

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES ÁGEIS EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO**

### *ORGANIZATIONAL CULTURE AND AGILE VALUES IN A JUNIOR ENTERPRISE IN MANAGEMENT*

**EMERSON FERNANDES DA COSTA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

**JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

**ALEXANDRE MAGNO DA SILVA FILHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

#### **Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES ÁGEIS EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO**

### **Objetivo do estudo**

Identificar o alinhamento entre o arquétipo cultural organizacional e os valores do Manifesto Ágil praticados em uma Empresa Júnior de Administração.

### **Relevância/originalidade**

Interseção entre duas áreas cruciais da gestão: agilidade e cultura organizacional, em um ambiente altamente dinâmico e mutável, como o de uma Empresa Júnior de Administração com mais de 30 anos de existência.

### **Metodologia/abordagem**

Estudo de caso utilizando abordagem quantitativa através de questionário, e coleta de percepções qualitativas das lideranças da empresa, adequação da cultura organizacional ao Competing Values Framework e discussão aberta acerca dos valores do Manifesto Ágil.

### **Principais resultados**

A organização tem um modelo de cultura de clã, com foco interno altamente predominante, e com foco razoável na flexibilidade de seus processos internos, além dos quatro valores do Manifesto Ágil não serem igualmente adotados pelos membros. Identificação de modelo cultural predominante

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Identificação de modelo cultural predominante num contexto de Empresa Júnior, além da exploração das dificuldades enfrentadas neste contexto quando se trata de cultura organizacional e agilidade.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Insights significativos sobre os significados subjacentes à cultura organizacional e ao engajamento dos membros, especialmente em contextos específicos de empresas compostas por jovens ingressando no mercado de trabalho e organizações baseadas em trabalho voluntário, que são alicerce para a agilidade organizacional.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Agilidade organizacional, Manifesto Ágil, Competing Values Framework

## *ORGANIZATIONAL CULTURE AND AGILE VALUES IN A JUNIOR ENTERPRISE IN MANAGEMENT*

### **Study purpose**

Identify the alignment between the organizational cultural archetype and the values of the Agile Manifesto practiced in a Junior Management Company.

### **Relevance / originality**

Intersection between two crucial areas of management: agility and organizational culture, in a highly dynamic and changing environment, such as that of a Junior Management Company with over 30 years of existence.

### **Methodology / approach**

Case study using a quantitative approach through a questionnaire, and collection of qualitative perceptions from the company's leaders, adaptation of the organizational culture to the Competing Values Framework and open discussion about the values of the Agile Manifesto.

### **Main results**

The organization has a clan culture model, with a highly predominant internal focus, and with a reasonable focus on the flexibility of its internal processes, in addition to the four values of the Agile Manifesto not being equally adopted by the members.

### **Theoretical / methodological contributions**

Identification of the predominant cultural model in a Junior Company context, in addition to exploring the difficulties faced in this context when it comes to organizational culture and agility.

### **Social / management contributions**

Significant insights into the underlying meanings of organizational culture and member engagement, especially in the specific contexts of young-entering companies and volunteer-based organizations, which are the foundation for organizational agility.

**Keywords:** Organizational culture, Organizational agility, Agile Manifesto, Competing Values Framework

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES ÁGEIS EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO**

### **1 Introdução**

As organizações enfrentam um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e imprevisível, onde a capacidade de adaptação rápida e eficaz é crucial para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo. A crescente demanda por maior eficiência e flexibilidade na gestão tem levado muitas empresas a adotar metodologias ágeis, que prometem transformar a forma como projetos e processos são geridos (Cooper; Sommer, 2018).

A filosofia da gestão ágil, formalizada pelo Manifesto Ágil (Fowler; Highsmith, 2001), introduziu uma abordagem que valoriza a colaboração, a flexibilidade e a adaptabilidade sobre a rigidez e o planejamento detalhado prévio. A agilidade organizacional é frequentemente definida como a capacidade de uma organização de perceber e responder de maneira eficaz a condições de turbulência e mudanças rápidas (Singh et al., 2013).

Embora o Manifesto Ágil tenha estabelecido uma base teórica importante, a implementação prática dessas ideias revela a complexidade de integrar práticas ágeis em diferentes contextos organizacionais. A literatura sugere que a eficácia da agilidade organizacional está ligada à cultura da organização (Patrucco et al., 2022; Kassimi; Sandulescu, 2023; Carmen et al., 2017), e ferramentas de diagnóstico, tais quais o Competing Values Framework (CVF) e o Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), são valiosas para que se tenha um maior entendimento da influência da cultura organizacional na capacidade de resposta e performance (Cameron; Quinn, 2006; Carmen et al., 2017).

A cultura organizacional pode ser compreendida como sendo o conjunto de práticas que caracteriza o comportamento dos colaboradores de determinada organização a partir dos artefatos observados, crenças e valores expostos e suposições básicas. (Schein, 1988). A dificuldade em gerenciar mudanças culturais efetivamente é um desafio comum exigindo dos profissionais de gestão maior flexibilidade e uma natureza mais adaptativa. Neste sentido as empresas juniores, associações estudantis sem fins lucrativos voltados para a prática empresarial, oferecem um campo fértil para fomentar uma formação acadêmica a partir de características essenciais para práticas ágeis.

É no ambiente universitário que se encontra a possibilidade de transformação da criatividade em serviços de inovação, oferecendo aos alunos a oportunidade de aprender sobre empreendedorismo na prática, e uma Empresa Júnior se apresenta, portanto, como um espaço de aprendizagem e interligação entre a universidade e o ambiente dos negócios, promovendo a postura empreendedora dos jovens por meio da experiência prática, não apenas daqueles que querem iniciar um negócio próprio, mas também dos que buscam ser gestores inovadores (Luna et al., 2014). A análise da cultura organizacional de uma Empresa Júnior, em particular, oferece uma oportunidade para investigar como esses modelos de comportamento e práticas se adaptam a um ambiente voltado à agilidade. Essas empresas, que desempenham um papel importante na formação de futuros profissionais e na aplicação prática dos conceitos acadêmicos, podem fornecer insights sobre a integração de práticas ágeis em um contexto não tradicional.

A relevância desta pesquisa reside na interseção entre duas áreas cruciais da gestão: agilidade e cultura organizacional. Estas áreas, embora distintas, são profundamente complementares e sua integração oferece uma perspectiva abrangente sobre como as organizações podem melhorar sua eficiência e adaptabilidade (Patrucco et al., 2022). A aplicação de ferramentas consolidadas, como o CVF, em um contexto específico como o de uma Empresa Júnior não só demonstra a universalidade dos estudos em ciências administrativas, mas também contribui para a compreensão e alcance dos objetivos propostos.

Portanto, este estudo se propõe a investigar como a cultura organizacional de uma Empresa Júnior pode influenciar sua capacidade de implementar e sustentar práticas ágeis, e tem como objetivo principal identificar o alinhamento entre o arquétipo cultural organizacional e os valores do Manifesto Ágil praticados em uma Empresa Júnior de Administração, além de dois objetivos específicos:

- Realizar diagnóstico cultural quantitativo na Empresa Júnior a partir da percepção individual de seus colaboradores utilizando o Competing Values Framework;
- Identificar os comportamentos atrelados aos quatro valores do Manifesto Ágil atualmente presentes na Empresa Júnior a partir da percepção de seus líderes.

A discussão desses temas e a aplicação dos conceitos explorados proporcionarão à organização uma compreensão mais robusta e prática da integração entre agilidade e cultura organizacional, contribuindo para a otimização de seus processos internos e aprimoramento contínuo. O impacto desta pesquisa será, portanto, significativo tanto para o avanço acadêmico na união de áreas ainda insuficientes, quando analisadas concomitantemente, quanto para a evolução prática do contexto organizacional apresentado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura organizacional**

Schein (1985) aprofundou os estudos acerca dos comportamentos comuns em grupos, descrevendo a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos fundamentais estabelecido, descoberto ou desenvolvido por um grupo de pessoas que, caso entendido como válido por todos, deve ser ensinado aos seus novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir os problemas observados. A princípio, a cultura pode ser entendida em três níveis: os artefatos, observados, sentidos e percebidos superficialmente numa cultura; os valores, caracterizados por metas, ideais, normas e princípios morais compartilhados; e as suposições básicas, tomadas como verdadeiras e percebidas apenas por quem participa de determinada cultura (Schein, 1988).

Nessa mesma época, foi introduzida a ideia de diferentes tipos de culturas organizacionais, incluindo a cultura de poder, de papéis, de tarefas e de pessoas (Handy, 1985), ampliando a discussão, de modo que a cultura organizacional passou a ser descrita como interpretável, descritível e não manipulável mecanicamente (Meek, 1988).

A cultura organizacional, portanto, vem sendo uma área na qual os trabalhos têm proporcionado orientação para gestores em busca de formas de melhorar a efetividade organizacional, servindo como um mecanismo de sentido e ganho de controle capaz de guiar e moldar atitudes e comportamentos coletivos (Cameron; Quinn, 2006; Alvesson, 2002). A missão da empresa, suas estratégias, valores e políticas auxiliam na construção da cultura, coletivamente, sendo resultado dos esforços conjuntos da organização, representando a forma de ser e agir através do direcionamento das ações dos colaboradores atuando como unidade (Korner et al., 2015; Hogan; Coote, 2014; Schein, 2010).

A relação entre cultura organizacional, conhecimento de gestão e capacidade de inovação pode apresentar ideias para gestores que buscam desenvolver uma cultura forte, promover práticas de gestão do conhecimento e, eventualmente, a capacidade de inovação de uma organização (Lam et al., 2021). Por isso é importante identificar, de forma metódica e com o uso de ferramentas direcionadas, fatores que estimulam a criação de novos valores dentro de uma cultura já existente e como manipulá-los para o bem da organização.

## 2.2 CVF e OCAI

O Competing Values Framework (CVF) é uma ferramenta de diagnóstico cultural proposta inicialmente por Cameron e Quinn em 2006 com o objetivo de auxiliar gestores na identificação de métodos comuns de caracterização e mudança da cultura organizacional a partir de observações empíricas. O framework permite a classificação de uma cultura organizacional em quatro categorias: cultura de clã, de hierarquia, de adhocracia e de mercado (Cameron; Quinn, 2006).

Para dar aplicabilidade ao CVF, o Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), também desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), é uma metodologia de diagnóstico organizacional elaborada a partir de questionário para coleta da percepção dos colaboradores de uma organização. É uma ferramenta com aplicabilidade baseada no CVF e que surge a partir de pesquisas focadas nos indicadores mais importantes que afetam a eficiência organizacional.

Figura 1 - Competing Values Framework



Fonte: CAMERON; QUINN (2006).

Ainda sobre as ferramentas, Felipe et al. (2017, p. 3) sintetizaram que, nelas:

Uma dimensão opõe a ênfase em flexibilidade, adaptabilidade e dinamismo, à ênfase em estabilidade, ordem e controle, enquanto a segunda dimensão confronta uma orientação interna com foco em integração, colaboração e união, à uma orientação externa com foco na diferenciação, competição e rivalidade. Essas dimensões, combinadas uma com a outra, levam a uma identificação de quatro tipos distintos de cultura envolvendo características e idiossincráticas e particulares (Felipe et al., 2017, p. 3).

A cultura de clã tem como destaque os valores compartilhados, a coesão, a participação, a individualidade e o senso de coletividade, além da valorização do trabalho em equipe, programas de envolvimento dos colaboradores e o compromisso corporativo (Cameron; Quinn, 2006).

A cultura de hierarquia é baseada nos sete princípios da teoria da burocracia de Weber: a divisão do trabalho, a hierarquia de autoridade, a racionalidade, as regras e padrões, o compromisso profissional, os registros e escritos e a impessoalidade. A maioria das empresas adotaram esse tipo de cultura a partir da década de 1960 por acreditar que a teoria Weberiana era universal na busca pela consistência na oferta de produtos e serviços, estabilidade e eficiência (Cameron; Quinn, 2006).

A cultura de adhocracia se baseia no termo ad hoc, do latim, que significa “para esta finalidade”, e representa um modelo cultural original, dinâmico, empreendedor, inovador, voltado para o risco, preparado para mudanças, agressivo e flexível (Leal-Rodriguez et al.,

2016). A flexibilidade e o dinamismo aliadas ao foco externo e à diferenciação são características centrais da adhocracia, representando organizações modernas e que entendem o risco como oportunidade de crescimento frente a mercados mais conservadores, representados, principalmente, por culturas hierárquicas.

Por fim, a cultura de mercado é orientada pela gestão de capital humano, indicadores e metas mensuráveis, portanto, busca alcançar diferenciais competitivos fortes a partir da produtividade, eficiência, competitividade e otimização (Cameron; Quinn, 2006). A relação entre os colaboradores e os stakeholders externos é primordial para o sucesso de uma cultura de mercado, partindo da necessidade de geração de dados para monitoramento e controle concomitantemente com a gestão de seus processos.

### **2.3 Agilidade organizacional e o Manifesto Ágil**

Agilidade organizacional é a capacidade que determinada organização tem de resolver problemas rapidamente, podendo ser classificada como um tipo de capacidade dinâmica, gerencial, inerente do indivíduo, condicionada habilidade do líder em motivar sua equipe, com o intuito de construir, integrar pessoas de forma abrangente alinhando estratégia, estrutura, pessoas, processos e tecnologias (Ossola et al., 2020).

O tema surgiu a partir da criação das metodologias ágeis de gestão de projetos de software, logo, vem sendo desenvolvido e aprofundado desde a década de 1970, quando Winston Royce produziu um artigo que descrevia suas ideias de gerenciamento de software em larga escala. O artigo continha um diagrama que retratava seu plano em um método por cascata.

A reformulação da metodologia de cascata para os primórdios das metodologias ágeis começou no final da década de 1980 ou início dos anos 1990. Na década de 1980, a comunidade de desenvolvedores de software já começava a demonstrar sinais de agilidade em seus processos internos. Entretanto, foi apenas em 2001, com a publicação do Manifesto Ágil que esses métodos de gestão passaram a ser chamados, em conjunto, de ágeis.

Fowler e Highsmith (2001) caracterizam, através do Manifesto Ágil, a agilidade a partir do desenvolvimento de quatro valores essenciais para a organização: indivíduos e a interação entre eles, mais que processos e ferramentas; software em funcionamento, mais que documentação abrangente; colaboração com o cliente, mais que negociação de contratos; e responder a mudanças, mais que seguir um plano.

O objetivo da agilidade, representado por seus valores e princípios, é possibilitar aos executivos a oportunidade de investigar o status quo da organização e realizar análises do estado atual da mesma; os colaboradores passarem a ter um conhecimento compartilhado quanto à relevância e aos impedimentos dos times no alcance de uma filosofia ágil; e a gestão dos recursos humanos podem implementar iniciativas orientadas ao resultado e promover frameworks de desenvolvimento da agilidade, individualmente (Eilers et al., 2022).

Com o estabelecimento da agilidade organizacional como tópico de análise em gestão e a filosofia ágil sendo integrada a diversos modelos de cultura organizacional, estudos unindo as duas áreas passaram a se tornar cada vez mais comuns. A partir disso, Kassimi e Sandulescu (2023) afirmam que, baseado no primeiro valor do Manifesto Ágil, a avaliação da agilidade deve ser focada mais na filosofia ágil das pessoas e em suas atitudes, do que em processos.

Com isso, nem todas as organizações se encontram culturalmente preparadas para uma transformação Ágil, e mudanças podem ser necessárias para que este processo seja bem sucedido (Kassimi; Sandulescu, 2023), pois a adoção de metodologias ágeis normalmente requer uma transformação de toda a cultura organizacional, graças à correlação positiva entre ambas (Misra et al., 2010).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como aplicada e exploratória, constituindo um "continuum" que, partindo de uma situação de pouco ou nenhum conhecimento do Universo de Respostas, alcança a condição de um conhecimento autêntico desse mesmo universo (Piovesan; Temporini, 1995). Trata-se, também, de um estudo de caso baseado numa organização já existente e com mais de 30 anos de história e é, acima de tudo, um conjunto de métodos válidos que visam explorar as capacidades humanas de adaptação à uma filosofia gerencial.

A metodologia adotada nesta pesquisa e a coleta dos resultados são descritas na Seção 3, a partir da apresentação dos critérios de avaliação baseados, primeiramente, no questionário, aplicado com todos os membros da Empresa Júnior, e após isso, as entrevistas, entrevistas, focadas apenas nos níveis tático e estratégico.

A aplicação do questionário para coleta de dados quantitativos se deu pela integração do OCAI ao CVF para diagnóstico cultural, havendo, assim, a necessidade de haver a coleta de dados da maior quantidade de membros ativos na empresa para adaptação intuitiva a um arquétipo cultural. A aplicação das entrevistas para coleta de dados qualitativos se deu pela divisão das percepções dos entrevistados baseada nos quatro valores do Manifesto Ágil, facilitando sua análise de acordo com as respostas coletadas.

Tabela 1 - Tópicos organizacionais por pergunta no questionário

Questão	Tópico organizacional
1	Estabilidade e controle
2	Hierarquias
3	Execução de tarefas x flexibilidade
4	Competição externa e mudanças do mercado
5	Decisões internas
6	Formalidade
7	Inovação e criatividade
8	Erros e falhas
9	Lideranças
10	Comunicação interna

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Em outras palavras, este artigo utiliza um modelo adaptado do OCAI para identificação dos fatores culturais baseados no CVF ao reunir percepções individuais dos membros da Empresa Júnior e adaptá-las a um modelo coletivo e prático. Para buscar um resultado fidedigno, foi elaborado um sistema de “pesos” para cada resposta de acordo com seu grau de repetição, com o intuito de identificar fatores mais ou menos fortes apontando para cada arquétipo cultural.

Após a adequação das respostas obtidas no questionário ao arquétipo cultural no Competing Values Framework, foram aplicadas as entrevistas individuais, com o objetivo de

identificar a presença constante ou inconstante dos quatro valores do Manifesto Ágil na gestão de projetos e pessoas a partir da percepção do Diretor de Projetos e de dois Gerentes de Projetos, por serem cargos que estão em contato constante com os Consultores de Projetos, que abrangem a maioria do corpo de membros da empresa. Foram adotadas oito questões, sendo duas questões para identificação de cada valor presente no Manifesto Ágil.

### 3.1 Coleta de dados quantitativos

O público do questionário é composto por membros da Empresa Júnior analisada nesta pesquisa, dos quais cinco destes membros fazem parte do corpo tático no organograma, quatro do operacional e dois do estratégico. Todos os respondentes estão, no mínimo, no terceiro semestre do curso de Administração da UFRN e suas idades variam entre 19 e 23 anos.

O peso de cada resposta é diferente de acordo com a repetição da seleção de determinada opção, em múltipla escolha, representando os fatores mais fortes e menos fortes compartilhados pelos membros da empresa. Por exemplo, na questão 1, se 75% do público pensa que a estabilidade dos processos é “muito importante”, indicando uma cultura de hierarquia, e 100% entendem as linhas hierárquicas como barreiras a serem superadas, a pesquisa apontaria para uma cultura de mercado, mesmo com a importância da hierarquia sendo observada pela maioria dos participantes, já que os mesmos processos, da mesma organização, podem ter traços culturais distintos baseados no individualismo de seus colaboradores, logo, empresa, gestores e proprietários possuem, por vezes, missões diferentes e em muitos aspectos conflitantes (Crozatti, 1998).

A definição dos pesos de acordo com o percentual de respostas obtidas se dá pela necessidade de distinção entre fatores amplamente percebidos dentro de uma cultura das observações que variam de indivíduo para indivíduo. Logo, os pesos aplicados ao plano cartesiano e, conseqüentemente, à definição do arquétipo cultural seguem uma lógica de “pontos” distribuídos nos eixos x e y, positiva e negativamente, da seguinte maneira:

Tabela 1 - Pontos no plano cartesiano por cultura no questionário

Frequência de respostas (em %)	Cultura predominante	Eixo x	Eixo y	Pontos
50,1 a 66,6				1
66,7 a 85	Clã	Negativo	x	3
85,1 a 100				5
50,1 a 66,6				1
66,7 a 85	Adhocracia	Positivo	x	3
85,1 a 100				5
50,1 a 66,6				1
66,7 a 85	Hierarquia	Negativo	y	3
85,1 a 100				5
50,1 a 66,6				1
66,7 a 85	Mercado	Positivo	y	3

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Para não levar apenas em consideração, no plano cartesiano final, as respostas que obtiveram predominância, com mais de 50% de repetição, no questionário, também é elaborado um modelo de adição ou redução de pontos nos eixos x e y baseados na maioria das respostas obtidas de acordo com a predominância de características de uma cultura interna contra externa (eixo x), e de fatores de flexibilidade contra estabilidade (eixo y) da seguinte maneira:

Tabela 2 - Pontos no plano cartesiano por foco no questionário

Frequência de respostas (somadas e em %)	Foco predominante	Comportamento	Eixo	Pontos
66,6 a 80	Interno	Negativo	x	1
80,1 a 100				2
66,6 a 80	Externo	Positivo	x	1
80,1 a 100				2
66,6 a 80	Estabilidade	Negativo	y	1
80,1 a 100				2
66,6 a 80	Flexibilidade	Positivo	y	1
80,1 a 100				2

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Questionário

11 dos 16 membros ativos da empresa responderam o questionário, totalizando 68,7% da membresia ativa total. Quanto à divisão de respostas obtidas pelo nível dos cargos no organograma, a pesquisa contou com respostas de 18,2% de membros do corpo estratégico, 45,5% do corpo tático e 36,4% do corpo operacional.

#### 4.1.1 Estabilidade e controle

Identificou-se não existir um consenso entre os modelos de cultura. Apesar disso, a resposta mais frequente indica uma cultura de mercado quanto à estabilidade e controle dos processos, ou seja, a importância da estabilidade não é menosprezada, mesmo que a flexibilidade dos processos também seja relativamente valorizada, quando necessário for. Somando-se os dois resultados mais frequentes, tem-se 81,9% das respostas indicando uma cultura com foco na estabilidade no eixo y. Com a ausência de predominância cultural observada, não devem ser adicionados ou deduzidos pontos ao plano cartesiano final por predominância de cultura, mas 2 pontos são diminuídos no eixo y pela predominância de foco na estabilidade.

#### **4.1.2 Hierarquias**

72,7% das respostas indicaram que hierarquias são importantes, mas é dado mais espaço para a colaboração e o compartilhamento de ideias entre os membros da equipe, apontando para uma cultura de clã. Os outros 27,3% entendem as hierarquias como fundamentais para a tomada de decisões e organização do trabalho, voltadas ao arquétipo da cultura de hierarquia.

Vale destacar que todos os membros que identificaram a estabilidade e o controle como fundamentais (cultura de hierarquia) entendem as hierarquias como muito importantes, mas não fundamentais, validando a ideia de que um mesmo membro pode perceber dois aspectos culturais de formas opostas.

Todas as respostas mostraram uma cultura com foco interno, apesar da distinção entre as prioridades acerca da estabilidade e controle, e da flexibilidade. Com isso, são adicionados 3 pontos ao eixo y e reduzidos 3 pontos ao eixo x no plano cartesiano final pela cultura predominante, e reduzidos 2 pontos adicionais do eixo x por foco predominantemente interno.

#### **4.1.3 Execução de tarefas x flexibilidade**

54,5% das respostas mostram que é importante equilibrar estes dois fatores, reconhecendo a importância de ambos na busca pelo sucesso organizacional, apontando para uma cultura de clã. 18,2% dos membros entendem que a eficiência e execução de tarefas devem ser tidas como prioridade (cultura de mercado), 18,2% acham que inovação e flexibilidade são mais importantes (cultura de adhocracia), e os últimos 9,1% responderam que a estabilidade e continuidade das operações devem ser priorizadas, minimizando os riscos e garantindo a consistência nos resultados (cultura de hierarquia).

Com 54,5% das respostas apontando para uma cultura de clã, é somado 1 ponto ao eixo y, e reduzido 1 ponto ao eixo x do plano cartesiano final, por predominância cultural. Quanto à predominância de foco, tem-se 2 resultados que alteram o plano cartesiano final, pois 72,7% das respostas indicam uma cultura com foco interno, e 72,7%, uma cultura com foco na flexibilidade, adicionando 1 ponto ao eixo y e reduzindo 1 ponto ao eixo x.

#### **4.1.4 Competição externa e mudanças de mercado**

34,6% dos membros julgam que a empresa valoriza a estabilidade e a previsibilidade, mantendo-se fiel aos seus processos e estratégias estabelecidos, indicando uma cultura de hierarquia, além de 27,3% entenderem que o aprendizado contínuo e a colaboração com clientes e parceiros são fatores entendidos como importantes de serem valorizados para a manutenção da relevância no mercado, mostrando uma cultura de clã, e outros 27,3% acreditarem que a empresa está constantemente se adaptando e inovando para enfrentar os desafios do mercado em constante mudança, apontando para uma cultura adhocrática.

Somando as opções predominantes, tem-se 63,7% dos membros entendendo que o foco maior da cultura se dá a fatores internos, entretanto, não existiu predominância pela maioria dos membros em nenhuma alternativa desta questão. Com isso, não são adicionados ou deduzidos pontos relacionados à predominância de cultura, mas deve-se diminuir 1 ponto ao eixo x do plano cartesiano final.

#### **4.1.5 Decisões internas**

O resultado quase alcançou a unanimidade entre os respondentes, com 90,9% entendendo que as decisões são tomadas de forma centralizada em uma ou poucas pessoas,

visando maior controle e restrição nas decisões, apontando para uma cultura altamente hierárquica neste quesito.

Como resultado obtido, são decrescidos 5 pontos ao eixo y e 5 pontos ao eixo x do plano cartesiano final, por predominância cultural, e o mesmo comportamento ocorre quanto ao foco interno e em estabilidade, com a redução de 2 pontos tanto ao eixo y, quanto ao eixo x, por predominância de foco interno e em estabilidade.

#### **4.1.6 Formalidade**

O resultado, também quase unânime, mostra que 90,9% dos membros acreditam que existe uma mistura entre processos formais e informais, indicando uma cultura de adhocracia, enquanto a única exceção entende que os processos são altamente formalizados e padronizados.

Com 90,9% das respostas indicando uma cultura de adhocracia, deve-se somar 5 pontos ao eixo y e 5 pontos ao eixo x no plano cartesiano final, por predominância cultural, e o mesmo comportamento ocorre quanto aos focos externo e em flexibilidade, com adição de 2 pontos tanto ao eixo y, quanto ao eixo x, por predominância de foco externo e em flexibilidade.

#### **4.1.7 Inovação e criatividade**

Quanto aos incentivos à criatividade e à inovação na organização, 72,7% das respostas entendem que a inovação é incentivada através da colaboração e da troca de conhecimentos entre os membros da equipe (cultura de clã), enquanto 18,2% dizem que são promovidos espaços dedicados apenas à experimentação e ao desenvolvimento de novas ideias (cultura de adhocracia), e 9,1%, que são oferecidos incentivos em formato de benefícios ou reconhecimento formal para ideias inovadoras (cultura de mercado).

Aqui, somando a porcentagem das culturas de clã e adhocracia, tem-se 90,9% dos membros compreendendo a cultura organizacional como flexível. Pelos resultados citados, devem ser somados 3 pontos ao eixo y e reduzidos 3 pontos do eixo x no plano cartesiano final, por predominância cultural, 1 ponto deve ser reduzido do eixo x pelo foco interno, e 2 pontos, adicionados ao eixo y pelo foco na flexibilidade.

#### **4.1.8 Erros e falhas**

As respostas obtidas na oitava pergunta do questionário foram divisivas e não houve presença de maioria das respostas indicando algum dos arquétipos culturais, com 36,4% das respostas apontando para uma cultura mercadológica, pois acreditam que existe uma tolerância moderada para o erro, mas são esperadas ações corretivas imediatas por parte de quem o cometeu, além da mesma porcentagem indicando uma cultura de clã, entendendo que erros são vistos como oportunidades de aprendizado e são tratados com compreensão por Gerentes e Diretores. Além disso, 27,3% entendem que existe uma tolerância moderada para o erro, porém são esperadas ações corretivas imediatas por parte de quem o cometeu, apontando para uma cultura de adhocracia.

Com isso, não foram adicionados pontos aos eixos x e y no plano cartesiano final por predominância cultural. Quanto à predominância de foco, deve ser adicionado 1 ponto ao eixo x do plano cartesiano final.

#### **4.1.9 Lideranças**

A opção que predominou entre os respondentes foi a de que líderes são encorajadores e facilitadores, incentivando a autonomia e a cultura de colaboração, com 54,5%, indicando

uma cultura de clã. 27,3% acreditam que os líderes são vistos como autoridades que tomam todas as decisões importantes (cultura de hierarquia), e 18,2% dizem que os líderes são orientados, principalmente, para o alcance constante de resultados e focados na eficiência operacional (cultura de mercado).

Como houve predominância cultural apontando para uma cultura de clã, deve ser adicionado 1 ponto ao eixo y, e reduzido 1 ponto ao eixo x. Quanto à predominância de foco, deve ser reduzido 1 ponto ao eixo x do plano cartesiano final.

#### 4.1.10 Comunicação interna

A maioria das respostas, 63,6%, indicou que a comunicação é bidirecional e aberta, incentivando o compartilhamento de informações em todas as direções por parte dos membros, indicando uma cultura de clã. Os outros 36,4% ficaram divididos, igualmente, entre os entendimentos de que a comunicação é estruturada e focada, majoritariamente, em repasses de metas e objetivos organizacionais (cultura de mercado), e que a mesma se dá verticalmente, de cima para baixo, seguindo a hierarquia proposta pelo organograma (cultura de hierarquia).

Com os 63,6% indicando uma cultura de clã, supracitados, deve ser adicionado 1 ponto ao eixo y, e diminuído 1 ponto do eixo x do plano cartesiano final. Quanto à predominância de foco, deve ser reduzido 1 ponto do eixo x no plano cartesiano final.

#### 4.1.11 Plano cartesiano final

O plano cartesiano final foi elaborado de acordo com os pontos adicionados ou reduzidos aos eixos x e y supracitados.

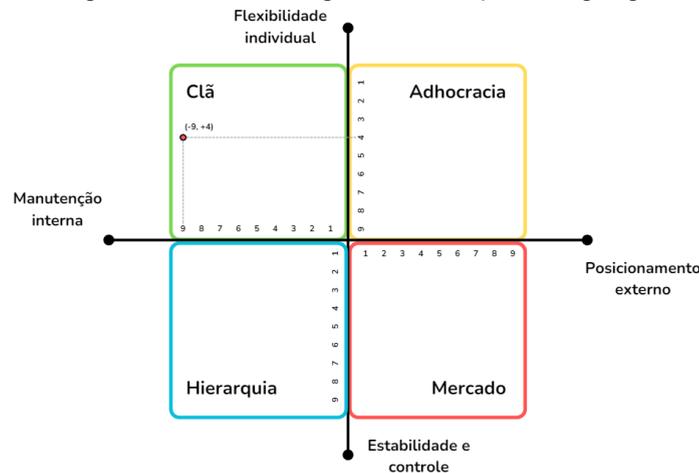
Tabela 3 - Comportamentos dos eixos x e y por questão do questionário

	Cultura		Foco		Total	
	Eixo y	Eixo x	Eixo y	Eixo x	Eixo y	Eixo x
Q1	-	-	-2	-	-2	0
Q2	-3	-3	-	-2	-3	1
Q3	1	-1	1	-1	2	-2
Q4	-	-	-	-1	0	-1
Q5	-5	-5	-2	-2	-7	-7
Q6	5	5	2	2	7	7
Q7	3	-3	2	-1	5	-4
Q8	-	-	-	1	0	1
Q9	1	-1	-	-1	1	-2
Q10	1	-1	-	-1	1	-2
Soma	3	-3	1	-6	4	-9

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

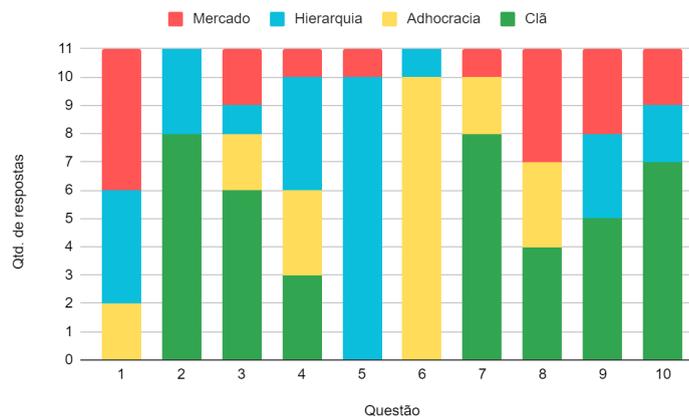
O arcabouço cultural encontrado indica uma cultura de clã com fortes aspectos de foco interno e força de flexibilidade média, com certas características de uma cultura hierárquica, que se apresentam, principalmente, pelo foco na manutenção interna de seus processos, como apresentado abaixo:

Quadro 2 - plano cartesiano final para identificação do arquétipo cultural



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Gráfico 1 - Visão geral das respostas do questionário



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

## 4.2 Entrevistas

### 4.2.1 Indivíduos e a interação entre eles, mais que processos e ferramentas

O foco nas pessoas é uma característica marcante de Empresas Juniores, e é de suma importância a participação dos stakeholders no sucesso organizacional, apontando para uma agilidade organizacional presente. Os entrevistados dizem que, apesar da relação entre professores da Universidade e a empresa não ser tão próxima, é algo que está mudando e que consta, inclusive, no planejamento estratégico da Diretoria de Projetos a partir da meta de projetos que tiveram auxílio de professores para validação, segundo um dos Gerentes de Projetos.

As Diretorias de Projetos e de Desenvolvimento Humano atuam em conjunto na continuidade de uma trilha de capacitação presencial para todos, em um dia, para organizar ciclos de aprendizado voltados para uma das cinco áreas de consultoria trabalhadas

(processos, pessoas, marketing, finanças e estratégia), contando, também, com apoio de professores de cada área específica.

São valorizados, portanto, a inovação, a adesão dos stakeholders e a adesão de pós-juniores para repasse de lições aprendidas, além do simples sucesso dos projetos. É através da metodologia de gerenciamento ágil usada atualmente, o Scrum, que as equipes podem estar reunidas uma vez por semana para novos planejamentos, graças aos sprint reviews, além da discussão acerca das retrospectivas.

Os clientes finais também são encorajados a participar de momentos de reflexão e criação, juntamente com os grupos de trabalho, de acordo com o Diretor de Projetos. O alinhamento de expectativas é feito nas reuniões iniciais, após fechamento do contrato, nas reuniões feitas durante o projeto, e na coleta do NPS na fase do pós-serviço.

#### **4.2.2 Software em funcionamento, mais que documentação abrangente**

É difícil, numa consultoria empresarial, fazer algo que não esteja no escopo, segundo um dos Gerentes. Mesmo que haja uma reunião interna para adaptações no escopo, esta informação se encontra no livro final da consultoria, contudo, é nas assessorias que esta troca de conhecimentos está presente, advinda do próprio relacionamento entre cliente e grupo de trabalho. São valorizados os treinamentos propostos pelos Consultores e Gerentes dos projetos na empresa do cliente, onde são apresentados os materiais aliados aos repasses de conhecimento técnico para o cliente, fazendo com que o que é importante na consultoria não fique vinculado necessariamente ao material físico entregue conforme trabalho é concluído, fugindo da simples documentação abrangente.

Em suma, há documentações necessárias para registro interno, graças à natureza mutável de uma Empresa Júnior, entretanto, o repasse de conhecimento presencialmente aos clientes é amplamente encorajado. Há momentos de mentoria e educação do cliente sobre o que está sendo entregue, e o fato do cliente ser educado é considerado um fator de sucesso nos projetos de consultoria e de assessoria, segundo o Diretor de Projetos.

#### **4.2.3 Colaboração com o cliente, mais que negociação de contratos**

Atualmente há uma estrutura de onboarding com o cliente, diferente do modelo de alguns anos atrás, em que era feita apenas a reunião de briefing após fechamento de contrato. É no *onboarding* que é passado ao cliente o que será feito durante o projeto, alinhamento de expectativas, direitos e deveres de ambas as partes, etc. É também no onboarding que o cliente entende sua importância na continuidade e qualidade do projeto ou assessoria.

A colaboração com o cliente, especialmente no contexto das assessorias prestadas, revela-se deficitária. Esse desafio é observado em diversos níveis hierárquicos, desde os Consultores até os Gerentes e, por vezes, até mesmo o Diretor. A maior parte dos integrantes dessas equipes é composta por jovens ainda entrando no mercado de trabalho, o que pode influenciar a capacidade de lidar de forma assertiva com o cliente e suas objeções. A falta de maturidade pode dificultar a abordagem direta, especialmente quando o cliente utiliza o fato de “estar pagando” como argumento para suas demandas, segundo um dos gerentes.

Além disso, frequentemente o cliente apresenta uma postura desinformada sobre a complexidade dos serviços oferecidos. Essa falta de compreensão pode levar à subvalorização dos esforços feitos e à dificuldade em reconhecer a importância do trabalho realizado, mesmo com o empenho apresentado pelos grupos de trabalho visando adaptar as práticas usadas para se lidar com essas questões.

#### 4.2.4 Responder a mudanças, mais que seguir um plano

A experiência de consultoria em Empresas Juniores frequentemente apresenta desafios relacionados à flexibilidade e à adaptação das práticas e procedimentos. A formação inicial dos consultores é orientada para a execução de entregáveis específicos, o que pode gerar resistência à mudança e dificuldade em adaptar-se a novas abordagens, já que o nível de comunicação com o cliente tende a variar conforme o perfil pessoal dos consultores.

Observa-se também que, internamente, a adaptabilidade é mais ágil comparada ao contexto externo. A estrutura interna das empresas juniores tende a ser instável, com variações significativas no número de membros ao longo dos semestres, o que impõe a necessidade de constante adaptação, e a cultura predominante muitas vezes prioriza a estabilidade sobre a inovação, segundo o Diretor.

A adaptação às necessidades dos clientes ocorre de forma mais eficaz quando há uma compreensão contínua das mudanças nas suas demandas. A análise das dificuldades e a resposta às necessidades emergentes são fundamentais para a entrega de valor agregado e, embora as equipes incentivem a apresentação de novas ideias e a exploração de abordagens alternativas, a flexibilidade ainda é limitada e a conformidade com o escopo planejado é frequentemente enfatizada.

### 5 DISCUSSÃO

Os entrevistados identificaram que o estímulo à colaboração entre as equipes de trabalho e os stakeholders, especialmente externos, já é uma prática existente, sendo consenso encontrado nas três entrevistas. Porém, observa-se uma melhora progressiva neste aspecto recentemente, com perspectivas positivas para futuras colaborações entre eles, indicando uma predisposição inata ao fortalecimento dos relacionamentos externos.

No entanto, nem todos os membros se sentem igualmente capacitados a tomar decisões internas que afetam a organização, indicando variações na percepção de autonomia e empoderamento entre os diferentes níveis hierárquicos ou áreas funcionais da empresa, como apontado pelo terceiro entrevistado. As lideranças compartilham a percepção de que os valores do Manifesto Ágil não são uniformemente refletidos na cultura organizacional da empresa. Isso sugere uma oportunidade para alinhar mais profundamente os valores ágeis com as práticas organizacionais e as percepções dos membros da equipe, visando fortalecer a implementação de princípios ágeis na operação cotidiana da empresa (Kassimi; Sandulescu, 2023).

A capacidade relativa de flexibilização dos serviços prestados, adaptando-se às necessidades variáveis dos clientes, reflete uma cultura organizacional adaptável e receptiva às demandas do mercado em constante mudança. Isso sugere que a cultura organizacional não apenas molda, mas também é moldada pelas características demográficas e comportamentais de seus membros, influenciando a dinâmica de trabalho e a capacidade de resposta da empresa às exigências externas (Dias, 2003).

A pesquisa também destaca a importância crucial do engajamento dos membros em empresas baseadas em trabalho voluntário para o sucesso da filosofia ágil. A adesão ativa e o comprometimento dos membros são fundamentais para a adoção eficaz de práticas ágeis, que dependem significativamente da colaboração autônoma e do engajamento proativo de todos os envolvidos (Vacari, 2015; Goldman, 1995).

As culturas de clã, adhocracia e hierarquia são relacionadas positivamente à agilidade organizacional, enquanto a cultura de mercado se relaciona negativamente com a mesma, pois organizações ágeis se beneficiam de um certo grau de estabilidade, ordem e controle em tempos de crises e incerteza (Felipe, et al., 2017), entretanto, Goncalves et al. (2019)

descrevem a cultura de hierarquia como tendo um resultado negativo na capacidade de inovação. Em suma, culturas com valores de clã e de adhocracia, como líderes presentes e engajados, juntamente com técnicas ágeis, como o empoderamento, trabalho em equipe e inovação têm maiores capacidades de obter sucesso na implementação de agilidade (Goncalves et al., 2019).

Na Empresa Júnior, as culturas de clã e de hierarquia, identificadas com maior frequência, seriam complementares para a agilidade organizacional, graças à capacidade de resposta rápida aliada à estabilidade causada pelas lideranças, entretanto, a literatura traz uma nova perspectiva, mostrando uma correlação negativa entre os dois modelos culturais e a agilidade. Portanto, o que outrora seria um ponto positivo, se torna um possível obstáculo para a agilidade na organização.

## 6 CONCLUSÃO

Foi utilizado o CVF para diagnóstico cultural e uma adaptação do OCAI para interpretação dos resultados obtidos a partir do questionário aplicado. É possível, utilizando os quatro arquétipos culturais - cultura de clã, adhocracia, de hierarquia e de mercado - como ponto de referência, analisar a realidade da Empresa Júnior selecionada quanto à adaptação a novas abordagens, adequação de processos internos, presença da agilidade e das filosofias empresariais no dia a dia. Também é possível entender como a implementação de práticas ágeis específicas contribui para a proposta de valor, já existente e, por fim, identificar quais valores culturais caracterizam o grau de agilidade atualmente.

Quanto à aplicação de procedimentos quantitativos para identificação do arquétipo cultural, Santos Filho (1995) afirma que os mesmos devem ser empregados pois levam menos tempo para a coleta de dados, para a interpretação destes e para a apresentação dos resultados, podendo ser repetidos sem grande dificuldade e apresentando melhores resultados quanto aos limites de confiabilidade, além de que os estudos quantitativos têm sido utilizados, principalmente, para identificar e validar dimensões da cultura, desenvolver tipologias e achar relações entre força cultural e identificação dos empregados com a organização.

A pesquisa realizada foi bem sucedida na proposição do ampliamiento da discussão acerca da cultura da agilidade organizacional numa Empresa Júnior de Administração. O diagnóstico cultural elaborado à vista do CVF contribuiu para que a cultura da empresa fosse adequada a um arquétipo composto por suposições passadas e modelos um pouco mais padronizados de comportamento, iniciando o afastamento de pré concepções culturais básicas disseminadas entre os membros ativos.

As características da filosofia ágil foram exploradas, a partir dos quatro valores do Manifesto Ágil, de forma direcionada para as percepções de cultura coletadas entre os membros. Sabendo que as lideranças têm e sempre tiveram papel fundamental nas mutações ocorridas na Empresa Júnior desde sua criação, elas foram as responsáveis por trazer as análises do estado atual da organização, quando se trata de agilidade, ao compreenderem os pontos mais fortes que já apontam para essa agilidade, ao mesmo tempo em que foram estimulados à reflexão quanto aos pontos a melhorar.

O alto índice de rotatividade dentro da empresa pode resultar em mudanças significativas na cultura organizacional ao longo do tempo. A cultura de uma organização é influenciada pelas atitudes, valores e comportamentos dos seus membros ativos, e a constante entrada e saída de colaboradores pode levar a variações consideráveis na forma como a cultura é percebida e praticada. Isso sugere que as características culturais identificadas em um período específico podem não ser estáveis ou consistentes em períodos subsequentes, o que limita a validade das conclusões sobre a cultura organizacional como um fenômeno estático.

Esse trabalho buscou, acima de tudo, trazer à superfície algumas discussões mais profundas e direcionadas aos padrões comportamentais dos membros e o quanto estes padrões se encaixam aos preceitos básicos e históricos da empresa. Enquanto trabalhos futuros podem abordar fatores mais específicos, como o poder de influência da alta rotatividade de uma Empresa Júnior no atingimento da filosofia ágil, e possibilidades de alinhamento dos comportamentos culturais de forma técnica e menos subjetiva, esta pesquisa atingiu com sucesso o que ela se propôs a princípio.

## 7 REFERÊNCIAS

- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2018). Agile–Stage-Gate for Manufacturers: Changing the Way New Products Are Developed Integrating Agile project management methods into a Stage-Gate system offers both opportunities and challenges. *Research-Technology Management*, 61(2), 17-26.
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software development*, 9(8), 28-35.
- Singh, J., Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A. (2013, January). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-40). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Patrucco, A. S., Canterino, F., & Minelgaite, I. (2022). How do scrum methodologies influence the team's cultural values? A multiple case study on agile teams in Nonsoftware industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3503-3513.
- Laga El Kassimi, R., & Sandulescu, S. I. (2023). Organizational Culture Change in Agile Transformations-Leaders Supporting Agile Mindset Adoption.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Personnel Psychology*, 59, 755-757.
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *MIT Sloan management review*, 30(1), 53.
- Luna, I. N., Bardagi, M. P., Gaikoski, M. M., & Melo, F. D. S. (2014). Empresas juniores como espaço de desenvolvimento de carreira na graduação: reflexões a partir de uma experiência de estágio. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(4), 441-451.
- Handy, C. B. (1985). *Understanding organizations: Penguin Adult*.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization studies*, 9(4), 453-473.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. SAGE Publications.

Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC health services research*, 15, 1-12.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.

Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, J. A., Morales-Fernández, E. J., & Eldridge, S. (2016). Assessing the links between organisational cultures and unlearning capability: Evidence from the Spanish automotive components industry. *International Journal of Innovation and Learning*, 20(4), 422-436.

Ossola, L. N., da Silva, A. P. B., de Carvalho Januário, E., & Calvosa, M. V. D. (2020). Cultura e Agilidade Organizacional: Apresentação de um modelo de gestão aplicado a ambientes dinâmicos. *XVII SEGET-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende*.

Eilers, K., Peters, C., & Leimeister, J. M. (2022). Why the agile mindset matters. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121650.

Misra, S., Kumar, V., Kumar, U., Fantazy, K., & Akhter, M. (2012). Agile software development practices: evolution, principles, and criticisms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(9), 972-980.

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.

Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de saúde pública*, 29, 318-325.

Dias, R. (2003). *Cultura organizacional*. Alínea.

Vacari, I. (2015). Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas.

Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R., & Alänge, S. (2020). Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 13-46.

SANTOS FILHO, J. C. D. (1995). Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático. *Pesquisa educacional: quantidade-qualidade*, 3, 13-59.