

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL PROMOVIDA PELA TRANSIÇÃO DA
DIRETORIA: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE UM MODELO DE
GESTÃO E OS PADRÕES CULTURAIS**

*ORGANIZATIONAL CHANGE PROMOTED BY MANAGEMENT TRANSITION: AN
ANALYSIS OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN A MANAGEMENT MODEL AND
CULTURAL PATTERNS*

ANDRÉ BONINI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - USP

MARIA EUGENIA RORRUBIA

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Não aplicado

MUDANÇA ORGANIZACIONAL PROMOVIDA PELA TRANSIÇÃO DA DIRETORIA: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE UM MODELO DE GESTÃO E OS PADRÕES CULTURAIS

Objetivo do estudo

O objetivo do estudo é propor um projeto estratégico que contribua positivamente para implementar mudanças culturais em organizações complexas, principalmente no momento de transição de diretoria.

Relevância/originalidade

A cultura organizacional tem suas raízes voltadas aos ideais dos fundadores. Por meio da socialização, incute os valores em seus funcionários. Em eventual troca de lideranças, o novo esquema de valores pode ser visto mais como uma ameaça do que uma oportunidade.

Metodologia/abordagem

Como metodologia, a pesquisa é qualitativa e a coleta de dados foi realizada em campo, durante o projeto “Café com a Presidente”. A categorização processada no software Nvivo. Quanto à técnica de análise de dados, situou-se na estrutura de Bardin (2021).

Principais resultados

Os resultados apontam que o processo de transição e o modelo de gestão implementado pela diretoria que tomou posse em 2022 trouxe mudanças positivas na cultura organizacional, na percepção de seus colaboradores.

Contribuições teóricas/metodológicas

Com a problemática apresentada, a contribuição teórica foi a análise das mudanças nos padrões culturais em uma organização, promovidas pela transição de sua diretoria executiva.

Contribuições sociais/para a gestão

A principal contribuição da presente pesquisa reitera a importância do comportamento dos líderes, sobretudo quanto aos valores compartilhados, no processo de mudança organizacional.

Palavras-chave: Mudança Organizacional, Projetos Estratégicos, Padrão Cultural, Organização complexa, Transição diretoria

ORGANIZATIONAL CHANGE PROMOTED BY MANAGEMENT TRANSITION: AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN A MANAGEMENT MODEL AND CULTURAL PATTERNS

Study purpose

The objective of the study is to propose a strategic project that positively contributes to implementing cultural changes in complex organizations, especially during management transitions.

Relevance / originality

Organizational culture is rooted in the founders' ideals. Through socialization, it instills these values in its employees. In the event of a leadership change, the new values framework may be seen more as a threat than an opportunity.

Methodology / approach

The research methodology is qualitative, and data collection was conducted in the field during the "Coffee with the President" project. Categorization was processed using Nvivo software. The data analysis technique was based on the Bardin (2021) framework.

Main results

The results indicate that the transition process and the management model implemented by the board that took office in 2022 brought positive changes to the organizational culture, as perceived by its employees.

Theoretical / methodological contributions

Given the presented problem, the theoretical contribution was the analysis of changes in cultural patterns within an organization, promoted by the transition of its executive board.

Social / management contributions

The main contribution of this research reiterates the importance of leaders' behavior, especially regarding shared values, in the process of organizational change.

Keywords: Organizational Change, Strategic Projects, Cultural Standard, Complex Organization, Management Transition

MUDANÇA ORGANIZACIONAL PROMOVIDA PELA TRANSIÇÃO DA DIRETORIA: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE UM MODELO DE GESTÃO E OS PADRÕES CULTURAIS

1 Introdução

A competitividade imposta pela globalização e a evolução da tecnologia nos negócios e no relacionamento, obrigou o mundo corporativo a buscar soluções para se diferenciarem. O processo de transformação digital ampliou a velocidade das mudanças e muitas organizações que não conseguiram acompanhar as novas tendências, se tornaram ultrapassadas, perderam participação no mercado e estão fadadas ao insucesso. Acerca desse episódio, empresas como Kodak, Polaroid, Nokia e tantas outras que mantiveram a sua cultura obsoleta, são lembradas hoje em dia mais como um aprendizado do que como empresas que disponibilizam produtos para o consumo.

Com este pano de fundo, Pettigrew (1996) explica que a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma organização conduz seus negócios. Oliveira e Campello (2008), explicam que toda organização por mais simples que seja, possui uma cultura própria, onde manifesta em muitas variáveis seus costumes, tradições e símbolos. A partir destes pontos de vista, a cultura organizacional pode ser considerada uma relevante componente para o sucesso do modelo de gestão. Tal tema está em constante debate no ambiente acadêmico e no contexto corporativo. Enquanto os pesquisadores buscam replicar metodologias e comprovar a sua eficácia científica, os gestores corporativos assumem riscos para inserir padrões culturais com vistas a perpetuar os seus valores e propósitos, almejando melhorias no desempenho em busca de um futuro promissor.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é propor um projeto estratégico que contribua positivamente para implementar mudanças culturais em organizações complexas, principalmente no momento de transição de diretoria. Para tanto, é pretensão deste estudo atrelar dois temas relevantes: Modelo de Gestão e Cultura Organizacional, na tentativa de analisar as mudanças nos padrões culturais em uma Secional da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), promovidas pela transição de sua diretoria executiva. Atrelado ao objetivo geral, são objetivos específicos da presente pesquisa a identificação de artefatos culturais, levantados junto aos colaboradores de tal organização.

A OAB é composta por 27 Seccionais e pode ser considerada um ecossistema abrangente de produtos e serviços que extrapolam as atividades comuns de uma empresa de mercado e vai além de uma organização que defende apenas interesses classistas. Essa entidade presta um serviço essencial à justiça e é regida por normas específicas que, dentre outros diferenciais, estabelece um processo de sucessão mediante eleições de sua diretoria a cada três anos. Tais fatos levam a suposições superficiais de que, em um primeiro momento, grande parte dos colaboradores são contra as mudanças impostas pela nova diretoria, porém, em geral, passado certo tempo, são influenciados pelas atitudes e padrões da nova gestão, passando a ter certa flexibilidade e maior aceitação para os comandos. Supostamente tendem a se comportarem sob dois primas que se contrapõem: resistir a toda e qualquer nova proposta ou buscar alinhamento de propósitos rumos a melhorias de performance.

Por ser uma organização centenária a OAB aparenta traços de tradicionalismo e forte concentração de poder. Na última eleição ocorrida em 2021, a chapa eleita para assumir a Secional ora objeto deste estudo, denotou alguns simbolismos importantes, que redundaram em propostas de mudanças e transformações. Esses padrões foram incorporados em diversos artefatos e rituais no início da nova gestão em 2022, como no caso de discursos, manifestações e posicionamentos estratégicos publicados tanto em documentos oficiais públicos, como nas comunicações internas. Essas exposições contribuíram para que os colaboradores tomassem

conhecimento sobre como a nova diretoria pensa a respeito do passado, do presente e do futuro da organização, principalmente sobre as diretrizes relacionadas à prestação de serviços e o oferecimento de produtos para os advogados inscritos na Ordem.

A cultura organizacional se desenvolve ao longo de muitos anos e geralmente tem suas raízes voltadas aos ideais dos fundadores que, por meio da socialização, incute os valores em seus funcionários. Em eventual troca de lideranças, o novo esquema de valores pode ser visto mais como uma ameaça do que uma oportunidade.

A cada nova gestão que toma posse na organização, há uma imediata sensação de medo e ansiedade entre os colaboradores, que precisam lidar com a transição de seus líderes e do modelo de gestão. Isto está de acordo com o estudo de Alcadiapani e Crubellate (2003) em que os autores elucidam que os pontos críticos da cultura brasileira seriam o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo.

Assim, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como o novo modelo de gestão, introduzido com a posse da diretoria eleita em 2021, se manifesta nos padrões culturais da Secional da OAB?

A justificativa desse trabalho está embasada na premissa estabelecida por Schein (1984), de que a relação social é a base material que determina o padrão cultural. Assim, quando se pensa em cultura, tem que pensar em relacionamento entre pessoas, onde cada componente da estrutura social em uma organização possui papéis específicos, sendo que os líderes expressam a sua vontade e demonstram poder com a simples repetição de rituais, o que pode - incondicionalmente - iniciar o processo de formação e/ou ruptura cultural. Isso fortalece a necessidade de que os líderes cada vez mais precisam dar a devida atenção aos padrões culturais que transmitem, ainda que indiretamente, aos colaboradores. Subsidiariamente, espera-se que este trabalho empírico auxilie os gestores da Secional a enfatizar o uso do modelo de gestão, como instrumento estratégico, essencial à melhoria da performance organizacional.

A delimitação do tema desta pesquisa está adstrita na relação entre os padrões culturais registrados entre janeiro e dezembro de 2022, período no qual foram realizados encontros entre a Presidente com os demais colaboradores de vários níveis e de diferentes departamentos.

2 Referencial Teórico

2.1 Mudança Organizacional

Desde o tempo dos teares manuais inseridos em um ambiente artesanal e manufatureiro, até os anos 1800 com a Revolução Industrial e, mais recentemente, com a Revolução Digital, a sociedade mudou, a economia se transformou e os modelos de gestão passaram por uma difusão tecnológica que proporcionou profunda evolução, deixando de preconizar a divisão de trabalho para focar em diferentes ferramentas de gestão que tiveram seus pilares pautados nas teorias científicas.

Conforme exposto por Nascimento (2009), essas mudanças significam sempre alteração estrutural, quer na organização social, quer na organização mental dos sujeitos ou dos grupos. Na visão de Santos (2014), a palavra mudança tem sido largamente usada nos diversos debates, tanto de cunho empresarial, quanto acadêmico, na literatura nacional e internacional. O autor leciona que no ambiente organizacional, são inúmeros os conceitos que tentam explicar a mudança. Justamente por este motivo, o foco dessa pesquisa não se propõe a esgotar o assunto sobre mudança organizacional e modelos de gestão, entretanto, tais temas são necessários para esclarecer conceitualmente e nortear o estudo voltado para o processo de mudança a partir da implementação de um novo modelo de gestão.

A evolução das Teorias Administrativas acompanhou o desenvolvimento da sociedade e da própria força de trabalho nas organizações. Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 67), dissertam que “a palavra-chave no Desenvolvimento Organizacional é mudança”. Sainsaulieu e Kirschner (2006, p. 171) ponderam que “as forças da mudança devem encontrar o seu dinamismo no campo das representações coletivas que, progressivamente cultivadas, questionarão as tradições recebidas a ponto de fazer surgir outras culturas”.

Este processo de transição, sem o devido planejamento, na ânsia do líder implementar um novo modo de gestão, acaba alterando os padrões culturais pré-existentes, podendo contribuir com fatores tanto positivos quanto negativos. Tais afirmativas estão de acordo com a pesquisa empírica de Mouta e Meneses (2021), na qual as pesquisadoras encontraram fortes evidências de que a personalidade do CEO pode ter efeitos significativos sobre a cultura da empresa.

No mesmo esteio Robbins (2010, p. 508), relembra que o comportamento dos fundadores estimula os funcionários a se identificarem com eles e a internalizarem seus valores, convicções e premissas. O autor enfatiza que “quando a empresa tem sucesso, a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização”.

Seguindo esse raciocínio, Gavric, Zormaz e Ilic (2016), lembram que a conformidade com os princípios de gestão da organização e sua cultura organizacional é necessária para que uma cultura seja um vento favorável para o sucesso do negócio. Segundo esses autores, a cultura organizacional pode, portanto, ser o vento a favor e a fórmula secreta do sucesso das empresas, mas também seu assassino silencioso.

A figura 1 apresenta um levantamento bibliográfico a respeito de autores que buscaram compreender justamente esse momento de transição e o que isso afetou na cultura organizacional.

Autores	Abordagem	Conclusão
Melati e Janissek-Muniz (2017)	Visa identificar pontos relevantes relacionados à influência da cultura organizacional na concretização de processos de inteligência na gestão pública.	Evidenciou-se que a cultura organizacional age como impulsionadora dos processos de inteligência, uma vez que apontam o fortalecimento de um ambiente estimulado para o monitoramento do ambiente externo, o engajamento das pessoas e a utilização de tecnologias da informação e comunicação como mecanismos-chave da cultura organizacional.
Carneiro (2019)	Levantou as percepções do impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços.	Os padrões culturais como aversão ao risco, autonomia, adaptabilidade e parcialmente a liderança, aparecem como barreiras à gestão do conhecimento e a colaboração foi identificada como um elemento de estímulo.
Batista et al (2020)	Buscou entender os efeitos da transição administrativa na gestão hospitalar.	A transição administrativa da gestão hospitalar pouco impactou nas dimensões da cultura organizacional, mantendo-se os desafios na construção progressiva desse preditor de segurança do paciente.

Lopes e Gadelha (2021)	Estudou as mudanças da gestão nas instituições públicas e o impacto nas equipes de desenvolvimento de software.	Momentos de troca de gestão causam insegurança e desmotivação, influenciando na qualidade de seus serviços. Não apenas as mudanças sazonais eleitorais, mas a missão proposta e os aspectos políticos foram apontados como motivos principais das mudanças de gestão.
Vaqueiro (2022)	Objetivo de analisar os impactos na cultura organizacional em uma empresa de energia elétrica promovidos pela transição de contrato de empresas de concessão pública.	Verificou-se que o processo de transição entre as empresas trouxe mudanças na cultura organizacional na percepção de seus colaboradores, principalmente com relação a remuneração e o plano de carreira.
Silva (2022)	Buscou analisar a intenção de rotatividade dos colaboradores de uma empresa e suas relações com a cultura organizacional percebida.	Verificou-se que em sua maioria a intenção de rotatividade está atrelada a outras motivações não relacionadas à cultura organizacional que é percebida de modo positivo.

Figura 1 - Abordagens sobre transição da cultura organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 2007).

Fischer (2007, p. 64) revela que os pressupostos básicos de uma cultura organizacional “são difíceis de discernir, mantêm-se invisíveis à observação do agente externo e usam mecanismo de escamoteação e mimetismo para não se revelarem com facilidade aos estranhos e, dessa forma, garantirem sua própria sobrevivência”.

A cultura organizacional abrange aquilo que conecta e é compartilhado e ignora os aspectos individuais e diferenciadores de uma empresa. Os fatores que integram os funcionários dentro de uma organização são os padrões compartilhados de pensamento, crenças compartilhadas, valores compartilhados, experiência compartilhada, aprendizado e um senso de comunidade no processo de estar juntos (SIKORA et al., 2022).

Para Zago (2013), a cultura organizacional é a resultante cognitiva de uma construção social extraída da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos; os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes o porquê dos procedimentos não é explicável. São apenas aceitos como certos, sem questionamentos.

Nas organizações de sucesso, a cultura organizacional contribui para o seu bom funcionamento, fomentando a comunicação, socializando novos membros, criando confiança e adotando meios comuns para alcançar os objetivos traçados. Aquele que fornece uma direção lógica para o trabalho de uma organização é aquele que inspira e motiva os funcionários é a cultura organizacional (MAIER et al., 2019).

Uma característica importante da cultura organizacional é que em certo ponto ela pode ser eficaz, mas pode ser ineficaz em outros pontos. A disfunção da cultura surge em um

momento de rápidas mudanças, quando a consistência do comportamento e os valores profundamente enraizados não são mais desejáveis.

A cultura organizacional das empresas modernas deve cultivar principalmente valores como conhecimento, trabalho árduo, disposição para correr riscos, coragem e criatividade, bem como estabilidade, produtividade e inovação. Por medo dos riscos, muitas organizações cometem erros, permanecem conservadoras e operam com prejuízo (GAVRIĆ; SORMAZ; ILIĆ, 2016).

2.3 Modelo de Gestão

Quando se pensa em modelos de gestão, pode-se relacioná-los com os objetivos institucionais ou a estrutura organizacional da empresa (LUGOBONI et al, 2020).

Ferreira, Reis e Pereira (1997) lecionam que desde a época da Escola de Administração Científica de Taylor, aos nossos dias, é nítida a evolução da administração de empresas e afirmam que há tendências que levam à formação de novos modelos de gestão, os quais assumem papel de extrema relevância ao passo que é obrigação dos dirigentes compatibilizar o desenvolvimento de sua organização com a evolução do mercado e o avanço tecnológico.

Com a mudança técnica ininterrupta vivida, inúmeros ofícios caíram em desuso e novas técnicas apareceram. A paisagem profissional do mundo industrial passou por numerosas transformações (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006).

Para Guimarães (2021), o grande desenvolvimento do conceito ocorreu a partir da década de 1980, resultado de alguma agitação sentida nomeadamente nas organizações americanas que não conseguiam fazer frente à competitividade apresentada por organizações de outros países como o Japão. Corroborando com a transformação dos modelos de gestão, Mattos e Guimarães (2012) asseveram que no século XXI o fator de produção conhecimento se sobrepôs aos tradicionais fatores da teoria econômica clássica.

Com base nos cinco modelos de organização racional proposto por Mintzberg, Sainsaulieu e Kirschner (2006) sintetizam na figura 2, os principais indicadores que integram as configurações estruturais do funcionamento comum nas organizações.

Configuração estrutural	Mecanismo principal de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização horizontal e vertical
Burocracia Mecanicista	Estandarização dos procedimentos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal e vertical
Burocracia Profissional	Estandarização de qualificação	Centro Operacional	Descentralização vertical e horizontal
Estrutura Divisional	Estandarização de qualificação	Linha hierárquica	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Funções de suporte logístico	Descentralização seletiva

Figura 2. Configuração da estrutura organizacional

Fonte: Sainsaulieu e Kirschner (2006, p. 65).

Ferreira et al. (2013) apontam que apesar de estruturas mais ágeis, em virtude de restrições atinentes ao modelo, ajustes são propostos e novas formas surgem, por exemplo, a combinação de estruturas matriciais que resultam na proposta de estruturas laterais e naquelas com ausência de hierarquia formal. Para esses autores, a estrutura organizacional horizontal é sustentada por uma gestão participativa, tendo a comunicação como uma de suas principais características. Nesse sentido, Lugoboni et al. (2020) evidenciam que os modelos de negócio descentralizados ou menos autocráticos têm se tornado uma alternativa cada vez mais frequente nas corporações.

2.4 Teoria do comportamento organizacional de Robbins

Para Robbins (2010, p. 503), a cultura organizacional se refere a “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. Segundo esse autor, conforme detalhamento na figura 3, existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização.

A avaliação da organização que utiliza essas sete características revela a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e da forma como eles devem se comportar.

Característica	Detalhamento
1. Inovação	É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.
2. Atenção aos detalhes	É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados	É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance
4. Foco na pessoa	É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Foco na equipe	É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade	É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7. Estabilidade	É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em vez do crescimento.

Figura 3. Conceitos dos valores compartilhados em uma organização
Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Robbins (2010, p. 501).

3 Metodologia

A natureza da presente pesquisa caracteriza-se como uma abordagem qualitativa. Trata-se de uma pesquisa de campo descritiva, com o levantamento de opiniões de um grupo. Quanto aos objetivos, essa pesquisa é da tipologia experimental, já que aprofunda a busca de identificação e explicação da origem e a relação causa/efeito dos fenômenos.

Para atingir os objetivos propostos, a presente pesquisa foi desenvolvida em quatro procedimentos metodológicos a seguir relacionados:

Conforme detalhamento do referencial teórico, em especial ao quadro conceitual estipulado por Robbins (2010), foram selecionadas as seguintes variáveis consideradas essenciais para mensuração do presente estudo: Inovação e assunção de riscos; Atenção aos detalhes; Orientação para os resultados; Orientação para as pessoas; Orientação para a equipe; Agressividade; Estabilidade.

A população total alvo da pesquisa equivale ao número de colaboradores que atuam na estrutura da Secional, ou seja, 580 pessoas. Essa população foi escolhida porque possuem uma visão da estrutura da organização e devido ao tempo que atuam na OAB estão familiarizados com os conceitos explorados, podendo assim informar com melhor precisão as características dos padrões culturais, bem como expor alguns dos seus sentimentos pessoais sobre o assunto em questão.

Como seria inviável o estudo de todos os elementos dessa população, extraiu-se uma amostra de 88 pessoas, dentre os colaboradores que participaram do Projeto “Café com a Presidente”. Conforme figura 4, tal atividade foi realizada em 07 departamentos, contando com a seguinte participação: 19 participantes pertencentes ao setor de Tecnologia e Informação (TI); 12 da Secretaria das Comissões; 15 entre o Departamento de Comunicação e Secretaria da Presidência; 10 do Tribunal de Ética e Disciplina (TED); 16 da Controladoria; 14 do Cultural OAB e 12 do Departamento Financeiro.

Pondera-se que a base para os cálculos estatísticos necessários para a definição do tamanho da amostra, levando em conta um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 10%, seria necessária uma amostra mínima de 83 pessoas. De acordo com Bardin (2021), a amostra pode ser considerada rigorosa se for parte representativa do universo inicial, sendo pertinente que os resultados obtidos para a amostra serão generalizados ao todo.

DATA	GABINETE DIRETORIA EXECUTIVA	DEPARTAMENTO	Nº DE COLABORADORES
1º Encontro 29/03/2022	Tesouraria	Departamento de Tecnologia de Informação - TI	19 participantes
2º Encontro 26/04/2022	Vice-Presidência	Departamento de Secretaria das Comissões	12 participantes
3º Encontro 31 MAIO	Presidência	Departamento Comunicação + Sec. Presidência	15 participantes
4º Encontro 04 JULHO	Presidência	Tribunal de Ética e Disciplina	10 participantes
5º Encontro 28 JULHO	Tesouraria	Controladoria	16 participantes
6º Encontro 24 AGOSTO	Vice-Presidência	Cultural OAB	14 participantes
7º Encontro 10 OUTUBRO	Tesouraria	Departamento Financeiro	12 participantes
TOTAL			88 participantes

Figura 4. Relação de participantes do Projeto “Café com a Presidente”.
Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta de dados se deu por intermédio dos registros realizados no Projeto “Café com a Presidente”, que teve seu início em janeiro de 2022. Tal projeto foi implementado porque constatou-se alguns *gaps* comuns de grandes corporações, como por exemplo o desencontro de informações e expectativas desalinhadas. Alguns líderes trabalhavam de forma isolada, sem o devido pertencimento do todo, desfavorecendo o conceito de Unidade. Também foi possível

perceber uma certa barreira para o trabalho integrado entre algumas gerências que respondiam para diferentes diretores, o que levou a ponderar a existência de silos de poder.

Visando contribuir para a integração do grupo e direcioná-los ao novo modelo de gestão, a proposta principal do projeto visa a mudança nos padrões culturais, propondo uma ruptura do padrão até então constituído, incluindo aí as ações conexas à diversidade, inclusão e digitalização.

O “Café com a Presidente” é um projeto estratégico de liderança e governança. Consiste em um encontro informal entre a Presidente e os Diretores, com os colaboradores de determinado departamento. Na realidade, trata-se de uma roda de conversa seguida por um café da manhã realizado no próprio espaço físico operacional onde os trabalhadores atuam na sua rotina diária da jornada laboral. Em linhas gerais, todos se sentam na mesma mesa, o que ajuda a desaparecer as barreiras hierárquicas, propondo o diálogo e evitando um discurso, em que ambas as partes conversam em tom amistoso e descontraído. Este canal direto entre os diretores e seus subordinados, em até 4 ou 5 níveis, coloca a Presidente em contato direto até com os estagiários e pode ser relevante porque além de dar voz a todos, é também uma ocasião em que podem surgir soluções originadas nas ideias dos próprios colaboradores e permite criar um espaço aberto, esclarecendo possíveis dúvidas em relação à organização. Ainda desenvolve processo de comunicação, estreitando o relacionamento em que se abrem as portas para o acesso entre líderes e liderados, reduzindo o distanciamento e ampliando o sentimento de co-criação e valorização dos colaboradores. Por fim, é uma oportunidade interessante para que os executivos possam conhecer as condições de trabalho e a estrutura física/tecnológica dos departamentos.

Durante essas conversas as falas eram abertas a todos os participantes. A única orientação era um roteiro inicial em que cada um se apresentava informando o nome, formação, área de atuação e tempo de trabalho na organização. A partir dessa identificação, cada um estava livre para comentar sobre o passado, falar sobre o presente e discutir o futuro da organização. Também podiam dar ideias e expor os mais diversos assuntos relacionados ao trabalho, ainda que fosse comentários afetos aos outros departamentos. Todas as informações coletadas nesta pesquisa foram registradas pelo departamento de Recursos Humanos em um documento formal e são mantidas em sigilo, sendo divulgadas somente as informações consolidadas e nunca individuais.

Quanto à técnica de análise de dados, situou-se na análise de conteúdo de Bardin (2021). Os dados foram coletados durante as entrevistas abertas e a categorização processada no software de análise de dados Nvivo. Alves, Figueiredo Filho e Henrique (2015) apontam que o avanço tecnológico e o desenvolvimento de softwares facilitaram a utilização de técnicas qualitativas na pesquisa social. Para eles, quando bem estruturada, a análise de conteúdo é uma importante ferramenta para os trabalhos que utilizam metodologia qualitativa, entretanto, os autores ressaltam que esses programas, apesar de contribuir com o processo analítico de dados, não substituem a responsabilidade do pesquisador na interpretação substantiva dos resultados.

Conforme Bardin (2021), as etapas do planejamento para a análise de conteúdo são: (i) pré-análise, etapa na qual é selecionado os documentos que serão analisados; (ii) Exploração do material, ocasião em que explora o material e codifica os dados, agregando-os em unidades; (iii) Tratamento dos resultados, que consiste no confrontamento dos resultados encontrados com o referencial teórico, tornando os resultados significativos.

4 Análise e discussão dos resultados

A análise do conteúdo extraído da fala dos colaboradores participantes do Projeto “Café com a Presidente” foi realizada seguindo as etapas preconizadas por Bardin (2021), ou seja, inicialmente uma pré-análise, seguida da exploração do material e, por último, o tratamento dos

dados e preparação dos resultados. Para a categorização e estabelecimento de critérios de análise requerido por Bardin (2010), foi tomado como base teórica as dimensões propostas por Robbins (2010).

Dentre os 88 participantes, foi possível codificar 99 referências, que estão assim distribuídas:

a) Pessoas: 34% do total dos registros, sendo que deste percentual, 15% foram classificadas em “Orientação para as pessoas”, outros 15% para “Orientação para equipe” e 4% para “Agressividade”.

b) Processos: Essa categoria foi abordada por 27% dos registros e integralmente foi dedicada à “Orientação para os resultados”.

c) Sistemas: Atingiu a marca de 26%. Aproximadamente um quarto dos registros foram classificados como “Atenção aos detalhes”.

d) Ambiente de Trabalho: Por fim, 12% dos registros focaram as energias para tratar sobre as práticas de “Inovação e assunção de riscos”. Não foram computadas respostas ao item “Estabilidade”, que mensura a percepção do colaborador em relação à organização quanto às atividades que enfatizam mais a manutenção do que o crescimento.

Em termos genéricos, pondera-se que aproximadamente metade das codificações realizadas (49,49%), demonstram que as percepções dos colaboradores estão relacionadas a 6 principais indicadores, entre eles: Renovação tecnológica (12,12%); Falta de metodologia (10,10%); Processos burocráticos (8,08%); Atividades voltadas para processos (7,07%); Equipamentos obsoletos (6,06%); Treinamentos e capacitações (6,06%).

Com estas respostas codificadas, foi possível compreender que há certa relação entre o modelo de gestão e os padrões culturais que foram apresentados. O conteúdo analisado já aponta para uma maior “coletividade” das informações, ao passo que se quebrou algumas barreiras de comunicação entre as pessoas, mas que muito ainda há que se fazer para que todos possam constatar que esse é um dos pilares estabelecidos pela atual gestão.

Com este pano de fundo, Sainsaulieu e Kirschner (2006, p. 174) ponderam que a organização é um sistema social, além de um sistema econômico e técnico. “Ela tem, pois, todas as características de uma sociedade humana com sua história própria, seus valores específicos. A questão é que os indivíduos, dirigentes ou simples executantes, não podem facilmente mudar de identidade e de cultura ao passar pelas portas da empresa”. Ratificando essa passagem, Santos (2021) afirma que cada organização desenvolve seus mecanismos próprios de adaptação e padrões para lidar com problemas que emergem do ambiente externo e da integração interna.

Dessa forma, a análise de conteúdo permitiu identificar os principais aspectos que, na percepção dos colaboradores, são relevantes para os padrões culturais da organização. A tabela 1 organiza os resultados sintetizados do conteúdo, os quais servirão para suscitar as inferências a respeito da hipótese de pesquisa levantada.

Tabela 01. Resultados sintetizados da Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Categoria	Classificação (Robbins, 2010)	Frequência percentual	Unidade de contexto	Referências Codificadas	Frequência percentual
Ambiente de trabalho	Inovação e assunção de riscos	12,12%	Sentimento que o ambiente melhorou	4	4,04%
			Novas ideias	4	4,04%
			1ª vez que Presidente visita a área	2	2,02%
			Agilidade e otimismo na gestão	2	2,02%
	Estabilidade	0%	Sem respostas	0	0,00%
Sistemas	Atenção aos detalhes	26,26%	Sistema unificado e integração total	5	5,05%
			Automatização de planilha	3	3,03%
			Renovação tecnológica	12	12,12%
			Equipamentos obsoletos	6	6,06%
Processos	Orientação para os resultados	27,27%	Falta metodologia	10	10,10%
			Processos muito burocráticos	8	8,08%
			Atividades voltadas para processos	7	7,07%
			Iniciar processo de feedback	2	2,02%
Pessoas	Orientação para as pessoas	15,15%	Precisa iniciar cargos e salário	5	5,05%
			Treinamentos e capacitações	6	6,06%
			Valorização dos funcionários	3	3,03%
			Há mais liberdade para comunicação	1	1,01%
	Orientação para a equipe	15,15%	Equipe multidisciplinar e parceria com gerente	3	3,03%
			Evolução na relação entre funcionários	4	4,04%
			Entender os outros Departamentos	3	3,03%
			Integração entre pessoas necessária	5	5,05%
Agressividade	4,04%	Competitividade de cargos entre homem e mulher	1	1,01%	
		Uma área tem que fazer o serviço da outra, porque não conseguem atender adequadamente	1	1,01%	
		Areas bloqueiam informações para outras áreas que precisam de dados	1	1,01%	
		Palestrante recusa cumprir prazos	1	1,01%	
TOTAL		100%		99	100%

Bardin (2021) explica que a análise de conteúdo pode realizar-se a partir das significações que a mensagem fornece e que os conteúdos encontrados estão ligados aos códigos que contêm, suportam e estruturam esta significação. Desta forma, iremos analisar cada um dos resultados e aplicar o processo de inferência tratado por essa autora.

4.1 Percepções sobre inovação e assunção de risco

A inovação e a assunção de risco são indicadores de um modelo de gestão aberto ao novo, que estimula a participação de seus colaboradores com ideias e novas propostas na rotina de trabalho, bem como em projetos e programas que contribuam com a organização. Quanto maior a capacidade de adaptação da empresa, mais fértil será o ambiente para inovação. Uma grande

aversão ao risco significa um ambiente pouco propício à inovação, em virtude da baixa tolerância a erros e falhas (CARNEIRO, 2019).

Diante do conteúdo analisado é possível asseverar que na percepção dos colaboradores, há um otimismo no modelo de gestão implementado em 2022, o qual foi sentido como ágil e positivo. Houve o sentimento que o ambiente melhorou e trouxe consigo novas ideias. O fato inédito da Presidente visitar o local físico dos departamentos também foi visto como um amparo de proximidade entre os diferentes níveis hierárquicos, o que leva a inferência de que o modelo de gestão contribuiu com mudanças nos padrões culturais.

No mesmo sentido, a pesquisa de Silva (2021) concluiu que a satisfação de alguns dos colaboradores evidencia um senso de pertencimento e orgulho em fazer parte de uma organização que acredita e contribui para o desenvolvimento dos potenciais e talentos no corpo colaborativo, além de compactuar com valores em comum.

4.2 Percepções sobre estabilidade

Nessa pesquisa, a referência quanto ao quesito estabilidade, tem a ver com as atividades da organização que enfatizam mais a manutenção do cargo do que o engajamento ao crescimento, visando apenas a permanência e continuidade dos mesmos ideais ao longo do tempo.

Partindo dessa premissa, não houve conteúdo admissível nesse item. Acredita-se que, pela percepção dos participantes, a organização possui um viés que estimula a mudança e isso pode ser sentido, por exemplo, nas transformações que ocorreram nos últimos anos, principalmente com o advento da pandemia do COVID-19, em que foi implementado o *home office* e alguns procedimentos e eventos deixaram de ser presenciais passando para o ambiente virtual. Com isso, os colaboradores tiveram que buscar conhecimentos novos, se empenhar para concretizar as entregas e se adaptar aos novos ideais para garantir a prestação de serviços.

4.3 Percepções sobre atenção aos detalhes

Este item referenda a percepção das atividades que necessitam atenção aos detalhes e que condicionam à certas habilidades que demandam precisão e análise. Aqui se faz uma *proxy* sobre os aspectos tecnológicos. Pela análise de conteúdo, os respondentes foram enfáticos ao expor o atual cenário. Em suma, os registros redundaram para a obsolescência do parque tecnológico e a urgência na renovação de equipamentos e *softwares*, bem como da necessidade da unificação dos sistemas internos.

O processo de transformação digital deixou de ser uma opção para muitas organizações que possuem objetivos de longo prazo. Em que pese a tecnologia ser um alicerce para a evolução, Melati e Janissek-Muniz (2022) ponderam que a tecnologia deve ser vista como uma grande ferramenta, mas não como responsável pelo desenvolvimento de processos de inteligência.

4.4 Percepções sobre orientação para os resultados

A orientação para os resultados tem a ver com os processos. Em gestão de organizações complexas, os processos e fluxos internos muitas vezes são os pilares que dão sustentação para a realização das atividades, principalmente àquelas que envolvem mais de um departamento. Através dos processos e da metodologia aplicada, os colaboradores possuem um procedimento operacional e independente da rotatividade habitual, as entregas continuam sendo concretizadas, pois basta seguir as condições ali estabelecidas.

A respeito do conteúdo analisado, em termos consolidados, foi o item que mais computou ocorrências. Isso leva a uma reflexão quanto à maturidade dos colaboradores, que estão

preocupados com as suas rotinas. A inferência é que, dado um ambiente voltado a processos burocráticos, que falta metodologias e que não há *feedbacks* constantes, o local pode chegar a ser comparado com a prestação de serviços comumente encontrada na gestão pública de alguns municípios: arcaica e ultrapassada.

Quanto a esse item, podemos fazer um paralelo com o estudo de Melati e Janissek-Muniz (2022), no qual as autoras concluíram que a cultura do setor público ainda é exposta pelos gestores como uma barreira em razão da estrutura burocrática que, por vezes, acaba por não incentivar uma maior participação das pessoas em relação à disseminação de dados, informações e conhecimento, ficando muito atrelada às questões unicamente legais do processo, não buscando inovação para a gestão, qualificação na tomada de decisão e maior eficiência e eficácia no desenvolvimento das suas atividades.

4.5 Percepções sobre orientação para as pessoas

A gestão é feita por pessoas, com as pessoas e para as pessoas. Nesse aspecto, entende-se que esse é o fator prioritário em qualquer tipo de organização. Com base nos registros, os colaboradores deram ênfase na necessidade de treinamentos e capacitações para que todos possam unificar a comunicação. Outro ponto defendido por eles é a necessidade de um Programa de Cargos e Salários que seja compatível com a evolução da carreira, já que muitos permanecem com remuneração defasada por não conseguir ascender hierarquicamente.

O engajamento dos servidores nos processos de inteligência é fundamental para que o compartilhamento seja, de fato, efetivo. O papel das pessoas é indispensável e faz a diferença para a adoção e disseminação de novos processos na gestão (MELATI; JANISSEK-MUNIZ, 2022).

4.6 Percepções sobre orientação para equipes

Os respondentes apontaram a necessidade de maior integração entre os departamentos, já que a organização possui algumas áreas técnicas que não são comuns em outras empresas e essa desconexão com o todo é um fator que dissipa a unidade organizacional. Outra reflexão é sentida quando os colaboradores evidenciam a questão de parceria com a gerência ou líder que os acompanham na rotina laboral, já que esse profissional conhece a necessidade, limitações e potencial individual de cada funcionário.

No estudo que realizou sobre Cultura Organizacional e rotatividade de funcionários, Silva (2021) concluiu que quando os colaboradores percebem um espaço que realmente possam colaborar para o desenvolvimento profissional, além de existir um ambiente de cooperação entre os integrantes, também influenciam a cultura na organização.

É importante salientar mais uma vez, que a transição da gestão pode influenciar de forma significativa tanto positiva quanto negativamente algumas dimensões de cultura. Na pesquisa de Batista et al. (2020), foi constatado que a transição administrativa afetou negativamente o item “trabalho em equipe dentro das unidades”.

4.7 Percepções sobre agressividade

Ainda que a organização em estudo não possua concorrência no mercado, foi constatado um nível de competitividade interna. Tanto entre departamentos, que bloqueiam informações, quanto entre homens e mulheres em busca ascensão profissional. Tomando por base o conteúdo analisado, os respondentes registraram posições preocupantes e descreveram fatos consideráveis em relação aos padrões culturais da organização, principalmente quando se

reitera *gaps* de comunicação interpessoal e ausência de habilidades de relacionamento e de trabalho em equipe.

Ter colegas de trabalho que incentivam e colaboram para criar um ambiente de ajuda mútua e desenvolvimento, independente do cargo ou função, diminuem as chances de se deparar com problemas como por exemplo, resistências às mudanças, falta de empatia e desmotivação (SILVA, 2021).

5 Conclusão

Com a presente pesquisa, foi possível verificar que o novo modelo de gestão da diretoria eleita e que tomou posse em 2022 gerou sensíveis mudanças nos padrões culturais na Secional da OAB, objeto deste estudo. Será de grande valia entender quais foram os principais arquétipos e buscar evidenciar os padrões de comportamento associados à mudança cultural, com ênfase nas representações embutidas em resistências e cooperação.

Os resultados foram analisados separadamente conforme seus objetivos e confrontados com o referencial teórico. A geração de uma quantidade razoável de dados serviu de subsídio para as análises. Através da técnica de Bardin (2021) a interpretação desse conteúdo baseou-se nas dimensões de Robbins (2010) e atingiu a finalidade proposta, identificando não só as características dos padrões culturais, mas mais que do isso, revelou um diagnóstico situacional em que os líderes poderão intervir no sentido de minimizar os *gaps* em consonância com o modelo de gestão implementado.

Quanto ao “Café com a Presidente”, tal projeto estratégico expressa os sentimentos e propósitos da gestão, principalmente por oportunizar um momento único para explanar sobre os objetivos e os aspectos da pretensa mudança cultural. As sugestões originadas nos próprios colaboradores são valiosas e o que foi tratado aproximam as pessoas, gera uma sinergia positiva e todos ficam à vontade, desaparecendo as barreiras hierárquicas. Também é uma ocasião para explicitar o conceito de unidade da organização e que os departamentos estão intimamente ligados, seguindo um propósito único, com foco na experiência do usuário.

Conclui-se que a presente pesquisa foi exitosa e atingiu o objetivo proposto, já que o projeto em estudo contribuiu positivamente na implementação de mudanças culturais na Secional, principalmente no momento de transição de diretoria.

Espera-se, com este estudo, ter contribuído conceitualmente com questões voltadas à mudança organizacional promovida com a troca de gestão, já que foi possível verificar a percepção dos funcionários a respeito de artefatos não tão expostos. Além disso, é possível asseverar que as mudanças sazonais eleitoreiras ocasionam certa insegurança e desmotivação no time operacional e que o processo de mudança cultural tem que ser estruturado em sólida metodologia para minimizar desgaste emocional e desconfiança dos novos líderes.

A principal limitação da pesquisa está no fato do Projeto “Café com a Presidente” ter sido implementado sem pensar na estrutura acadêmica de uma pesquisa científica, então, como sugestões para pesquisas futuras seria pertinente estabelecer um questionário padronizado para que os respondentes possam expressar as suas ideias, bem como ampliar o espectro de respondentes com a participação de outros departamentos.

6 Referências

Alcadipani, R., & Crubellate, J. M. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, 43, 64-77. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/PHGrY6x6yMfqR8Xr59ctt7d/?format=pdf&lang=pt>

Alves, D., Figueiredo Filho, D., & Henrique, A. (2015). O poderoso Nvivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje*, 24(2), 119-134. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/politica hoje/article/view/3723>

Bardin, L. (2021). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Batista, J., et al. (2020). Efeito da transição administrativa da gestão hospitalar na cultura de segurança em unidades cirúrgicas. *Texto Contexto Enferm*. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/JJcVdmfFv6LjphJwSkDZnDc/?format=pdf&lang=pt>

Carneiro, H. L. B. (2019). *Percepções do impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica de Brasília, Brasília. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2754>

Ferreira, A. A., Reis, A. C. F., & Pereira, M. I. (1997). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.

Ferreira, M. A., Valente, R. M., Barros, J. F. S., & Dutra, J. S. (2013). Estrutura organizacional e os efeitos de sua mudança no modelo de negócio e no modelo de gestão de pessoas: um estudo de caso no setor financeiro. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 4(1), 560-586. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31189/estrutura-organizacional-e-os-impactos-de-sua-m--->

Fischer, R. M. (2007). O círculo do poder - As práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Coords.), *Cultura e Poder nas organizações* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. L. (2007). O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Coords.), *Cultura e Poder nas organizações* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gavrić, G., Sormaz, G., & Ilić, D. (2016). The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company. *International Review*, 3-4, 25-30.

Guimarães, S. C. C. C. (2021). *O desafio de concepção de um modelo de Avaliação de Desempenho congruente com a Cultura Organizacional: um estudo de caso na Empresa Grupo Hotéis Premium* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia - ISLA, Porto. Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/12058>

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills; London: Sage Publications.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2^a ed.). New York: McGraw Hill.

Lopes, F. O., & Gadelha, B. (2021). Mudanças da Gestão nas Instituições Públicas: Impacto nas Equipes de Desenvolvimento de Software. In 6^o Workshop sobre Aspectos Sociais, Humanos e Econômicos de Software (WASHES), Evento Online. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação. Disponível em: [\[https://sol.sbc.org.br/index.php/washes/article/view/15890\]](https://sol.sbc.org.br/index.php/washes/article/view/15890)(<https://sol.sbc.org.br/index.php/washes/article/view/15890>)

Lugoboni, L., et al. (2020). Modelos de Gestão: Uma revisão da literatura brasileira. *CAFI*, 3(1), 81-102.

Maier, A., et al. (2019). The impact of organizational culture on the competitiveness of organizations in the current context. In 32 IBMA Conference, December.

Mattos, J. R. L., & Guimarães, L. S. (2012). *Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática* (2^a ed.). São Paulo: Saraiva.

Melati, C., & Janissek-Muniz, R. (2017). A cultura organizacional como impulsionadora dos processos de inteligência na gestão pública. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 131-156. DOI: 10.18593/race.v0i0.14701. Disponível em: [\[https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/14701\]](https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/14701)(<https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/14701>)

Melati, C., & Janissek-Muniz, R. (2017). A cultura organizacional como impulsionadora dos processos de inteligência na gestão pública. *RACE*, Joaçaba, 131-156, Edição Especial. Disponível em: [\[http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race\]](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race)(<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>)

Mouta, C., & Meneses, R. (2021). O impacto das características do CEO na cultura organizacional e no efeito silo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(2), 207-225.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.

Nascimento, D. C. (2009). *Percepções de cultura e mudança organizacional* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra. Disponível em: [\[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13370/1/Tese_mestrado_Diogo_Chouzal.pdf\]](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13370/1/Tese_mestrado_Diogo_Chouzal.pdf)(https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13370/1/Tese_mestrado_Diogo_Chouzal.pdf)

Oliveira, J. S. G., & Campello, M. L. C. (2008). Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. In *Seminário de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)*.

Pettigrew, A. M. (1996). A cultura das organizações é administrável? In M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Coords.), *Cultura e Poder nas organizações* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional* (14ª ed.). São Paulo: Prentice-Hall.

Sainsaulieu, R., & Kirschner, A. M. (2006). *Sociologia da empresa: Organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro: DP&A.

Santos, M. S. S. (2014). *Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica* (Dissertação de Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: [\[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%c3%a3o%20da%20Mudan%c3%a7a-Uma%20Revis%c3%a3o%20Te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y\]](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%c3%a3o%20da%20Mudan%c3%a7a-Uma%20Revis%c3%a3o%20Te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)(<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%c3%a3o%20da%20Mudan%c3%a7a-Uma%20Revis%c3%a3o%20Te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

Santos, N. M. B. F. (2021). *Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação* (2ª ed.). São Paulo: Saint Paul Editora.

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 6-13.

Sikora, T., et al. (2016). Organisational culture as a significant factor of competitive advantage in primary health care units. *Family Medicine & Primary Care Review*, 24(1), 83-87.

Silva, R. R. G. (2022). *Cultura Organizacional e rotatividade na área comercial de uma empresa prestadora de serviços na cidade de Fortaleza* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. Disponível em: [\[https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/66142/3/2022_tcc_rrgsilva.pdf\]](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/66142/3/2022_tcc_rrgsilva.pdf)(https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/66142/3/2022_tcc_rrgsilva.pdf)

Sainsaulieu, R., & Kirschner, A. M. (2006). *Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro: DP&A.

Vaqueiro, M. P. (2022). *Mudanças na cultura organizacional em uma empresa de energia elétrica promovidas pela transição de contrato de empresas de concessão pública* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento. Disponível em: [\[https://dspace.unipampa.edu.br/handle/riu/7140\]](https://dspace.unipampa.edu.br/handle/riu/7140)(<https://dspace.unipampa.edu.br/handle/riu/7140>)

Zago, C. (2013). *Cultura Organizacional: formação, conceito e constituição*. *Sistemas & Gestão*, 8(2), 106-117.