia podia ser feito sem problema.” (Vendedor Interno, 18)

“Tentamos manter tudo bem detalhado e claro pra equipe. Mostrar o real nível que problemas que estávamos enfrentando na época, agora posso dizer que se não fosse pela mentalidade e a colaboração de todo mundo seria muito mais difícil controlar as mudanças.” (Diretora Financeira, 13)

Questionou-se, ainda os obstáculos que surgiram durante a crise pandêmica da COVID-19.

Quadro 8 – Obstáculos identificados durante a crise

Mudança tecnológica	20
Medo do futuro	7

A tecnologia se tornou um dos meios mais utilizados durante o exercício das atividades profissionais, o que antes era visto apenas como área importante para colaboradores que faziam parte desse sector, tornou-se, todavia, presente no dia a dia de todos na organização.

“A demanda em cima da tecnologia foi altamente requisitada, como tínhamos muitos clientes que vinham até a loja para adquirir os produtos, tivemos que fortalecer nossas redes, todos os meios de contatos com a empresa foram facilitados para que o consumidor não enfrentasse nenhum tipo de dificuldade ao tentar adquirir o produto. Fortalecemos nossos servidores para manter minimamente estável, já que problemas estruturais no estabelecimento, erros de configuração dos servidores e outros problemas, podem prejudicar a hospedagem e o acesso.”(Gerente Tecnologia da Informação,3)

“Neste ponto, focamos ainda mais na atividade fim, que é basicamente a base de toda empresa, deixamos de segundo planos os conteúdos que não nos geravam vendas, tentando manter o volume o lucro alto o suficiente para manter a empresa funcionando. Mesmo que o contato entre pessoas não fosse possível durante a quarentena, tentamos mostrar pros clientes que estávamos presentes em suas vidas até mesmo de longe. Por exemplo, mantemos contatos com eles por telefone, fornecemos nossos números pessoais para qualquer dúvida a qualquer horário. Promovemos metas de acordo com a mudança de cenários e revisamos diariamente, estabelecendo metas claras, desafiadoras, mas alcançáveis.” (Gerente Recursos Humanos, 2)

“Então o nicho é específico, não esperamos o público chegar até nós, entramos em contato por WhatsApp então todos os dias mandamos promoções diárias, escolhemos um produto específico e mandamos para todo o mundo, as promoções diárias focamos nas redes sociais.”(Vendedor Interno, 18)

“Algumas pessoas dos setores de vendas estavam mais habituadas ao contato direto com o cliente, então tivemos que demonstrar passo a passo como eram feitas as vendas online.” (Assistente Tecnologia da Informação, 9)

A preocupação e medo relativamente ao futuro é também um sentimento transversal a todos os colaboradores entrevistados.

“Quando começou a pandemia acho que todo mundo ficou com receio e ansiedade, fiquei preocupada porque eu estudo de ficar desempregada, como vou pagar meus estudos sustentar minha casa. Mas pelo meu jeito eu vou eu busco, vou atrás e eu acabei vendendo muito bem, acabei que durante a segunda onda eu vendi bastante.” (Vendedora Interna, 6)

“Devo confessar que fiquei bem preocupada quando isso tudo começou. Sempre tem aquela regrinha que os primeiros a serem cortados são os estagiários. Então esse medo ficou o tempo todo na minha cabeça. Eu já estava até tentando me consolar e entender que seria o melhor pra empresa. Fiquei de suspensão por um tempo, com a promessa de que quando voltasse ao normal poderia ser readmitida. E foi isso que aconteceu.” (Estagiária, 20)

Quadro 9- Alterações que se almejam na cultura organizacional em resultado da crise

Formalidade	4
Ponto chave	4
Adequação para emergências	10

Após o período longo de crise, e segundo os entrevistados, percebeu-se as lacunas na organização as melhorias que poderiam ser feitas através da própria cultura identificada. Como visto no Quadro 2, há uma disparidade de entendimento entre a liderança e os colaboradores em relação a qual cultura é empregada. Questionou-se então os colaboradores sobre quais os pontos que poderiam ser alterados na cultura. De uma forma geral, há uma percepção que a cultura é o ponto-chave para tudo,

"Veria como um ponto chave pra conseguir deixar todos seguros de seus

trabalhos." (Estagiaria Vendas, 8)

"Antes mesmo da pandemia, tínhamos programa e palestras em grupo, e isso ajuda na harmonia geral. Acredito que devemos reforçar ainda mais o objetivo e a importância de cada um durante a crise. Dando créditos a todo esforço e coragem pra manter todos os processos funcionando." (Gerente marketing,7)

"Considerar se aquela cultura é adequada para qualquer tipo de possíveis emergências" (Assistente Financeiro, 14)

A linguagem usada para comunicar e o aumento do seu foi surpreendentemente um aspecto considerado positivamente pelos colaboradores. Estes sentiram-se mais confortáveis quando o informal teve que ser alterado para o formal.

" Antes a empresa não tinha uma linguagem formal, quando retornei havia mudado um pouco esse aspecto, e ate que gostei" (Assistente Adm, 11)

"Durante a pandemia tivemos que alterar bastante o modo que a gente trabalhava, e o responsável tinha um contato muito íntimo com a gente, e como de repente vieram muitas responsabilidades ele mudou o jeito como se comportava com a gente. Tem alguns pontos que podem ser melhorados, no caso por ser uma empresa desse tamanho e ele (dono da empresa) ter contato direto com os funcionários, deixava a desejar em algumas coisas, como por exemplo, o modo de falar, por ele considerar muitos próximos (dos colaboradores), ele não sabe falar formalmente, não sabe separar funcionário de jeito pessoal, até mesmo na fala dele(...)" (vendedora, 6)

Também foram referidas outras formas de desenvolver o trabalho.

“As vendas online cresceram muito, e com o reforço que fizemos na plataforma acredito que continuar dando atenção para esse jeito de trabalhar acrescentaria muito no final” (Assistente T.I, 9)

“Como vendedora externa tenho que ganhar contatos, e consegui esses contatos através do home office também, talvez adequar a forma que a gente trabalha.”(Vendedora externa, 5)

As seguintes páginas da PARTE III centram-se conclusões dos dados empíricos apresentados.

PARTE III: DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

6 CONCLUSÃO

Este estudo centrou-se na caracterização da cultura organizacional e seu impacto nas situações imprevisíveis que surgiram durante o período pandêmico da covid-19. Verificou-se que, de facto, a cultura organizacional é essencial para viabilizar as estratégias organizacionais e os processos de mudança, uma vez que a cultura de uma organização serve como uma referência para seus membros (Smircich, 1983).

Assim, o primeiro aspeto que importa perceber quando se analisa a cultura organizacional prende-se com a multiplicidade de significados que esta pode adquirir para cada indivíduo. De acordo com as entrevistas, os indivíduos associam a cultura organizacional aos costumes e regras da organização e o, de maneira geral o modo como a organização conduz seus negócios e gere os seus colaboradores. Neste sentido, os resultados corroboram com o significado que McCarthy (1998) e Schein(2004) atribuem à cultura organizacional que se baseia em confiança mútua entre o indivíduo e a organização. Nesta organização as pessoas acreditam que são valorizadas como seres humanos. E a maneira como desejam fazer negócios determina as regras da organização, a estrutura criada na empresa e as pessoas que contratam para trabalhar com eles.

Também Smircich (1983) defende que a cultura é um rótulo para os membros da organização e, reflete como um determinado grupo se comporta e executa as tarefas. Uma cultura bem gerida torna os negócios mais racionais e motiva o colaborador a promover o comprometimento.

Como a organização estudada assume o compromisso para a elaboração de empregos em seu sector de um sistema de iniciativa cultural entre seus colaboradores, não foi difícil o entendimento entre os participantes da definição de cultura organizacional. Contudo, identificou-se uma brecha na valorização e partilha dada pelo sector de vendas à cultura, uma vez que não existe um consenso entre os vendedores internos e os vendedores externos, sendo que os vendedores externos têm uma versão mais genérica no seu entendimento sobre a cultura.

Existem assim um descompasso na identificação da cultura entre os colaboradores. Esse desalinhamento no entendimento de qual é cultura presente na rotina da organização faz com esta se torne irregular.

No que diz respeito à influência que a cultura organizacional tem para enfrentar situações de crise, podemos dizer que neste estudo ficou bem claro como a organização aproveitou a pandemia para repensar a sua cultura e como tal se revelou imprescindível para promover a resiliência e a colaboração ente os seus colaboradores na organização (Spicer, 2020). Também Schein (1989) refere que a cultura de uma empresa pode ajudar lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e servir de veículo para transmitir aos novos colaboradores a forma correta de perceber, pensar e sentir esses problemas

Os participantes mencionaram, ainda, os desafios enfrentados por conta da paralisação dos serviços, o *lockdown* e as incertezas do futuro. Sendo assim, a mudança das vendas face a face para a venda à distância, exigiu dos colaboradores o entendimento de todas as ferramentas que lhes foram oferecidas, trazendo um retorno satisfatório já que a equipa de tecnologia estava bem preparada para contornar tal situação.

Por outro lado, a flexibilidade funcional sempre esteve presente. Contudo, esta flexibilidade passou a ser um valor para todos. O que tornou o feedback entre os líderes e os colaboradores ainda mais estratégico, preenchendo possíveis lacunas que viessem a surgir nesta adaptação às mudanças ocorridas na organização e na cultura organizacional. As chefias foram determinantes na manutenção da cultura organizacional viva, promovendo a confiança e a segurança junto das suas equipas e o seu bem-estar.

Espera-se que esta pesquisa contribua para uma reflexão sobre a importância da cultura organizacional no ambiente do trabalho para ajudar no confronto de possíveis crises e na colaboração e alinhamento de todos a organização.

Apesar de todo o cuidado apresentado na escolha da metodologia e na análise dos resultados, este estudo apresenta algumas limitações. Por um lado, a análise qualitativa não possibilita a obtenção de conclusões que possam ser generalizáveis. Todavia, o objetivo de um estudo exploratório não é a generalização dos resultados, mas sim, a replicação do estudo e a similaridade entre contextos diferenciados.

Outra limitação, fruto da opção metodológica tomada, prende-se com o facto de a investigadora pertencer ao grupo de estudo em análise. De referir que esta hipotética influência não foi intencional por parte da investigadora. Todavia, esta proximidade serviu para entender melhor os testemunhos dos participantes no estudo, uma vez que a

investigadora, conhece, reconhece e vivencia situações semelhantes às descritas nos relatos.

Nas entrevistas, foi ainda feito esforço acrescido no sentido de não direcionar discursos e de não opinar em relação a questões levantadas. Também na parte da análise dos resultados a investigadora procurou que as suas vivências pessoais não influenciassem de algum modo a interpretação dos relatos dos participantes, prestando sempre uma atenção redobrada ao longo do processo de análise dos dados

Outros estudos poderão ainda ser desenvolvidos, tendo como ponto de partida o estudo aqui referido. Nomeadamente explorar a influência da cultura organizacional em contextos de mudança e crise em empresas que passaram a trabalhar apenas remotamente. Considerar, em futuros estudos, a influência da cultura atendendo a variáveis posicionais como a experiência e a antiguidade dos colaboradores e a sua resistência à mudança. Por fim, um outro estudo importante seria considerar o impacto na mudança e nas situações de crise de diferentes tipologias de cultura organizacional (por exemplo, cultura burocrática, a cultura de realização)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, L. M. (2014, Outubro 8). O que é cultura? Antropologicamente Falando. Ensaios e Notas. <https://ensaiosnotas.com/2014/10/08/1076/>
- Almeida, M. de S. (1998, Outubro 24). Cultura organizacional e atitudes contra mudanças tecnológicas. Departamento de Ciência da Administração. <http://livros01.livrosgratis.com.br/fs000456.pdf>.
- Bastos, A. V. B., Loiola, E., Queiroz, N., & Silva, T. D. (2004). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Artmed.
- Beppler, M. K. & Pereira, M. F. (2011). Influências da Cultura Organizacional na Estratégia: um debate teórico-empírico. V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre
- Botelho, I. (2001). Dimensões da cultura e políticas públicas. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 15, n. 2. p.2
- Cândido, E. (2020, Julho 16). Pandemia no mundo Globalizado. Stoodi geografia. <https://www.stoodi.com.br/blog/geografia/pandemia-no-mundo-globalizado/>
- Cameron, K. S. (1988, Março 10). The Conceptual Foundation of Organizational Culture. School of Business Administration The University of Michigan. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35462/b1410477.0001.001.pdf?sequence=2>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass.
- Cambridge Dictionary (2021) <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/>
- Canedo, D. (2009). “Cultura é o quê?” - reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos poderes públicos. *v enecult* - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Faculdade de Comunicação/UFBa.
- Chiavenato, I. (2004). Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Elsevier
- Coutinho, C. (2011). Paradigmas, Metodologias e Métodos de Investigação. In: Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. (p.9-41).Lisboa. Almedina.
- Cucolo, E. (2020). A dimensão histórica do impacto da Covid-19 na economia. *Folha de São Paulo*, Ano 101 – N 33.540, p.222.
- Dias, E (2019, Julho 08). Saiba o que é e como fazer uma entrevista semiestruturada. Toda Carreira. <https://www.todacarreira.com/entrevista-semiestruturada/>

- Eliasoph, N. & Lichterman, P. (2003). Culture in Interaction. *American Journal of Sociology*, Vol. 108, No. 4 , pp. 735-794
- Godoy, E. V. & Santos, V. M. (2014). Um olhar sobre a cultura. *Educação em Revista*. Belo Horizonte. v.30. n.03-p.15-41
- Griswold, W. (2003). *Cultures and Societies in a Changing World: (Sociology for a New Century Series)*. SAGE Publications,
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations, *International Studies of Management & Organization*, 10:4, 15-41.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Keesing, R. M. (1990). Theories of culture revisited. *Canberra Anthropology* 13(2):46-60. ISSN 0314-9099 p.46 - 58
- Kenoby (2020, Março 18). Fortalecendo a cultura organizacional em tempos de crise. Kenoby. <https://kenoby.com/blog/fortalecendo-a-cultura-organizacional-em-tempos-de-coronavirus/>
- Lima, T. N., Buss, P. M. & Sousa, R. P. (2020, Julho 24). A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária. Espaço Temático: covid-19 - contribuições da saúde coletiva . <https://doi.org/10.1590/0102-311X00177020>
- Lundberg, C.C. (1990). Surfacing Organisational Culture. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 5 No. 4, pp. 1926.
- Marback, G (2020, Julho 06). Como a Cultura Organizacional pode Ajudar sua Empresa a Atravessar a Crise e Prosperar no Novo Normal. *Crescimentum*. <https://crescimentum.com.br/como-a-cultura-organizacional-pode-ajudar-sua-empresa-a-atravesar-a-crise/>
- Matta, R. (1986). *Você tem cultura?. Explorações: Ensaios de sociologia interpretativa*. Ed. Rocco
- McCarthy, E. (1998). The dynamics of culture, organisational culture and change. *AI & Soc* 12, 155–184.
- MDR, C. (2016, Abril 09). Environmental Scan of the Culture Sector. Ontario. https://files.ontario.ca/books/mocs_environmental_scan_of_the_culture_sector_en_0.pdf
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia*. Bookman
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. Atlas. p.42.
- Owens, R. G. & Steinhoff, C. R. (1989). Towards a Theory of Organisational Culture. *Journal of Educational Administration*, Vol. 27 No. 3.

- Pereira, I. V. (2013, Setembro 17). Os impactos e Resistências as Mudanças Organizacionais. Universidade Candido Mendes. http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B003144.pdf
- Porfírio, F. (2020, Maio 08). Poder. Mundo Educação. <https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/poder.htm>.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Feevale.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*. pp. 708 - 728
- Reis, G. G., Silva, L. M. T., Kishore, A., Baptista, L. L. & Medeiros, C. A. F. (2009). Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível?. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo.
- Santos, A. R. (1999). Metodologia científica: a construção do conhecimento. DP&A.
- Santos, E. M. dos (2014, Maio 17). A importância da cultura para as organizações. 2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade. <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/20226+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>
- Sampaio, R. F. & Mancini, M. C. (2007). Estudos de Revisão Sistemática: um Guia para Síntese Criteriosa da Evidência Científica. *Rev. bras. fisioter.*, São Carlos, p. 83-89.
- Sampaio, J., Kubo, M. S., Machado, P. G., Freire, M. & Ferreira, W. (2012, Setembro 05). A ideia sobre a origem da cultura. *Destino Comum*. <https://destinocomum.wordpress.com/2012/09/05/a-ideia-sobre-a-origem-da-cultura/>
- SBCoaching. (2019, Março 01). Mudanças Organizacionais. SBCoaching <https://www.sbcoaching.com.br/blog/mudancas-organizacionais/>
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Vol. 45, No. 2, 109--119
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* / Edgar H. Schein.—3rd ed. Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013, Julho 30). Organizational Climate and Culture. *Rev. Psychol.* 64:9.1–9.28. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Silva, A. V. & Tsukahara, P. M., Brasília, N. F. N (2017). *Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental*. Instituto Walden4, 1a ed, p.85

- Silva, J. F. (2012, Outubro 02). A Importância da cultura na sociedade. Acedido a 20 de Outubro de 2020 em <https://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-da-cultura-na-sociedade/96871>
- Silva, S. B. da (2010, Maio 10). Contextualizando e definindo cultura. Brasil Escola. <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/contextualizando-definindo-cultura.htm>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28(3), 339-358.
- Society for Humam Resource (2017, novembro 12). Understanding and Developing Organizational Culture. Society for Humam Resource Management. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx>
- Spicer, A. (2020, Setembro 15). Organizational Culture and Covid-19. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- Srour, R. H. (1998) Poder, Cultura e Ética nas Organizações. Ed. Campus. 5ª ed. p.312
- Thompson, J. B. (2011). Ideologia e cultura moderna: Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Vozes; 9ª Edição
- Thorton, G (2020, Junho 18). Cultura organizacional no novo normal. Grant Thornton. <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/cultura-organizacional-no-novo-normal/>
- ValeS, B (2020, Abril 14). Como fortalecer a cultura organizacional em tempos de coronavírus?. Blog ValeSul. <https://blog.valesb.com.br/index.php/como-fortalecer-a-cultura-organizacional-em-tempos-de-coronavirus/>
- Weston, M (2020, Junho 12). How Covid-19 has impacted Organizational Culture. The HRDirector. <https://www.thehrdirector.com/how-covid-19-has-impacted-organisational-culture/>
- Wood, T., Jr. (1992). Mudança Organizacional: Uma abordagem Preliminar. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, p. 74-87
- Wright, P., Kroll, M. J. & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. Atlas.

ANEXO I: GUIÃO DE ENTREVISTAS



University of Minho
School of Economics and Management

O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE SITUAÇÕES DE CRISE: O CASO DA PANDEMIA COVID-19

Mestrado em Gestão e Negócios

Rachel Torres – pg39858

Braga - Portugal
2021



OBJETIVO CENTRAL

O presente trabalho busca entender e aprofundar a importância da cultura organizacional nas organizações e como ela se torna um fator relevante e estratégico em situações imprevisíveis. Tendo como enfoque principal a relação da cultura organizacional, gestão e o colaborador.

▪ Pesquisa para conclusão de curso em mestrado com o tema “O Papel da Cultura Organizacional na Gestão de Situações de Crise: O caso da Pandemia COVID-19” com os seguintes objetivos:

- a. Demonstrar as origens da organização.
- b. Conhecer a Cultura Organizacional da organização.
- c. Estabelecer importância da Cultura para a gestão das pessoas.
- d. Qual foi a importância da Cultura para lidar com situações que surgiram com a pandemia COVID 19.

** o entrevistado deve assinar o termo de consentimento livre e esclarecido, declarando que concordou em ser entrevistado(a) referente ao projeto/pesquisa intitulado, e ao término da avaliação e construção da análise organizacional o mestrando(a) deverá encaminhar para os entrevistados cópia detalhada da análise feita.*



GUIA ENTEVISTA – GESTOR

- **Dados Primários:**

Nome completo

Cargo que ocupa

1. O que significa cultura organizacional para você? E Como definiria a cultura organizacional de sua organização?

2. Qual o papel que você acredita que a cultura organizacional da sua organização tem no comportamento dos seus colaboradores?

3. Na sua opinião, que relação existe entre a cultura organizacional e a gestão de pessoas?

4. Quais práticas de gestão de RH são centrais para construir uma cultura organizacional forte na organização?

5. O que mudou na empresa e como sua organização tem gerido a crise da Pandemia COVID 19?

6. Quais práticas de gestão de pessoas foram reajustadas para lidar com a pandemia Covid 19?

7. Que novas práticas ao nível da gestão das pessoas foram adaptadas para lidar com a Pandemia Covid 19?



8. Qual foi a receptividade das pessoas a essas transformações na gestão das pessoas? Por que acha que foi essa a receptividade?

9. Na sua opinião, em que medida a Cultura organizacional da sua organização influenciou a forma como as pessoas reagiram às novas transformações na gestão das pessoas?

10. Na sua opinião, que alterações são necessárias fazer ao nível da Cultura organizacional da organização para promover uma maior identificação das pessoas com as novas medidas resultantes da Covid 19?

11. Que outros aspectos acha importante considerar quando se avalia a influência da cultura organizacional da sua empresa na gestão de uma situação de crise como a Pandemia Covid 19?



GUIA ENTREVISTA – COLABORADOR

- **Dados Primários:**

Nome completo

Cargo que ocupa

- 1.** O que significa cultura organizacional para você?
- 2.** Como definiria a cultura organizacional na organização em que exerce atividade profissional?
- 3.** Qual o papel que a cultura organizacional tem sobre seu cotidiano profissional?
- 4.** Você entende o que significa ser membro na organização em que trabalha?
- 5.** Na sua visão, quais alterações foram feitas na organização para gerir a crise da Pandemia Covid-19?
- 6.** Na sua perspectiva, a cultura da organização consegue manter o entusiasmo pela mudança e renovação, mesmo quando os negócios passam por alterações bruscas?
- 7.** Em sua opinião, quais foram os obstáculos mais relevantes no qual enfrentou durante esse período de crise nas atividades em que exerce?



8. Esses obstáculos – caso tenham existido – foram resolvidos em conjunto com a chefia de gestão ou obteve certa flexibilidade em resolvê-los sozinho(a) ?

9. Diante do atual cenário, qual importância você daria para o fortalecimento da cultura organizacional?

10. O que alterou na cultura organizacional que você como colaborador acha que deveria ser mantida até mesmo pós-crise?

ANEXO II- FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO



CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO (de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo)

O documento utilizado representa uma forma de “contrato” entre investigador/a e participante, por isso cada parte fica com uma via assinada por ambos – o primeiro “outorgante” guarda-o para provar que pediu e obteve consentimento perante eventuais auditorias; o segundo “outorgante” guarda-o para reler, revogar se assim o entender ou reclamar se verificar eventual incumprimento do garantido.

Título do estudo: “O Papel da Cultura Organizacional na Gestão de Situações de Crise: O Caso da Pandemia COVID-19”.

Enquadramento: Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Sob orientação da Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes.

Explicação do estudo: Tratar-se de uma entrevista gravada, a seleção do/a participante é por conveniência, o método utilizado será entrevista pessoalmente ou via programas de tecnologia da informação e comunicação; podendo ser através de Skype, Zoon, Microsoft team entre outros. Onde a investigadora irá agendar previamente um dia e horário conveniente para encontrar ou realizar uma chamada de vídeo ao participante, a mesma será gravada e após transcrita pela investigadora. A duração da entrevista será de aproximadamente uma hora. É garantida a destruição das gravações (áudio ou vídeo) num prazo de seis meses.

Condições: O carácter voluntário da participação e a ausência de prejuízos, assistenciais ou outros, caso não queira participar

Confidencialidade e anonimato: É garantido a confidencialidade e uso exclusivo dos dados recolhidos para o presente estudo; prometer anonimato (não registo de dados de identificação).

Venho por este meio agradecer em meu nome, Rachel Blenda de Aquino Torres,

estudante do curso de Mestrado em Gestão e Negócio, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, +55 21984280853, **rachel_atorres@outlook.com**.

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Assinatura

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela/s pessoa/s que acima assina/m. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.

Nome:

Assinatura:... .. **Data:**
..... /..... /.....

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 02 PÁGINAS E FEITO EM DUPLICADO : UMA VIA PARA O /A INVESTIGADOR /A , OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE.