



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

CARLOS LUCAS CAMPELO FREITAS DE BARROS

**VALORES ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO ESTRATÉGICO: Estudo em  
uma Empresa Brasileira do Ramo Financeiro e de Seguros**

Brasília

2023



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

CARLOS LUCAS CAMPELO FREITAS DE BARROS

**VALORES ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO ESTRATÉGICO: Estudo em  
uma Empresa Brasileira do Ramo Financeiro e de Seguros**

Dissertação de mestrado acadêmico  
apresentado ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração – PPGA/FACE/UNB, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio  
Coelho Junior.

Brasília

2023

Esta dissertação foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Junior  
Universidade de Brasília (UnB)  
Orientador/Presidente

Professora Dra. Gardênia da Silva Abbad  
Universidade de Brasília (UnB)  
Membro Interno

Professora Dra. Ana Cristina Batista dos Santos  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)  
Membro Externo

Professor Dr. Pedro Paulo Murce Menezes  
Universidade de Brasília (UnB)  
Suplente

Brasília

2023

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, o Senhor das surpresas, que me conduziu ao longo deste caminho, a minha esposa, Thais Barros por sempre me acompanhar e me apoiar ao longo desta jornada, pela paciência e pelo carinho para com meus projetos e por fim, aos meus pais, Cícero e Yasmim Barros, que outrora me educaram e me incentivaram a escolher livremente minha profissão e buscar meus anseios profissionais.

## **AGRADECIMENTOS**

Não poderia pensar em dar graças em primeiro lugar senão a Deus, nosso benfeitor, que nos deu a vida, que por meio dela nos sustenta, do Senhor recebemos tudo, absolutamente tudo. Reconhecer que este trabalho não é meu, mas fruto dos dons que Deus me deu para que pudesse fazê-lo é parte importante do reconhecimento inicial que devo a Ele.

Nesse caminho também devo gratidão ao meu orientador, Francisco Coelho Júnior, que me acompanhou em toda a minha caminhada no mestrado e prontamente, uma vez aprovado, me apoiou em meu tema de pesquisa, me orientou e deu o melhor de si para que pudesse chegar até aqui e entregar um trabalho de qualidade, obrigado por uma vida dedicada aos alunos professor, você faz a diferença na vida das pessoas.

Por fim agradeço a Organização da qual faço parte, por ceder os dados e informações importantes para o cumprimento deste trabalho e me apoiar ao longo do processo.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Estágios da Revisão Integrativa .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2 – Modelo Teórico Hipotético .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3 – Respostas por colaboradores .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 4 – Análise de Similitudes – Q1 .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 5 – Nuvem de palavras – Q1 .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 6 – Gráfico para demonstração de outliers dentro do boxplot .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 7 – Gráfico de Sedimentos (Scree plot).....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 8 – Mapa Térmico de Correlações componente 1 .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 9 – Score Fatorial dos Valores completos.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 10 – Curva de percepção Área de Atuação .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 11 – Resultados da ANOVA – UC/UN.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 12 – Distribuição dos Dados .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 13 – Dispersão dos resíduos aleatoriamente.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 14 – Conexão entre as palavras das entrevistas.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 15 – Nuvem de palavras – Q3.....</b>	<b>79</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelos de medição de Cultura.....	16
Tabela 2 – Desenho da Pesquisa .....	32
Tabela 3 – Alinhamento teórico de elementos da Cultura no Lócus de Estudo e Níveis de Cultura de Schein (1992) .....	34
Tabela 4 – Instrumentos de Pesquisa .....	42
Tabela 5 – Dados sociais demográficos e funcionais da pesquisa .....	37
Tabela 6 – Outliers identificados .....	48
Tabela 7 – Pesos das Componentes - ACP .....	61
Tabela 8 – Medida de Adequação de Amostragem de KMO.....	62
Tabela 9 – Teste de Esfericidade de Bartlett .....	62
Tabela 10 – Percentual de Explicação do Modelo.....	62
Tabela 11 – Percentual de Explicação do Modelo para dois componentes .....	63
Tabela 12 – Pesos fatoriais - AFE .....	65
Tabela 13 – Estatística Descritiva .....	66
Tabela 14 – Estatística Descritiva – UC/UN .....	66
Tabela 15 – Estatística Descritiva – Score Fatorial Valores .....	67
Tabela 16 – Estatística Descritiva – Área de Atuação .....	68
Tabela 17 – Estatística Descritiva - IAE .....	70
Tabela 18 – Estatística Descritiva - IAE UC/UN.....	72
Tabela 19 – Estatística Descritiva de Grupo UC/UN.....	72
Tabela 20 – Teste Post-Hoc de Tukey – IAE UNIDADE .....	73
Tabela 21 – Estatísticas de Colinearidade .....	74
Tabela 22 – Matriz de Correlações.....	75
Tabela 23 – Medidas de Ajustamento do Modelo .....	75
Tabela 24 – Coeficientes do Modelo .....	76
Tabela 25 – Coeficientes do Modelo - IAE UNIDADE .....	77
Tabela 26 – Frequências de Desenvolvimento.....	104
Tabela 27 – Frequências de Diversidade e Inclusão .....	104
Tabela 28 – Frequências de Foco em Resultado .....	104
Tabela 29 – Frequências de Impacto e Confiança .....	105
Tabela 30 – Frequências de Inovação .....	105
Tabela 31 – Frequências de Liderança Best .....	105
Tabela 32 – Frequências de Método.....	106
Tabela 33 – Frequências de Orgulho .....	106

## LISTA DE APÊNDICES

<b>APÊNDICE A – Convites Para Pesquisa Q1 e Q2</b> .....	99
<b>APÊNDICE B – PESQUISA (Q1)</b> .....	100
<b>APÊNDICE C – SURVEY (Q2)</b> .....	101
<b>APÊNDICE D – PESQUISA (Q3)</b> .....	103
<b>APÊNDICE E – FREQUENCIAS - VARIÁVEL VALORES – (EFPEC)</b> .....	104

## **LISTA DE SIGLAS**

CEO – Chief Executive Officer

ESG – Environmental, Social and Governance

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

IAE – Indicador de Aderência Estratégica

ROI – Return On Investment

UN – Unidade de Negócio

UC – Unidade Corporativa

KR – Key Results

KPI – Key Process Indicators

## RESUMO

A importância do alinhamento entre cultura organizacional e estratégia vem se consolidando ao longo das últimas décadas, tornando esta relação objeto de atenção no contexto das organizações contemporâneas. O alinhamento entre cultura e estratégia é repetidamente abordado pela literatura científica sobre gestão, por tratar dos possíveis efeitos na condução do comportamento ligado ao sucesso organizacional e influenciar, assim, o desempenho organizacional. Isto posto, esta pesquisa tem como objetivo geral testar o efeito preditivo entre a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica de seus colaboradores, sobre indicadores de desempenho organizacional de uma Empresa brasileira que atua no segmento financeiro e de seguros. Estabeleceu-se a seguinte pergunta de pesquisa: a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica de seus colaboradores, prediz indicadores de desempenho organizacional de uma Empresa brasileira que atua no segmento financeiro e de seguros? Definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) descrever a visão geral de colaboradores acerca da percepção dos eixos da cultura da Organização; b) descrever a influência da percepção dos eixos da cultura organizacional junto às unidades corporativas, para o alcance da estratégia da Organização; c) descrever a influência de percepção dos eixos da cultura junto às unidades de negócio, para o alcance da estratégia da Organização; e d) apresentar evidências de validade interna da escala de frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional. Foram definidas hipóteses de pesquisa buscando o relacionamento empírico entre as variáveis, a fim de se verificar as relações existentes entre cultura organizacional e estratégia, sendo a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sobre as rotinas de trabalho, a variável antecedente, e o indicador do indicador de aderência estratégica a variável critério. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, de abordagem mista, descritiva na abordagem qualitativa e explicativa na abordagem quantitativa. O lócus trata de uma Organização privada brasileira, de atuação nacional. O estudo compreendeu três etapas, a saber: na primeira etapa, qualitativa (Q1), foram realizadas entrevistas, junto a colaboradores da Organização, tendo por objetivo levantar impressões e opiniões acerca dos temas em estudo; a segunda etapa, quantitativa (Q2), teve por objetivo medir a frequência de percepção dos eixos de cultura organizacional no dia a dia do trabalho e sua relação preditiva com o alcance do Indicador de Aderência Estratégica, por meio do levantamento (*survey*) da percepção de colaboradores da Empresa; e, por fim, a terceira etapa, qualitativa (Q3) buscou levantar a percepção de gestores, de diferentes unidades, sobre os resultados obtidos até então, visando, assim, à triangulação metodológica pela complementaridade. Foram realizados procedimentos de análise de conteúdo e procedimento estatístico nas etapas qualitativas. Para a testagem quantitativa das hipóteses de pesquisa, foram realizados testes estatísticos (ANOVA e regressão linear múltipla) para se verificar o grau de predição, na Organização, a partir do possível relacionamento entre as variáveis estudadas. Como resultados deste trabalho, por meio da análise de dados secundários (Q2) foi apresentada relação de predição entre a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional sobre indicadores de desempenho estratégico da Organização. Essa relação de predição entre a variável critério representado pelo indicador IAE (N=695 e R Quadrado Ajustado 0,082), e dois fatores da variável independente (*Soft e Hard Skills*) associado a variável tipo de unidade (UC/UN) teve relação de significância, a essa relação soma-se ao esforço das etapas qualitativas (Q1 e Q3) cujo resultado apresentou forte aderência entre as variáveis sob a ótica dos entrevistados. Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros são apresentados ao final deste trabalho.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional, Eixos, Valores, Estratégia Organizacional, Desempenho, Liderança.

## ABSTRACT

The importance of aligning organizational culture and strategy has been consolidating over the last few decades, making this relationship an object of attention in the context of contemporary organizations. The alignment between culture and strategy is repeatedly addressed by the scientific literature on management, as it deals with the possible effects on conducting behavior linked to organizational success and thus influencing organizational performance. This research has the general objective of testing the predictive effect between the frequency of perception of the pillars of organizational culture, from the perspective of its employees, on organizational performance indicators of a Brazilian company that operates in the financial and insurance segment. The following research question was established: do the perception of the pillars of organizational culture, from the perspective of its employees, predict organizational performance indicators of a Brazilian company that operates in the financial and insurance segment? The following specific objectives were defined: a) to describe the general view of employees regarding the perception of the pillars of the Organization's culture; b) describe the influence of the perception of the pillars of the organizational culture with the corporate units, for the achievement of the Organization's strategy; c) describe the influence of perception of the pillars of culture with the business units, for the achievement of the Organization's strategy; and d) present evidence of internal validity of the frequency scale of perception of the pillars of organizational culture. Research hypotheses were defined seeking the empirical relationship between the variables, in order to verify the existing relationships between organizational culture and strategy, being the frequency of perception of the pillars of organizational culture, about work routines, the antecedent variable, and the indicator of the indicator of strategic adherence to the criterion variable. The research is characterized as a case study, with a mixed approach, descriptive in the qualitative approach and explanatory in the quantitative approach. The locus deals with a Brazilian private organization, with national operations. The study comprised three stages, namely: in the first stage, qualitative (Q1), interviews were conducted with the Organization's employees, with the aim of raising impressions and opinions about the topics under study; the second stage, quantitative (Q2), aimed to measure the strength of the application of the pillars of organizational culture in the day-to-day work and its predictive relationship with the achievement of the Strategic Adherence Indicator, through the survey (survey) of the perception of Company employees; and, finally, the third, qualitative stage (Q3) sought to raise the perception of managers, from different units, about the results obtained so far, thus aiming at methodological triangulation through complementarity. Content analysis and statistical procedures were carried out in the qualitative stages. For the quantitative testing of the research hypotheses, statistical tests were performed (ANOVA and multiple linear regression) to verify the degree of prediction, in the Organization, based on the possible relationship between the studied variables. As a result of this work, through the analysis of secondary data (Q2) a prediction relationship was presented between the frequency of perception of the pillars of the organizational culture on the Organization's strategic performance indicators. This prediction relationship between the criterion variable represented by the IAE indicator (N=695 and Adjusted R Squared 0.082), and two factors of the independent variable (Soft and Hard Skills) associated with the variable type of unit (UC/UN) had a significant relationship, to this relationship is added the effort of the qualitative stages (Q1 and Q3) whose result showed strong adherence between the variables from the perspective of the interviewees.

**Keywords:** Organizational Culture, Pillars, Values, Organizational Strategy, Performance, Leadership.

Não ajunteis para vós tesouros na terra, onde a ferrugem e as traças corroem, onde os ladrões furtam e roubam. Ajuntai para vós tesouros no céu, onde não os consomem nem as traças nem a ferrugem, e os ladrões não furtam nem roubam. Porque onde está o teu tesouro, lá também está teu coração (Mateus 6: 19-21).

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	1
1.1 Pergunta de Pesquisa	5
1.2 Objetivos da Pesquisa	6
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	6
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	6
1.3 Justificativas da Pesquisa	6
<b>1.3.1 Justificativa Teórica</b>	7
<b>1.3.2 Justificativa Gerencial</b>	8
<b>1.3.3 Justificativa Social</b>	9
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	12
2.1 Critérios de Composição do Referencial Teórico	12
2.2 Cultura Organizacional	13
<b>2.2.1 Valores Organizacionais</b>	17
2.3 Gestão Estratégica	18
<b>2.3.1 Desempenho Organizacional</b>	20
2.4 Cultura, Estratégia e Desempenho	22
<b>2.4.1 Importância do líder para o alinhamento entre Cultura e Estratégia</b>	24
2.5 Modelo Teórico Hipotetizado	26
<b>3 MÉTODO</b>	30
3.1. Desenho da Pesquisa	30
<b>3.1.1 Abordagem Qualitativa - Primeira Etapa</b>	30
<b>3.1.2 Abordagem Quantitativa - Segunda Etapa</b>	31
<b>3.1.3 Abordagem Qualitativa - Terceira Etapa</b>	32
3.2 Caracterização da Organização em Estudo	32
3.3. Entendimento da Aplicação das Variáveis de Pesquisa no Locus de Estudo	33
<b>3.3.1 Valores Organizacionais - Eixos da Cultura Organizacional</b>	33
<b>3.3.2 Desempenho e Estratégia - Indicador de Aderência Estratégica</b>	35
3.4 Perfil esperado dos participantes/amostra de pesquisa	36
<b>3.4.1 Abordagem Qualitativa – Primeira Etapa</b>	36
<b>3.4.2 Abordagem Quantitativa - Segunda Etapa</b>	36
<b>3.4.3 Abordagem Qualitativa - Terceira Etapa</b>	38
3.5 Instrumentos de Pesquisa	38
<b>3.5.1 Roteiros de Entrevista</b>	38
<b>3.5.2 Abordagem Qualitativa - Primeira Etapa</b>	39

3.5.2.1 Pesquisa Documental	39
<b>3.5.3 Abordagem Quantitativa - Segunda Etapa</b>	40
3.5.3.1 Medida de Cultura Organizacional	40
3.5.3.2 Medida de Estratégia	41
<b>3.5.4 Abordagem Qualitativa - Terceira Etapa</b>	41
3.6.Procedimentos de Coleta de Dados	42
<b>3.6.1 Abordagem Qualitativa - Primeira Etapa</b>	42
<b>3.6.2 Abordagem Quantitativa - Segunda Etapa</b>	43
<b>3.6.3 Abordagem Qualitativa - Terceira Etapa</b>	44
3.7 Procedimentos de Análise de Dados	45
<b>3.7.1 Abordagem Qualitativa - Primeira Etapa (Q1)</b>	45
3.7.1.1 Método de Análise	45
3.7.1.2 Análise Estatística com IRAMUTEQ (Q1)	46
<b>3.7.2 Abordagem Quantitativa - Segunda Etapa (Q2)</b>	46
3.7.2.1 Da inspeção de Dados e dos Casos Omissos (Missing)	47
3.7.2.2 Outliers	47
3.7.3 Abordagem Qualitativa - Terceira Etapa (Q3)	49
3.7.3.1 Método De Análise	50
3.7.3.2 Análise Estatística com IRAMUTEQ – Q3	50
<b>4 RESULTADOS</b>	52
4.1 Resultado – Etapa Qualitativa (Q1)	52
4.1.1 Análise Estatística com IRAMUTEQ	52
4.1.2 Análise de Conteúdo – Q1	55
4.1.2.1 Categoria Cultura Organizacional	55
4.1.2.2 Alinhamento entre Cultura e Estratégia	56
4.1.2.3 Categoria Indicadores	59
4.2 Resultados - Etapa Quantitativa (Q2)	60
<b>4.2.1 Análise de Componentes Principais e Análise Fatorial Exploratória</b>	60
4.2.1.1 Da escala EFPEC	61
4.2.1.2 <i>Da Interpretação dos fatores</i>	65
<b>4.2.2 Estatística Descritiva e ANOVA- EFPEC</b>	66
4.2.3 Pressupostos de Regressão - EFPEC	73
4.2.3.1 Modelo Empírico para a Variável IAE	76
4.3 Resultado – Etapa Qualitativa (Q3)	77
4.3.1 Análise Estatística com IRAMUTEQ – Q3	77

4.3.2 Da análise de Conteúdo – Q3	80
4.3.2.1 Alinhamento entre cultura e estratégia	80
4.3.2.2 Liderança	82
4.3.2.3 Indicadores	83
4.4 Resumo - Resultados (Q1, Q2 e Q3)	84
<b>5 DISCUSSÃO</b>	88
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	91
6.1 Limitações da Pesquisa	91
6.2 Propostas futuras de pesquisas	92
<b>APÊNDICE A - Convites Para Pesquisa Q1 e Q2</b>	99
<b>APÊNDICE B – PESQUISA (Q1)</b>	100
<b>APÊNDICE C -SURVEY (Q2)</b>	101
<b>APÊNDICE D – PESQUISA (Q3)</b>	103
<b>APÊNDICE E - FREQUENCIAS - VARIÁVEL VALORES – (EFPEC)</b>	104

## 1. INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização geralmente reflete no seu desempenho, seu conceito pode ser definido quando se compara a disposição dos clientes de uma empresa para pagar pelo produto e o custo que ela tem para desenvolver e vender seus produtos ou serviços. A diferença entre a disposição dos clientes a se pagar e o custo de desenvolvimento e venda de produtos ou serviços é conhecido como valor econômico, indicador de desempenho (Barney, 2014). Uma organização que cria maior valor econômico do que seus concorrentes, ganha vantagem competitiva, temporária ou sustentável, e se diferencia de seus concorrentes no mercado.

Existem inúmeras medidas ou indicadores para se mensurar o desempenho organizacional, tais como o lucro ou o retorno sobre o investimento, essas e outras medidas possuem pontos fortes e fracos e podem ser usadas de acordo com o interesse ou estratégia da Organização (Barney, 2014). Para o alcance de melhor desempenho da organização, existem inúmeros fatores que podem impactar diretamente no seu alcance, podendo ser internos ou externos à organização. Dentro das organizações, cultura e estratégia por exemplo, estão entre as principais alavancas dos líderes para manter a efetividade organizacional, por um lado a estratégia fornece a lógica formal para o alcance dos objetivos, por outro, a cultura expressa as metas por meio de valores e crenças e orienta as atividades por meio dos pressupostos compartilhados (Groysberg et al., 2018). Tais alavancas, associadas a outras práticas organizacionais aprimoram o desempenho organizacional, principalmente quando as organizações dispõem de um planejamento estratégico consolidado e quando trabalham a promoção de sua cultura de forma contínua (Tang et al., 2022).

A cultura organizacional está diretamente relacionada ao aprendizado organizacional (Tohidi & Jabbari, 2012), é definida como um conjunto de suposições aprendidas por um grupo, tal como um padrão de pressupostos básicos compartilhados e aprendidos à medida que se relaciona com situações ou problemas externos ou internos. Existem três níveis de cultura em uma organização que são sua essência: artefatos, valores ou crenças e pressupostos. Os artefatos são os aspectos visíveis da cultura, incluem os fenômenos que as pessoas conseguem ver e escutar, isso engloba produtos, linguagem, tecnologias, roupas, comportamento emocional, ou seja, são comportamentos observáveis, normalmente reflete o clima da organização ou do grupo (Schein, 1992).

Valores e crenças podem ser interpretados como as percepções de um grupo acerca de um comportamento ou normas criadas por um líder ou organização. As normas e valores organizacionais estão entre os principais componentes das organizações, sendo que ambos refletem as exigências e justificações ideológicas, ambas são integradoras, dado que são compartilhados por boa parte dos colaboradores de uma organização (Tamayo & Gongim, 1996). Segundo os autores, apesar da importância, os valores têm sido objeto de pouca pesquisa empírica, sendo limitado em grande parte a valores individuais, essa limitação muitas vezes se dá pela falta de medida adequada para avaliar a percepção dos valores da organização.

Os valores organizacionais orientam o comportamento dos indivíduos nas organizações, líderes organizacionais tendem a desempenhar seus papéis alinhados aos valores organizacionais e conseqüentemente orientar o comportamento de seus colaboradores em virtude dos valores almejados pela organização, quando são aceitos pelo grupo de colaboradores, esses valores formam os pressupostos básicos daquela instituição (Schein, 1992). Os valores e crenças centrais de uma organização, na maior parte das vezes, surgem por meio dos valores individuais de seus fundadores, formam a ideologia da organização e definem uma direção de comportamentos almejados, alinhados ao propósito organizacional, como a missão institucional. Dessa forma, os valores centrais da organização revelam o que a organização apoia e são refletidos na forma como são praticadas e implementadas as atividades na rotina da organização (Sai Manohar & Pandit, 2014).

Para que um pressuposto básico seja internalizado, é fundamental que aqueles valores e crenças colocadas em destaque pelos líderes da organização, sejam na prática validados empiricamente e aprovados pelo grupo de colaboradores. As estratégias e objetivos de uma organização por exemplo podem enfrentar dificuldades de implementação, caso não passem por um processo de validação, assim, crenças e valores relacionados não serão transformados em pressupostos básicos por toda a organização.

É indispensável um cuidado especial no delineamento da estratégia corporativa, uma vez que o desenvolvimento da estratégia com o objetivo de melhorar o desempenho da organização, uma vez que não seja validada pelo grupo de colaboradores como um pressuposto básico, pode afetar negativamente sua implementação (Schein, 1992).

É preciso destacar que os pressupostos básicos são passados para novos membros como o padrão de reação a determinada questão. Esse padrão de comportamento nem sempre se torna hegemônico, de tal modo que possam coexistir em uma mesma organização diferentes tipos de

subculturas, podendo ocasionar futuros conflitos ou mesmo barreiras à implementação de alguns objetivos (Schein, 1992). Portanto subculturas podem se desenvolver com diferentes valores, sendo individuais ou de grupo, que divergem dos valores originais previstos na organização e que conseqüentemente podem afetar o desempenho (Chandler, 2018).

Para este trabalho, valores e crenças elencados segundo Schein (1992), como componente da cultura organizacional, equivalem aos Eixos da Cultura Organizacional, que compõem a variável antecedente deste trabalho (frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional sobre as rotinas de trabalho), componente da cultura organizacional da Organização caso de estudo e que será melhor detalhada na seção 3, método. É válido destacar que ao longo deste texto, normalmente se elencará a percepção dos eixos de cultura como palavra-chave de entendimento, entretanto, seus componentes, os eixos de cultura, e eventuais relações a termos equivalentes, como valores organizacionais, poderão aparecer eventualmente destacados como sinônimos.

Dessa forma, ao se relacionar os Eixos de Cultura da Organização como equivalente a valores, conforme descrição de Shein (1992), busca-se o melhor entendimento empírico daquilo que a Organização nomeia como eixos e sua equivalência semântica ao significado dado ao mesmo conceito para a literatura científica e que estudam o mesmo tema.

Também como pilar central deste trabalho, a estratégia organizacional tem por objetivo o alcance de melhor desempenho nos mercados em que a organização está inserida. Desenhar uma estratégia requer uma compreensão tanto da lógica econômica quanto da lógica organizacional, por meio da qual a estratégia é executada, a falta de compreensão dessas duas lógicas prejudica o alcance de desempenho (Barney, 2014).

A estratégia organizacional fornece clareza e foco para ação corporativa e tomada de decisão, se baseia em planos e escolhas que mobilizam as pessoas para o alcance de objetivos, analisa tanto o ambiente interno, quanto externo com o objetivo do crescimento da organização e o alcance de metas (Groysberg et al., 2018).

A formulação da estratégia organizacional facilita a realização de ações específicas, assim como o alcance de resultados desejados que seriam difíceis para uma organização realizar de outro modo. O processo de construção de estratégia permite que a organização se prepare para mudanças de uma maneira ativa, em vez de se manter de forma reativa às mudanças do mercado, já que permite planejar o uso de recursos que dispõe, principalmente os recursos financeiros (Pangarkar et al., 2009).

Para que a organização, por meio de sua estratégia, alcance um bom desempenho é necessário criar valor para seus clientes, sendo que esse valor deve exceder o custo monetário para o desenvolvimento dos produtos ou serviços de uma organização. Além disso, para que uma organização crie vantagem perante seus concorrentes é necessário que ela possua uma estratégia competitiva dentro do mercado (Porter, 1985).

Olhando para o desempenho de uma organização, a maneira mais conhecida para mensurá-lo é através de medidas contábeis simples, normalmente essas medidas contábeis estão disponíveis publicamente em qualquer empresa, elas comunicam uma enorme quantidade de informações sobre as operações da organização. Dessa forma, é comum que a maioria dos ensinamentos sobre estratégia se concentrem no seu efeito sobre o desempenho contábil da organização (Barney, 2014). Segundo o autor, as abordagens contábeis para caracterizar o desempenho de uma organização normalmente são refletidas em índices ou indicadores, como a lucratividade, também é possível integrar índices financeiros para se obter uma visão mais completa do desempenho econômico. Dessa forma, para este trabalho, o desempenho é semanticamente equivalente ao conceito do indicador: Indicador de Aderência Estratégica (IAE), variável critério deste estudo, que contempla indicadores financeiros e não financeiros da Organização e que reflete o seu sucesso estratégico, e que por fim será detalhada melhor na seção 3 (método).

Diante do exposto, nas próximas seções, será enfatizada a relação direta entre Cultura Organizacional e Estratégia Organizacional com objetivo de estudo e recurso teórico para o entendimento dessa relação a nível Organizacional, sendo estratégia e cultura instrumentos fundamentais na busca incessante das organizações e seus líderes para manter a vitalidade e a eficácia das atividades organizacionais e do alcance de seus resultados (Komiljonovna 2023).

Entretanto a cultura organizacional para este estudo será equivalente ao conceito de Eixos de Cultura Organizacional, que representam os valores da Organização, e que compõem a variável antecedente, frequência de percepção dos eixos de cultura, assim como estratégia equivalente ao conceito do Indicador de Aderência Estratégica, variável dependente e indicador que mensura o desempenho da Organização por meio do alcance de objetivos estratégicos e resultado financeiro. Ambos os conceitos serão melhor descritos na seção 3 (método) deste trabalho. É importante ressaltar que para fins de estudo este trabalho aborda a cultura organizacional como aspecto gerencial, e se aproxima de uma abordagem utilitarista da aplicação da cultura como elemento potencializador de desempenho nas organizações.

Também, esta dissertação parte da premissa de que interpretações subjetivas e sociais, acerca da importância de cada um dos eixos ou valores organizacionais, em termos da determinação das suas condutas e comportamentos, são essenciais à obtenção de resultados estratégicos em nível organizacional. Aquilo que o indivíduo manifesta, ou como ele se posiciona, no exercício das suas atribuições e responsabilidades, depende da maneira dinâmica pela qual ele avalia a sua própria inserção no contexto organizacional, demonstrando aderência aos valores organizacionais culturalmente arraigados. Caberá às organizações de trabalho estabelecerem políticas e práticas organizacionais orientadas à promoção da internalização dos valores organizacionais, tornando-os, de fato, alinhados ao atingimento da estratégia e desempenho organizacionais mais amplos

Diante deste contexto, é necessário ressaltar que esta pesquisa inclina-se sobre variáveis de grande importância e complexidade nos ambientes organizacionais, principalmente no que tange à sua clara demarcação teórica/conceitual e metodológica (Borges-Andrade, Coelho Junior & Queiroga, 2006; Borges-Andrade & Pagotto, 2010). Dimensões teóricas plurais são associadas a tais variáveis, demonstrando a importância de se terem mais pesquisas empíricas dedicadas à sua operacionalização no cenário de contextos organizacionais. Escolhas teóricas e metodológicas, inclusive, com o emprego de multimétodos, como no caso desta dissertação, são necessárias e recomendadas ao estudo de variáveis mais complexas, dado a sua importância no contexto das atuais organizações (Srirahayu, Ekowati & Sridadi, 2023).

### **1.1. Pergunta de Pesquisa**

Diante do exposto, com o objetivo de entender a relação entre cultura e estratégia da Organização, busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa com o objetivo de dar direção aos estudos que serão desenvolvidos:

**A frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica de seus colaboradores, prediz indicadores de desempenho organizacional em uma Empresa brasileira que atua no segmento financeiro e de seguros?**

Por meio dessa pergunta de pesquisa, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

## **1.2. Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em testar o efeito preditivo entre a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica de seus colaboradores, sobre indicadores de desempenho organizacional em uma Empresa brasileira que atua no segmento financeiro e de seguros.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Descrever a visão geral de colaboradores acerca da percepção dos eixos da cultura da Organização;
- b) Descrever a influência da percepção dos eixos da cultura organizacional junto às unidades corporativas para o alcance da estratégia da Organização;
- c) Descrever a influência da percepção dos eixos da cultura junto às unidades de negócio para o alcance da estratégia da Organização;
- d) Apresentar evidências de validade interna da escala de frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional.

A próxima seção é dedicada às justificativas da pesquisa.

## **1.3. Justificativas da Pesquisa**

Segundo o contexto de estudo desta pesquisa, o alinhamento entre cultura e estratégia organizacional são fundamentais para a criação de desempenho e criação de valor no âmbito da Organização. Apesar da interdependência entre cultura e estratégia ser fonte de estudo de autores nos últimos anos, muito ainda precisa ser observado sobre o comportamento dessas variáveis como fonte para criação de desempenho, a ausência de suporte que sustente essa relação é uma clara limitação atual (Heine et al., 2016). O entendimento dessa relação propiciará uma importante visão sobre a relação de predição entre as variáveis a nível Organizacional e também para outras organizações que vierem a se beneficiar deste estudo.

### **1.3.1. Justificativa Teórica**

No campo teórico este estudo justifica-se pela necessidade de compreensão da relação entre cultura e estratégia organizacional, que é representado pelas variáveis de pesquisa eixos da cultura organizacional (frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional) e o indicador de aderência estratégica (Estratégia) na Organização (lócus de estudo) por meio de suas unidades corporativas (UC), que estão relacionadas a atividades meio do negócio, e suas unidades de negócio (UN), que trabalham com a atividade finalística da organização.

Além disso, outras organizações, tanto privadas quanto públicas poderão se beneficiar dos resultados deste estudo uma vez que utilizem modelo de gestão similar ou que incentivem a relação entre cultura e estratégia como elementos organizacionais essenciais e preditores de desempenho, dessa forma, este estudo poderá ser de grande valia por seu avanço teórico através do estudo da relação entre as variáveis antecedente (frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional) e critério (IAE), elencados nesta pesquisa.

Através da revisão integrativa deste estudo e por meio da identificação de limitações e agendas de pesquisa foram levantados elementos que contribuem para esta justificativa teórica:

- A. A relação entre cultura e estratégia para fins de desempenho a nível organizacional é mensurada por meio de indicadores não financeiros, dessa forma é importante também testar a relação cultura e estratégia por meio de medidas financeiras, como receitas, e outros indicadores (Tulcanaza-Prieto et al., 2021);
- B. Cultura e estratégia vem sendo cada vez mais foco de debate e de estudos organizacionais. Tradicionalmente, no campo estratégico, houve sempre maior preocupação com o desenvolvimento e condução de guerras, conflitos e políticas externas. Nos estudos modernos, o campo de estudo da estratégia se concentra com maior frequência no entendimento da dinâmica da estratégia organizacional e suas relações com outros elementos da empresa precisam ser melhor estudados (Hughes, et al., 2021);
- C. Valores e Crenças organizacionais ainda carecem de pesquisa empírica, embora tenham papel determinante em uma organização (Tamayo & Gongim 1996);
- D. A falta de suporte empírico que se apresenta para a relação das variáveis cultura e estratégia é uma clara limitação existente, essa relação hoje é baseada apenas na visão de especialistas, no entanto existe um enorme campo de exploração para

suporte empírico da relação entre estratégia e valores centrais da organização (Heine et al., 2016);

- E. Torna-se necessário identificar em pesquisas futuras os fatores detalhados que desencadeiam as relações mútuas entre cultura e estratégia (Khodadad Saryazdi, 2021);
- F. Existe uma lacuna de estudo empírico que aborda os impactos dos elementos de gestão de uma organização sobre o seu desempenho. O desempenho organizacional está profundamente relacionado a elementos como a cultura organizacional e liderança e essas relações precisam ser cada vez mais estudadas pelas organizações (Tolici, 2021);
- G. Revisões recentes de literatura indicam a falta de estudos que examinem o efeito das habilidades cognitivas e comportamentais dos colaboradores sobre os resultados organizacionais, explorando empiricamente suas interrelações com desempenho financeiro (Elrehail et al., 2023).

Fica evidente por meio da revisão integrativa da literatura, que será melhor detalhada na seção 2 (2.1) que apesar da relação entre cultura e estratégia ser estudada ao longo dos últimos anos, tendo alguns trabalhos testando hipóteses para investigar a relação entre cultura e estratégia, pouco tem-se observado em relação da cultura como preditora de desempenho, principalmente quando atrelado ao desempenho financeiro da organização, não sendo dessa forma verificado de forma suficiente na literatura pesquisada tal profundidade de relação, havendo ainda carência de estudos que sejam aplicáveis em organizações públicas e privadas soma-se ao fato de que grande parte do avanço da revisão integrativa realizada serem de pesquisas internacionais, não aplicáveis à realidade brasileira, o que reforça ainda mais a pertinência do estudo em organizações nacionais.

### **1.3.2. Justificativa Gerencial**

A Organização lócus deste estudo tem como fator crítico de sucesso o desenvolvimento constante de seu modelo de gestão (o qual contempla o desenvolvimento de seu planejamento estratégico) assim como sua cultura por meio do desenvolvimento dos eixos da cultura organizacional (valores organizacionais).

O modelo de gestão de uma organização, através de indicadores, visa garantir o alinhamento entre os diversos elementos organizacionais. Tal movimento vai ao encontro do que é preconizado por Affes e Affes (2021), de que a ligação entre cultura e planejamento

estratégico promove o crescimento da empresa, tornando assim essas relações o centro de atenção da alta liderança, de forma que, os líderes precisam entender os resultados que a cultura produz em relação a estratégia e como ela se alinha com as condições de mercado.

No campo da gestão, esta pesquisa se justifica pelos subsídios gerados através da mensuração do alinhamento entre cultura e estratégia, através da percepção de gestores e colaboradores, podendo dessa forma fortalecer o modelo de gestão organizacional e ao mesmo tempo definir estratégias e iniciativas para possíveis correções no modelo (Groysberg et al., 2018).

Portanto, os resultados desta pesquisa poderão subsidiar na Organização insumos para desenvolver seu modelo de gestão e promover a melhoria dos processos organizacionais e programas de desenvolvimento organizacional conforme os seguintes blocos:

- A. Modelo de gestão: fortalecimento do modelo de gestão da Organização por meio do entendimento da relação de predição entre cultura (Eixos da Cultura) e estratégia (Indicador de Aderência Estratégica);
- B. Treinamento: através da percepção dos colaboradores da Organização, acerca da percepção dos eixos da cultura organizacional em seu dia a dia laboral, será possível identificar o ranqueamento dos eixos dentro de cada unidade e alocar esforço para melhoria do desempenho de cada um deles;
- C. Desempenho: subsidiar criação de índice atrelado ao desempenho com base na força da influência da percepção dos eixos da cultura junto às unidades da Organização para o alcance da estratégia de cada unidade de negócio;
- D. Estratégia: definir objetivos estratégicos subsidiados pela influência dos eixos da cultura sobre o indicador de aderência estratégica. Com base nessa relação será possível definir objetivos de base organizacional que poderão guiar os eixos de treinamento corporativo.

Os programas voltados ao desenvolvimento de gestão de pessoas, frequentemente estão ligados ao fortalecimento da cultura, e conseqüentemente, ao desempenho de equipes e melhoria de performance organizacional (Kumar & Kumar, 2018).

### **1.3.3. Justificativa Social**

Espera-se que os objetivos desta pesquisa possam oferecer insumos para o desenvolvimento de atitudes mais relevantes junto aos valores (eixos de cultura) elencados pela

Organização. Com o maior entendimento sobre quais atitudes mais incentivar através da percepção dos colaboradores da Organização sobre os eixos da cultura da Organização em seu dia a dia de trabalho, busca-se criar um modelo em que as atitudes fomentem um ambiente de cultura almejado voltado para a ação e conseqüentemente um melhor clima organizacional.

Como consequência do resultado e aplicação de atitudes desejadas, busca-se atingir de modo assertivo um maior alinhamento entre o desempenho da Organização e o comprometimento com os resultados de seus clientes, sendo o comprometimento com o resultado dos clientes para a Organização equivalente aos pressupostos básicos definidos por Schein (1992), ou seja, quando aqueles valores e crenças são transformados em um padrão de comportamento pelos colaboradores.

Uma vez constatado que a satisfação do mercado é influenciada positivamente pela estratégia e cultura organizacional (Kim et al., 2022), a satisfação do cliente tem se tornado imprescindível para a sobrevivência da organização. A cultura organizacional afeta significativamente a vontade dos colaboradores da organização em atender aos clientes com qualidade, por isso é importante que os gestores e a alta liderança trabalhem a cultura de forma eficaz, enfatizando a entrega de resultados, mas ao mesmo tempo fomentando a orientação para o correto atendimento ao cliente (Bellou, 2007). Dessa forma, é possível afirmar que a cultura organizacional se relaciona significativamente com a satisfação do cliente, de acordo com sua mudança, o impacto de satisfação dos clientes daquela organização pode aumentar ou diminuir (Gillespie et al., 2008).

Dessa forma, as empresas precisam promover a orientação para o cliente, implementando práticas de gestão que fomentem sua satisfação, que por sua vez podem aumentar o desempenho da organização, assim como seus resultados financeiros (Cai, 2009). Neste ponto, justifica-se esta pesquisa do ponto de vista social ao oferecer insumos para o melhor desempenho organizacional e que conseqüentemente oferece maior satisfação aos seus clientes.

Essa seção apresentou a contextualização problemática para a realização deste projeto de Dissertação, foi apresentada pergunta de pesquisa (1.1), objetivos (1.2) e por fim, apresentou-se também as justificativas (1.3), que apontam para a relevância do presente trabalho. Na próxima seção apresenta-se o referencial teórico.

Esta dissertação está dividida em seis seções. A primeira seção se refere à introdução que contempla perguntas de pesquisa, objetivos e justificativas da pesquisa. Na segunda seção

são apresentados o referencial teórico e o modelo teórico da pesquisa. Na terceira seção são apresentados os métodos de pesquisa e os procedimentos metodológicos de revisão de literatura. Na quarta seção são apresentados os resultados. Por fim, apresenta-se a discussão e as considerações finais do trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção elenca os critérios utilizados para composição do referencial teórico, que será dividida em: Cultura Organizacional; Gestão Estratégica; Cultura, Desempenho Organizacional; Importância do líder para o alinhamento entre Cultura e Estratégia e por fim é o Modelo Teórico da pesquisa.

### 2.1. Critérios de Composição do Referencial Teórico

Para a realização de pesquisa do referencial teórico, acerca da relação dos temas desta pesquisa, utilizou-se operadores booleanos e palavras-chave representativas do tema investigado, o que resultou na seguinte expressão: (“*strategic planning*” OR “*strategic management*” OR “*organizational strategy*”) AND (“*organizational culture*” OR “*culture*”) AND “*leadership*” AND “*performance*” AND “*management*” AND “*alignment*”, buscando os termos no resumo, no título e nas palavras-chave.

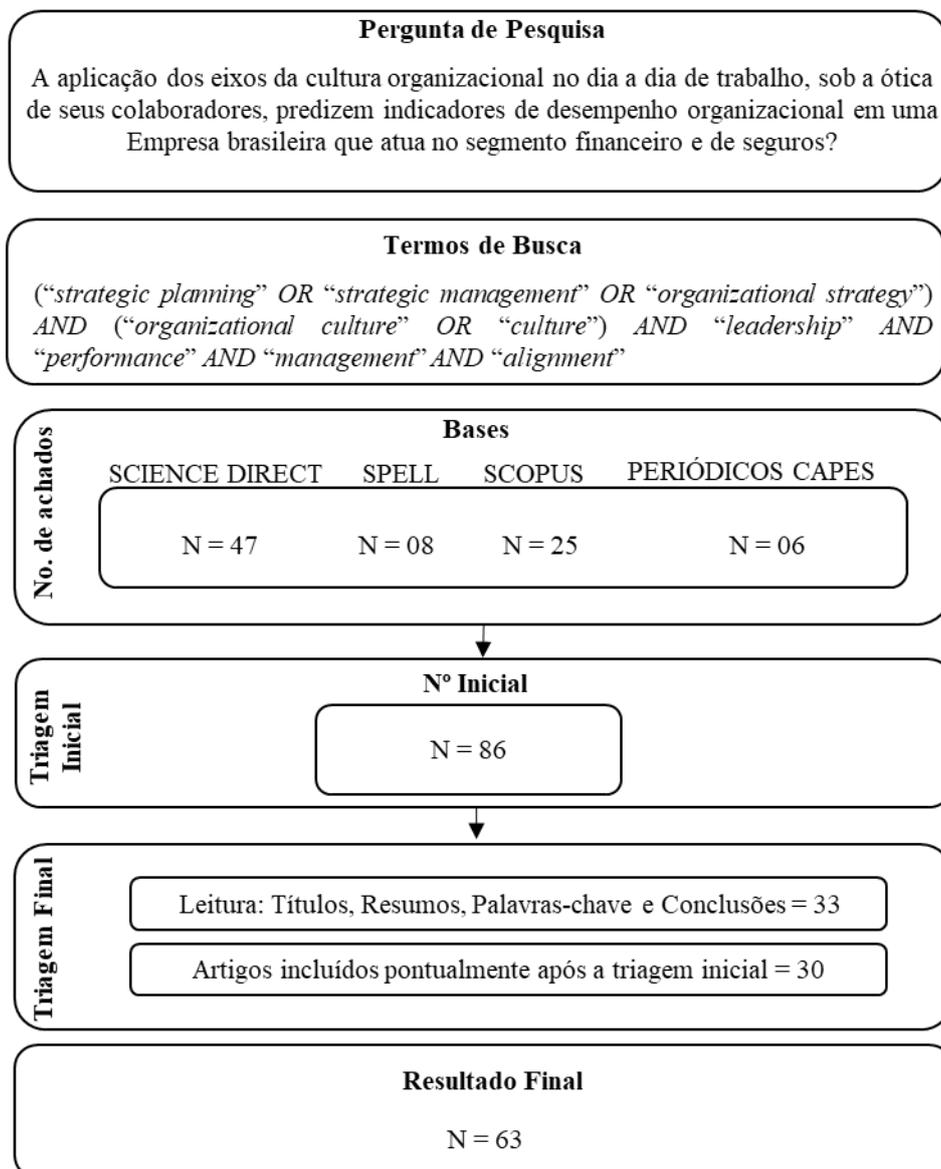
Com os termos definidos, efetuou-se a busca dos trabalhos nas bases Scopus, Scielo, Science Direct e Periódicos Capes. A pesquisa restringiu os resultados a artigos científicos majoritariamente publicados em inglês em periódicos revisados com recorte temporal entre 2017 e 2022.

A pesquisa retornou artigos relacionados aos temas publicados, dos quais 47 na Science Direct, 08 na Scielo, 25 na Scopus e 06 no Periódicos Capes. Para realização da análise, excluiu-se as duplicidades.

Posteriormente, excluiu-se os artigos desconexos ao tema por meio da leitura dos títulos, dos resumos e das palavras-chave, resultando em 33 publicações. Paralelo ao método de revisão integrativa, através do desenvolvimento desta pesquisa, alguns artigos e livros identificados através do processo de revisão integrativa se tornaram importantes para a composição do trabalho, esses artigos (30) incluídos pontualmente também compõem o corpo desta Dissertação e dão maior embasamento empírico à pesquisa. Uma esquematização com os estágios desta revisão integrativa de literatura se encontra na Figura 1.

**Figura 1**

Estágios da Revisão Integrativa



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

## 2.2. Cultura Organizacional

Cada pessoa carrega dentro de si padrões de pensamentos, sentimentos e ações que foram apreendidos ao longo de sua vida, usando a analogia da forma como os computadores são programados, pode-se relacionar os padrões adquiridos na vida das pessoas ou nas organizações como uma programação mental. Essa programação começa na família, passa pelo bairro, escola e chega até o ambiente corporativo (Hofstede et al., 2010). Dessa forma, a cultura é um fenômeno coletivo, pois é compartilhado por pessoas que vivem no mesmo ambiente

social onde aquele pressuposto foi aprendido, se relaciona com as regras não escritas e atua como uma programação de um grupo (Hofstede et al., 2010). Essa afirmação vai ao encontro do proposto por Schein (1992), a cultura é definida como um conjunto de suposições aprendidas por um grupo, tal como um padrão de pressupostos básicos compartilhados e aprendidos à medida que se relaciona com situações internas e externas.

Nas organizações a cultura organizacional refere-se às crenças, valores e comportamentos que os membros de uma organização compartilham e que determinam como os colaboradores interagem e lidam com algum tipo de evento externo. Frequentemente, de forma implícita, a cultura se desenvolve organicamente ao longo do tempo a partir de traços cumulativos que a organização adquire (Kumar & Kumar, 2018).

A cultura organizacional tem sido uma área na qual o trabalho acadêmico fornece orientação para gestores a partir do momento que buscam melhorar os resultados em suas organizações (Cameron & Quinn, 2006). Segundo os autores, a cultura organizacional exerce um fator crucial no desempenho organizacional.

Cada organização também pode ter um estilo de cultura diferente. Os estilos de cultura nas organizações normalmente seguem por duas grandes vertentes: (1) interações entre as pessoas e (2) resposta a mudança dentro das interações entre pessoas, pode-se dividir entre altamente interdependente e altamente dependente, quando a cultura se inclina para se tornar interdependente, se valoriza mais a autonomia, a ação individual ou mesmo a competição, já quando se inclina para a segunda, valoriza-se mais a integração, gerenciamento e coordenação. Resposta à mudança: enquanto algumas culturas enfatizam a estabilidade, priorizando consistência, previsibilidade e manutenção do *status quo*, outras focam na flexibilidade, adaptabilidade e receptividade à mudança. As culturas que se baseiam na estabilidade, tendem a seguir regras, usar estruturas de controle, reforçar hierarquia e lutar pela eficiência. Por outro lado, as que favorecem a flexibilidade, tendem a priorizar a inovação, abertura e diversidade (Groysberg et al., 2018).

Para Cameron e Quinn (2006), essa divisão entre os tipos de cultura se dividem em quatro campos: cultura hierárquica, que é caracterizada por ter um processo formalizado e estruturado por meio de procedimentos definidos com foco na organização, nesse tipo de cultura existe um foco na estabilidade e na previsibilidade; cultura de mercado, onde a organização está voltada para resultado, com preocupações de longo prazo em ações competitivas e no alcance de metas, é orientada para o ambiente externo, opera de forma

contrária a cultura hierárquica; cultura de clã, tem semelhança com organizações familiares, possuem valores e objetivos compartilhados, em vez de regras e procedimentos ou mesmo ações voltada para a competitividade, o trabalho em equipe é valorizado assim como o desenvolvimento individual, e; *adhocracia*, que tem foco na dinamicidade, é voltada para a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade em seu ambiente de trabalho. Dado a diversidade de tipos culturais, mais importante do que entender cada um dos tipos de cultura é saber identificar na organização que tipo de cultura é predominante e fazer uma avaliação se está de acordo com a estratégia e objetivos da organização (Nase & Arkesteijn, 2018).

Portanto, os tipos de cultura organizacional podem ser direcionados de acordo com o perfil e estratégia da organização. Alguns tipos de culturas organizacionais tendem a seguir estratégias específicas, normalmente organizações que tendem a buscar a imitação de produtos ou serviços no mercado estão mais voltadas para uma cultura de eficiência, baixo custo de pesquisa e desenvolvimento e baixo treinamento, dessa forma, a cultura hierárquica predomina nesse tipo de cultura, já em uma cultura *adhocrática*, a cultura é voltada para a flexibilidade, simplificação dos processos e agilidade, tende a seguir uma estratégia mais voltada à para a inovação e criatividade, principalmente na criação de novos produtos e serviços (Muafi & Kusumawati, 2020).

Por outro lado, em uma organização pautada por mudanças rápidas, necessita-se que a cultura seja voltada para o aprendizado e para a equipe (Harland et al., 2017). Ainda segundo os autores, uma cultura que seja voltada ao aprendizado, focada no cliente e colaborativa, possibilita que a visão estratégica seja alinhada constantemente, garantindo assim a integração com a estratégia corporativa e engajando os *stakeholders*. Dessa forma a agilidade organizacional é vital para ambientes de negócios contemporâneos (Bansal et al., s.d.).

As organizações cuja cultura está baseada na flexibilidade e na cooperação tiveram sua cultura construída na delegação de tarefas, (Agarwal et al., 2021). Por outro lado, organizações cuja cultura está fincada em valores como estabilidade e controle, são menos propícias à participação e delegação de tarefas. Portanto existe uma relação diretamente proporcional entre compartilhamento de conhecimento e informações e cultura organizacional com foco em flexibilidade, confiança e cooperação, o que por fim fomenta a delegação de tarefas (Agarwal et al., 2021).

Uma melhor compreensão do efeito que a cultura pode trazer em uma organização só pode ser obtida por meio da concepção de medidas e programas que promovam os valores

culturais desejados (Tulcanaza-Prieto et al., 2021), sendo os valores definidos como princípios ou crenças organizadas hierarquicamente, relativos à modelo de comportamentos desejáveis que orientam a organização e seus colaboradores (Tamayo e Gongim 1996). Uma cultura de alto desempenho requer investimentos em seus colaboradores, assim como no desenvolvimento de seus líderes (Cochrane, 2017).

Além do imenso campo de estudo da cultura organizacional e das diversas definições de cultura existentes, também existem diversos instrumentos de medição de cultura organizacional, a Tabela 1 relaciona alguns dos modelos existentes e suas dimensões e medidas abordadas no modelo.

**Tabela 1**

Modelos de medição de Cultura

<b>Modelo e Autores</b>	<b>Dimensões/medidas abordadas no modelo</b>
Estrutura de valores concorrentes (Cameron and Quinn 1999)	Quatro tipos de cultura diferentes: clã, <i>adhocracia</i> , hierarquia e mercado
Questionário de Cultura organizacional (Walker, Symon, and Davies 1996)	Quatro domínios principais: desempenho, recursos humanos, tomada de decisão e relacionamentos
Questionário de opinião do funcionário (Buckingham and Coffman 2000)	Treze eixos: satisfação geral, compreensão das expectativas, acesso aos recursos necessários, uso adequado das habilidades, reconhecimento e elogios pelas realizações, relacionamento com os supervisores, incentivo ao autodesenvolvimento, percepção de valor, engajamento com a missão organizacional, comprometimento de todos os colaboradores, amizades, avaliação, oportunidades de progressão na carreira
Questionário de Ideologia Organizacional (Harrison 1975)	Avaliação da ideologia da organização em termos de orientação para o poder, papéis, tarefas e indivíduos
Questionário de Cultura Organizacional (Hofstede et al. 1990)	Três valores: necessidade de segurança, importância do trabalho e necessidade de autoridade
O Estudo Globo (House, Hanges, Javidan, Dorfman, and Gupta 2004)	Nove dimensões: orientação para o desempenho, assertividade, orientação para o futuro, orientação humana, coletivismo institucional, coletivismo em grupo, distância do poder, aversão à incerteza, igualitarismo de gênero

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Chandler (2018).

Dentre os modelos descritos na Tabela 1, alguns deles possuem em suas medidas ou dimensões de desempenho, como o de Walker et al. (1996) e o de House et al. (2004) estando alinhados a proposta de pesquisa desta dissertação.

Como elemento da cultura organizacional, a próxima subseção aborda de forma pontual os valores organizacionais, seu conceito, aplicação dentro das organizações e importância dentro do contexto da Organização foco deste trabalho, uma vez que valores equivalem ao conceito de eixos de cultura organizacional, componente da variável antecedente deste estudo.

### **2.2.1. Valores Organizacionais**

É importante conceituar os valores organizacionais uma vez que existem um número substancial e multidimensional de perspectivas disciplinares que tem sido adotadas ao estudar valores, e que resulta em inúmeros conceitos e definições. Os valores organizacionais são aquelas crenças que até certo ponto são compartilhados por toda a empresa (Gilliland et al., 2003).

Os valores corporativos são declarações escritas de princípios desejáveis para o comportamento da organização, são ideológicos e não se baseiam empiricamente nos sentimentos ou preferências das pessoas. Muitos desses valores são pensamentos e desejos expressos pela alta liderança (Hofstede et al., 2010). As teorias de organização e gestão tem oferecido diversos modelos que indicam que os valores organizacionais são um fator de extrema importância para o sucesso das organizações (Malbašić et al., 2015).

Dentro de uma organização nem toda crença constitui um valor, mas principalmente aquelas que se transformam em valores normalmente são enfatizadas pela alta liderança. A raiz dos valores é motivacional, são interesses e desejos de alguém, sendo esse uma pessoa ou um conjunto de pessoas com influência na organização, os valores têm como objetivo orientar a vida da organização, guiar seu comportamento, são fundamentais para a rotina diária, orientando a forma dos colaboradores de agir e pensar (Tamayo & Gongim, 1996). Entretanto é válido destacar que embora a literatura frequentemente iguale os valores organizacionais aos valores dos executivos seniores da organização, que estes por consequência influenciam nas práticas e na estrutura organizacional, não necessariamente os valores pelos líderes criados e difundidos serão compartilhados como crenças por todos os outros membros da organização. (Gilliland et al., 2003).

Portanto, na sua maior parte, os valores da organização nascem com o desenvolvimento do modelo de gestão da organização, uma vez que são definidos junto com os critérios de desempenho (Chandler, 2018). Uma vez que os valores se desenvolvem junto ao modelo de gestão ou estratégia da organização, são fundamentais para o bom funcionamento das atividades da organização assim como para o alcance de desempenho (Akpamah Botech et al., 2021).

O desenvolvimento e treinamento dos colaboradores da organização ajudam no processo de internalização dos valores e conseqüentemente na realização de suas atividades (Hassan, 2007). As organizações precisam ter clareza do que elas preconizam como valores e

como esses valores são percebidos coletivamente, bem como são praticados. Portanto é importante que uma organização inclua diretrizes ou normas para que os colaboradores, em seus diferentes níveis hierárquicos, tomem decisões baseadas em seus valores. Fazer uma avaliação dos valores percebidos pelos colaboradores é uma forma para avaliar os valores mantidos coletivamente, portanto essa avaliação deve ser usada como ferramenta para articular valores estimados e alinhados ao desenvolvimento e treinamento dos colaboradores e expandir sua influência nas atividades de trabalho (Hassan, 2007).

Sem programas adequados para o desenvolvimento de funcionários e o apoio organizacional, os valores descritos ficarão registrados apenas de modo físico, sendo papel dos gestores maximizar as oportunidades de aprendizado, empoderamento, mecanismos de *feedback*, reforço, sensibilização ou mesmo compensação e recompensas dos funcionários sobre os valores organizacionais (Hassan, 2007).

Os valores organizacionais, para esta presente pesquisa, se referem aos eixos de cultura da Organização lócus deste estudo, que por sua vez representam o elemento central da cultura organizacional, tais eixos serão melhor detalhados na seção 3 (método). Os eixos de cultura da Organização são as declarações escritas de princípios desejáveis para o comportamento da organização descritos por Hofstede et al., 2010. Essas declarações são publicizadas pela Organização como política da Gestão de Pessoas.

A próxima subseção aborda de forma pontual o tema da gestão estratégica, cujo conceito é estabelecido assim como dos seus componentes. Delimitar o conceito de estratégia e seus elementos, além da sua importância para as organizações é fundamental uma vez que o indicador de aderência estratégica (IAE), conforme será melhor delimitado na seção de método compõe a variável critério deste estudo.

### **2.3. Gestão Estratégica**

De forma mais ampla, o termo gestão estratégica pode ser definido como a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar decisões multifuncionais que permitam que a organização atinja seus objetivos, ela se concentra na integração dos elementos centrais da organização como, *marketing*, finanças, operações, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informação. O conceito de Gestão Estratégica é usado para se referir a formulação, implementação e monitoramento, já o planejamento estratégico ou plano estratégico refere-se apenas ao processo de formulação da estratégia (Marion, 2011).

Mais do que um plano, a gestão da estratégia é um processo amplo e que incorpora o planejamento estratégico, monitoramento, análise e avaliação de todos os elementos organizacionais, tais como processos, estrutura, orçamento, que podem afetar a Organização. Alguns modelos de planejamento estratégico foram criados ao longo das últimas décadas, dentre eles o famoso *balanced scorecard* (BSC), desenvolvido na década de 80, sendo um dos modelos mais populares criados até hoje. Esse modelo dá aos líderes um meio de manter a avaliação contínua da estratégia ao mesmo tempo em que monitora o ambiente externo (Muafi & Kusumawati, 2020).

A estratégia é utilizada a muito tempo de forma recorrente nas organizações e por seus executivos, no mundo acadêmico a estratégia vem sendo estudada nas últimas décadas, e junto com ela foram formadas escolas de classificação diferentes para o mesmo conceito. Existem cinco definições para estratégia, independente de suas escolas, estratégias podem ser entendidas como planos e padrões, estratégia como algo deliberado e estratégia como posição e perspectiva (Mintzberg et al., 1998).

Estratégia enquanto planos e padrões significam que uma organização desenvolve planos para o alcance de seus objetivos e ao mesmo tempo extraem padrões como base em seus passados. Já a estratégia enquanto algo deliberado significa dizer que as intenções que foram plenamente realizadas são chamadas de estratégias deliberadas, ao longo do caminho algumas estratégias pretendidas podem não ser realizadas, e ao mesmo tempo que um padrão realizado não era previamente pretendido, o que a torna uma estratégia emergente. Por fim, as estratégias enquanto posições e perspectiva revelam que para uma organização sua posição reflete a localização de determinado produto no mercado, ou seja, o ponto em que o produto encontra o cliente, já a definição de perspectiva é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas (Mintzberg et al., 1998).

Uma das escolas mais famosas da estratégia, a escola do planejamento estratégico define procedimentos e quantifica metas para o alcance da estratégia da organização. Existem inúmeros modelos de planejamento estratégico que seguem uma sequência de etapas, que podem ir desde uma análise interna e externa da Organização até a operacionalização de um plano de ação (Mintzberg et al., 1998).

Uma empresa desenvolve sua estratégia por meio de um processo de formulação, execução e implementação da estratégia. O processo de planejamento estratégico é um conjunto sequencial de etapas que se bem implementadas podem aumentar a probabilidade de

uma organização escolher uma estratégia que lhe ofereça um bom desempenho. Normalmente esse processo começa quando a organização define sua missão, que é seu propósito de longo prazo. A segunda etapa desse processo é a definição de objetivos, que por sua vez é mais específico do que a declaração de missão e possuem metas mensuráveis para verificar se está cumprindo sua missão. Esses objetivos precisam ser de fácil medição e acompanhamento ao longo do tempo. A terceira etapa contempla a análise externa e interna, na análise externa uma empresa identifica as ameaças e oportunidades no ambiente e na análise interna a organização identifica seus pontos fortes e fracos. A quarta etapa contempla a definição de escolhas estratégicas da organização, essas escolhas definirão como a empresa se diferenciará de seus concorrentes, tanto a nível de negócio, quanto a nível corporativo. Por fim, a última etapa, é a de implementação, onde a organização adota políticas e práticas consistentes na busca pela implementação da estratégia e na sua posterior criação de vantagem competitiva (Barney, 2014).

A última etapa do processo de planejamento estratégico é considerada por muitos a mais desafiadora e talvez a mais importante, mais importante do que a formulação e comunicação da estratégia que começa na alta liderança é a sua implementação e transformação do plano estratégico em processos que serão executados pelos colaboradores e que por fim poderão impactar no desempenho organizacional (Wang, 2023).

A próxima subseção delimita o conceito e aplicação do desempenho nas organizações, sendo que na Organização *locus* deste estudo é medido por meio do indicador IAE, indicador de desempenho e que contempla a estratégia da empresa.

### **2.3.1. Desempenho Organizacional**

O conceito de desempenho organizacional é muitas vezes definido pela literatura como algo complexo e que agrupa uma infinidade de elementos que podem promover o desempenho nas organizações modernas (Tolici, 2021). Entretanto, o conceito de desempenho organizacional pode ser definido quando se compara a disposição dos clientes de uma empresa para pagar e o custo que uma empresa tem para desenvolver e vender seus produtos e serviços. (Barney, 2014). Medir o desempenho de uma organização é uma importante atividade dentro do processo de avaliação (monitoramento) da estratégia organizacional, nessa etapa se compara os resultados esperados com os resultados reais, examinando se o progresso está sendo realizado de acordo com os objetivos delineados (Marion, 2011).

Muitas variáveis podem ser incluídas na medição de desempenho organizacional, isso pode variar de acordo com o objetivo que cada organização busca em uma estratégia de mercado, critérios quantitativos normalmente utilizados são índices financeiros como: retorno sobre investimento; retorno sobre patrimônio líquido; margem de lucro; participação de mercado e outros (Marion, 2011). Entretanto, segundo os autores, existe uma certa limitação em se avaliar somente critérios quantitativos na medição de desempenho, diferentes métodos contábeis por exemplo podem fornecer resultados diferentes segundo o critério utilizado, portanto é importante que se utilize também critérios qualitativos na avaliação da estratégia.

O desempenho organizacional é uma variável critério de interesse para as organizações. Competição por mercado, insumos e capital tornam o desempenho organizacional essencial para a sobrevivência e o sucesso dos negócios modernos, dessa forma, esse constructo adquiriu um papel importante dentro do contexto atual das organizações. Portanto, medir o desempenho é essencial para permitir que os gestores possam avaliar ações específicas nas organizações e comparar com seus concorrentes (Richard et al., 2009). Ainda, segundo os autores, o desempenho organizacional deve ser estabelecido segundo critérios apropriados ao contexto de sua avaliação e também deve conter uma combinação de medidas de desempenho.

Dentro das organizações existem inúmeros elementos que impactam diretamente nas medidas de desempenho. Cultura e Estratégia, por exemplo, estão entre as principais alavancas dos líderes para manter a efetividade organizacional. A estratégia fornece a lógica formal para o alcance dos objetivos e a cultura expressa as metas por meio de valores e crenças e orienta as atividades por meio dos pressupostos compartilhados (Groysberg et al., 2018).

O desempenho para esta pesquisa é medido pelo indicador IAE (Indicador de Aderência Estratégica) que compõe o modelo de gestão da Organização Lócus deste estudo. O modelo de gestão da Organização constitui um conjunto de regras, práticas e formas de agir da gestão da Organização. Um dos pilares do modelo é o planejamento estratégico que por sua vez tem o IAE como objeto de mensuração de desempenho. O IAE tem por objetivo promover desafios para a organização, cada uma das unidades é responsável por seu atingimento, para sua composição é considerado o lucro da unidade e o atingimento dos objetivos estratégicos, formando seu índice por unidade, que contém indicadores financeiros e não financeiros. O IAE representa o desempenho para a presente pesquisa que é elemento fundamental de resultado do planejamento estratégico da Organização e será melhor detalhada na seção 3, Método.

A próxima subseção aborda os três conceitos que são foco de estudo deste trabalho e que estão presentes na coleta e análise dos dados, entender como seu alinhamento pode afetar o desempenho organizacional é fundamental para a compreensão dos resultados deste estudo.

#### **2.4. Cultura, Estratégia e Desempenho**

O alinhamento entre cultura e estratégia é repetidamente abordado por parte da literatura sobre gestão por tratar do forte efeito na condução do comportamento ligado ao sucesso organizacional. A famosa frase atribuída a Peter Drucker, “Cultura come a estratégia no café da manhã” demonstra a importância que a cultura tem no processo de implementação da estratégia, ou seja, se uma cultura é forte ela sustenta a estratégia, caso contrário, a devora (Pham et al., 2019).

Dado a importância dos dois elementos, cultura e estratégia, alguns estudos trazem a preocupação de observar quais dos dois elementos devem ser observados e estruturados primeiro em uma organização, se estratégia precede a cultura e a cultura precisa estar alinhada a estratégia ou se cultura precede a estratégia e a estratégia precisa estar alinhada à cultura. (Kaul, 2019).

Independente do elemento que primeiro deve ser observado nessa relação, é de extrema importância que a literatura atual não observe estratégia e cultura como elementos isolados, como se a estratégia não tivesse impacto na cultura e vice-versa, essas variáveis precisam ser observadas como elementos interdependentes e como elementos de fomento à inovação (Santos et al., 2018), segundo Akpamah Botech et al., (2021), a própria cultura organizacional pode ser considerada como elemento de estratégia organizacional.

Para AlNuaimi et al., (2020), uma organização que busca alcançar um objetivo estratégico, tem como direcionadores mais importantes para o alcance desses objetivos: estratégia, gestão e cultura, é necessário estruturar esses eixos a frente de outros dentro do contexto organizacional para o alcance de objetivos.

Desse modo, a cultura organizacional pode afetar diretamente as práticas de gestão de organizações ou mesmo países. Existem fatores culturais ligados à predominância cultural, como sensibilidade ao risco que impactam diretamente no estilo de gestão e conseqüentemente na estratégia da organização (Malmi et al., 2020). A cultura organizacional, além de ajudar na comunicação da estratégia e do negócio, trabalha também a criação de comportamento alinhado entre os colaboradores (Bansal et al., s.d.).

Portanto a implementação de determinado projeto ou iniciativa requer o alinhamento estratégico e cultural da organização (Khodadad-Saryazdi, 2021). Quando a cultura está alinhada com os valores organizacionais, o esforço do trabalho dos colaboradores é melhor direcionado ao propósito compartilhado e promove a capacidade de uma organização prosperar (Groysberg et al., 2018). Por outro lado, uma cultura desalinhada com a organização pode ser tornar um passivo, gerando atitudes que vão de encontro aos valores e objetivos organizacionais. Sendo assim, uma cultura organizacional alinhada à estratégia pode impulsionar e sustentar iniciativas, mesmo quando barreiras são enfrentadas, o contrário pode prejudicar o alcance dos objetivos da organização (Cochrane, 2017). A mesma lógica pode ser aplicada quando dentro da organização algumas subunidades apresentam sua própria cultura, o que pode resultar em um choque cultural para a organização, afetando conseqüentemente seu desempenho (Cameron & Quinn, 2006).

Em resumo a estratégia organizacional não pode ser implementada com sucesso sem que a cultura organizacional a sustente (Harland et al., 2017). Os artefatos, valores e pressupostos que compõem a cultura organizacional precisam ser incentivados e patrocinados na alta gestão como também fazer parte da estratégia organizacional, dado que são fatores que estão por trás da formação da cultura (Rauter et al., 2017).

O tipo de cultura também pode influenciar no alcance da estratégia organizacional, se a organização possuir uma cultura resistente e mudança, pode-se criar barreiras significativas a implementação de um projeto (Hadjinicolaou et al., 2022). Portanto, segundo os autores a implementação bem-sucedida de um sistema ou projeto requer uma prontidão organizacional para mudar, reconfigurar e reequipar seus equipamentos e infraestrutura, planejamento estratégico e cultura organizacional.

No que se refere ao desempenho, alguns autores consideram que cultura organizacional e estratégia compõe a identidade organizacional (Foroudi, 2020). Como componente da identidade organizacional, a cultura organizacional também é um elemento que predispõe a criação de desempenho corporativo (Tourky et al., 2020), o que é confirmado por Samad et al., 2018 onde a cultura organizacional emerge como o principal fator preditor de desempenho organizacional.

Portanto, a junção de estratégia e cultura é base para criação de desempenho organizacional. Não se pode construir um planejamento estratégico sem considerar a cultura

como elemento fundamental, portanto, o sucesso estratégico depende de uma cultura alinhada, dinâmica e receptiva à mudança (Cochrane, 2017).

Quanto maior a percepção de força associada à cultura organizacional, maior a percepção de desempenho pelos membros das organizações e quando bem alinhada à estratégia organizacional torna-se uma das maiores fontes de vantagem competitiva dentro da Organização (Tulcanaza-Prieto et al., 2021). Quando alinhada com estratégia e liderança, a cultura organizacional predispõe um melhor desempenho (Groysberg et al., 2018). Os colaboradores exercem um papel extremamente importante no que se refere ao alinhamento de cultura e estratégia quando são capazes de absorver a cultura existente da organização. Por meio de sua percepção, manifesta-se um comportamento proativo no trabalho, fomentando o melhor desempenho organizacional (Muafi & Kusumawati, 2020).

Em conclusão para Affes e Affes (2021), o desempenho de uma organização é moderada positivamente pela cultura organizacional, tendo como efeito moderador, o planejamento estratégico. Organizações com uma cultura alinhada à estratégia apresentam desempenho elevado, isso é explicado dado que a cultura corporativa está relacionada à aprendizagem organizacional para mudanças tanto internas quanto externas o que consequentemente impacta em decisões estratégicas de qualidade.

Uma vez que este bloco ressalta a importância do alinhamento entre cultura organizacional e estratégia, vai ao encontro do que é diretamente proposto neste estudo, uma vez que este trabalho visa medir a predição da percepção dos colaboradores acerca dos valores da Organização (eixos da cultura organizacional), sob indicadores estratégicos e de desempenho (IAE), com fins de identificar o desempenho da organização pelo alinhamento das variáveis.

#### **2.4.1. Importância do líder para o alinhamento entre Cultura e Estratégia**

Neste trabalho se faz necessário contextualizar o papel da liderança para o alinhamento entre cultura e estratégia, visto que não se pode falar de cultura organizacional sem se falar de liderança. Na hipótese de pesquisa deste trabalho (2.5) será evidenciado que os eixos de cultura organizacional são distribuídos em oito grandes eixos, sendo um deles a liderança: **Liderança alinhada a todos eixos da cultura organizacional.**

Isso torna a liderança uma temática transversal a todos os outros eixos, no sentido de que o líder tem o papel de começar o processo de internalização da cultura a partir do momento

que criam e gerenciam grupos e organizações. A cultura, por meio de seus valores organizacionais alinhados à estratégia, determinará quem deverá ser ou não líder daquela organização. É papel do líder gerenciar os elementos que compõem a cultura, de modo que, tais elementos estejam em consonância com a cultura organizacional, caso contrário a cultura irá exercer o controle sobre o papel da liderança (Schein, 1992).

A liderança também deve estar alinhada à formação da estratégia, a maioria dos líderes entendem seus fundamentos principalmente quando participam do processo de formulação estratégica e atuam como liderança estratégica para a organização. Já a cultura, no entanto, tem um aspecto um pouco mais subjetivo, está atrelada a comportamentos, mentalidades e padrões sociais tácitos, o que torna o trabalho de compreensão da cultura fonte de atenção da organização (Groysberg et al., 2018).

O conceito de liderança estratégica está no processo de transmissão da visão estratégica da organização para seus colaboradores por meio da motivação e inspiração, de tal modo que os colaboradores se sintam motivados a buscar o alinhamento de seus trabalhos junto a estratégia corporativa (Shao, 2019). A transformação da cultura começa pelo forte compromisso da alta gestão em alinhar com toda a organização um conjunto comum de metas que refletem a estratégia da Organização (Cochrane, 2017).

O comportamento da liderança voltado para o alinhamento entre estratégia e cultura é fundamental para a implementação de qualquer iniciativa, como a implementação de um sistema de informação, por exemplo (Shao, 2019). Por isso, a importância de selecionar bem os gestores com competências específicas para o exercício da liderança dentro de cada Organização.

Não basta apenas que o líder tenha conhecimento estratégico, mas que também exerça liderança estratégica. Os melhores líderes são plenamente conscientes das múltiplas culturas das quais estão inseridos e conseguem perceber quando a mudança é necessária e podem influenciar com habilidade o processo de mudança (Groysberg et al., 2018). O que acontece é que muitos líderes deixam de lado a importância da cultura ou mesmo deixam seu gerenciamento a cargo da unidade de gestão de pessoas, esses líderes podem desenhar planos e metas cuidadosamente, mas como não entendem o poder da cultura, seus planos podem não ser bem executados.

Além disso, o tipo de cultura organizacional dentro de uma organização, pode influenciar diretamente no processo de alinhamento realizado pela liderança. A cultura voltada

para a flexibilidade fortalece o alinhamento estratégico e concorre para o trabalho da liderança estratégica no processo de alinhamento estratégico. Já uma cultura voltada para o controle pode enfraquecer o processo de liderança estratégica e conseqüentemente o processo de implementação da estratégia (Shao, 2019). Dessa forma, o processo inicial de modelagem de valores promove a cultura adequada ao modelo de negócio e conseqüentemente o tipo de liderança que deverá compor a Organização. Em organizações descentralizadas, os líderes envolvem os colaboradores em torno da formulação e execução da estratégia, de forma a cocriar seu desenvolvimento, à vista disso, garante-se um entendimento completo de todo o processo e de suas vantagens (Ruel et al., 2021).

Os líderes das organizações precisam entender que determinado objetivo organizacional, como a promoção de inovação por exemplo, passa pela internalização do objetivo pela cultura em primeiro momento e não por uma iniciativa de um planejamento estratégico (Dobni & Sand, 2018). Dessa forma, os líderes desempenham papel importante no patrocínio e fortalecimento da cultura organizacional. Em culturas de alto desempenho os colaboradores que buscam implementar melhorias segundo seus líderes normalmente compreendem de forma clara o “porquê” estão fazendo determinada atividade, portanto é importante entender o significado claro do trabalho realizado (Cochrane, 2017).

Hoje, mais do que nunca, o papel de alinhamento da liderança dentro das organizações modernas, como a indústria 4.0, se torna extremamente importante, é papel do líder garantir o alinhamento da estratégia do negócio junto a cultura, sistemas e processos, além de fomentar a aprendizagem organizacional e a inovação (Ruel et al., 2021).

## **2.5. Modelo Teórico Hipotetizado**

Conforme descrito no corpo do referencial teórico, a cultura quando alinhada a estratégia exerce influência no desempenho da organização, promovendo sua capacidade de prosperar. (Groysberg et al., 2018). Para oferecer embasamento a pergunta desta pesquisa que tem por objetivo testar a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional e sua predição ao IAE (Indicador de Aderência Estratégica) e utilizará como parâmetros as unidades corporativas e de negócio por meio de seus colaboradores conforme objetivos específicos, foi desenvolvida uma proposição hipotética, ilustrada na Figura 2.

Para dar maior sustentação a esta hipótese de pesquisa, foram extraídos de outros estudos com temática similar, hipóteses que vão ao encontro da hipótese desta pesquisa. Essas

hipóteses, além de fortalecerem a proposta de pesquisa deste estudo servem de base para sua construção, algumas delas, pelo método de revisão integrativa estão descritas a seguir:

- a) O desempenho corporativo é afetado positivamente pela cultura organizacional (Tulcanaza-Prieto et al. 2021);
- b) O planejamento estratégico tem um efeito mediador nas relações de desempenho da empresa modelo de negócios (Affes & Affes 2021);
- c) A cultura organizacional modera o relacionamento entre o modelo de negócios e o desempenho da empresa (Affes & Affes 2021);
- d) Quanto maior o grau de alinhamento entre a estratégia de inovação e a cultura de adhocracia, maior será o desempenho organizacional (Muafi & Kusumawati, 2020);
- e) O capital humano pode moderar fortalecendo o alinhamento da relação entre estratégia de inovação e cultura organizacional adhocracia em direção ao desempenho organizacional (Muafi & Kusumawati, 2020).

Affes e Affes (2021) testaram empiricamente em sua pesquisa a relação de predição entre cultura, modelo de negócio e estratégia em um estudo contendo mais de 100 organizações, durante dois anos, na qual a pesquisa sugere que organizações com forte cultura organizacional podem melhorar seu próprio desempenho.

As hipóteses citadas de outros estudos não exaurem as hipóteses levantadas dentro da revisão integrativa, apenas ilustram em partes a congruência teórica de outros estudos como similaridade de tema com desta pesquisa e fortalecem essa hipótese de pesquisa. Além disso, a proposta de pesquisa deste trabalho relaciona-se dentro do desempenho alcançado pelo alinhamento entre cultura e estratégia, aspectos financeiros e não financeiros, pouco observado em outros estudos.

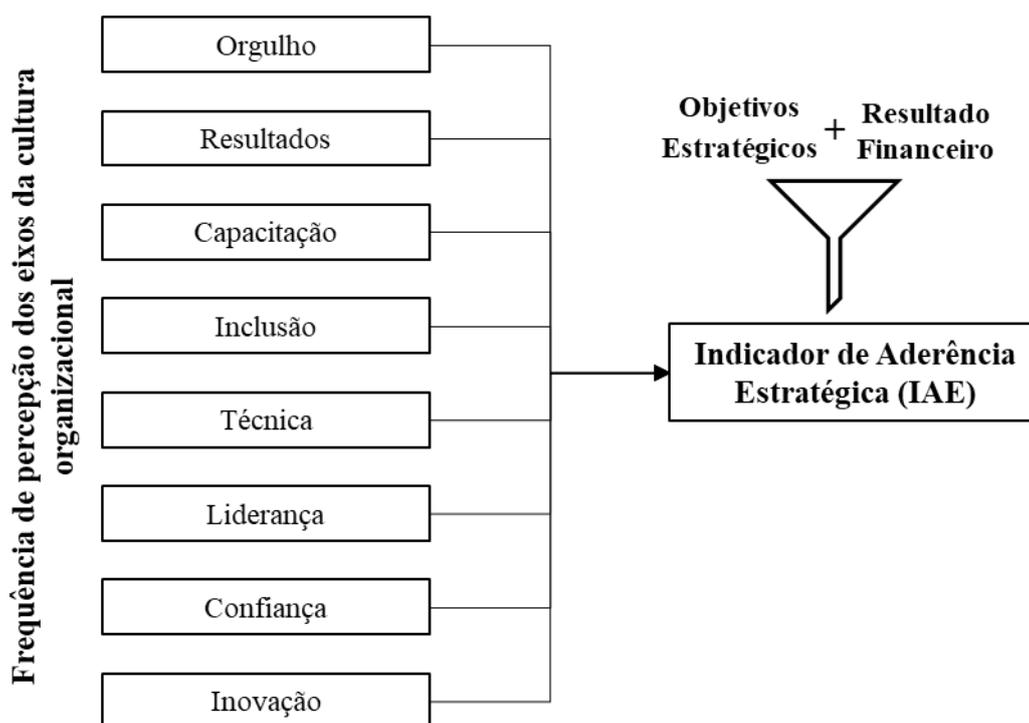
Com o objetivo de responder a pesquisa deste trabalho (A frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica de seus colaboradores, prediz indicadores de desempenho organizacional em uma Empresa brasileira que atua no segmento financeiro e de seguros), a luz do conhecimento teórico construído neste estudo e com base na relação de predição entre a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional representando a cultura organizacional e indicador de aderência estratégica representando estratégia organizacional e desempenho, foi levantada as seguinte hipótese de pesquisa: a frequência de

percepção dos eixos organizacionais da Organização em estudo predirão o indicador de aderência estratégica, mensurada por meio de escore organizacional de desempenho (IAE). Os eixos da cultura organizacional são desdobrados em oito eixos, que são os valores fundamentais para a Organização, conforme Figura 2.

Essa hipótese de pesquisa está de acordo com as percepções de Affes e Affes (2021), onde a performance de uma organização é moderada positivamente pela cultura organizacional, sendo esse efeito moderador, mediado pelo planejamento estratégico, ou mesmo por Tulcanaza-Prieto et al. (2021), os autores pressupõem que quanto maior for a força associada à cultura, maior a percepção de desempenho pelos membros das organizações e quando bem alinhada à estratégia organizacional se torna vantagem competitiva.

**Figura 2**

Modelo Teórico Hipotético



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

A hipótese de pesquisa representada na Figura 2 vai ao encontro do modelo proposto por Heine et al. (2016), onde a eficácia de qualquer estratégia depende do alinhamento da cultura organizacional, ou mesmo por Samad et al. (2018), que sob pesquisa empírica descreve a cultura organizacional como principal fator que desencadeia e prediz desempenho organizacional.

Para que a pergunta de pesquisa seja respondida a partir do teste dessa hipótese de pesquisa, detalha-se, no próximo capítulo, o método que será utilizado ao longo das fases de elaboração e aplicação das ferramentas de pesquisa e de análise dos dados coletados.

Além disso, a hipótese de pesquisa ilustrada pela Figura 2, retrata os eixos de cultura, que são equivalentes aos valores organizacionais em questão, um dos três componentes de cultura propostos por Schein (1992), que além dos valores, retrata artefatos e pressupostos. Para fins de realização deste trabalho e para a realização dos testes estatísticos, os valores da organização (Eixos) serão considerados como variável antecedente, por meio de pesquisa de percepção e que será melhor detalhada na seção 3, método.

Essa seção apresentou a contextualização teórica para a realização deste estudo, foram apresentados os critérios de composição do referencial teórico (2.1), a teoria sobre Cultura Organizacional (2.2) e Valores Organizacionais (2.2.1), sendo que valores representam a cultura organizacional sob nome de Eixos da Cultura na Organização Lócus desta pesquisa; a teoria sobre Gestão Estratégica (2.3) e Desempenho (2.3.1), sendo que estratégia e desempenho estão representados pelo indicador sob o nome de IAE (Indicador de Aderência Estratégica) na Organização Lócus deste estudo. Além disso, apresentou-se a contextualização teórica de alinhamento entre cultura e estratégia e desempenho (2.4), como a cultura organizacional, alinhada à estratégia, prediz o desempenho, como subtópico do item 2.4, apresentou-se uma breve contextualização sobre a importância do líder para o alinhamento entre cultura e estratégia. Por fim, o último tópico desta seção apresentou o modelo teórico da pesquisa (2.5). Vale destacar que o atual referencial será aprofundado no decorrer da agenda da pesquisa elaborada para fins de realização deste estudo.

### 3. MÉTODO

Esta seção descreve o desenho da pesquisa quanto à sua natureza e seu delineamento a serem adotados quanto ao recorte temporal escolhido, ao ambiente de investigação do objeto de estudo, ao critério de validade aplicado e à abordagem de campo da Organização a ser estudada. Assim como as variáveis de pesquisa, justifica-se também o perfil esperado dos participantes/amostra de pesquisa, descrevem-se os instrumentos de pesquisa com as medidas a serem utilizadas e, por fim, são apresentados os procedimentos para validação dos instrumentos para coleta e análise dos dados.

#### 3.1. Desenho da Pesquisa

O escopo de estudo deste trabalho está inserido dentro do contexto profissional aplicado, onde o ambiente de investigação é de campo, na Organização lócus deste estudo, onde se exhibe os detalhes de um estudo de caso em uma organização privada, composta por uma rede de colaboradores.

Ainda, a natureza empírica desta pesquisa, explora a coleta e análise dos dados primários e secundários, que foram realizadas em etapas distintas, qualitativa (Q1), quantitativa (Q2) e qualitativa (Q3) respectivamente, sendo a abordagem de pesquisa enquadrada como mista.

A conclusão estatística servirá de critério de validade, as análises entre as variáveis contidas na pesquisa foram analisadas estatisticamente, com o objetivo de revelar possível grau de predição entre as variáveis. O recorte temporal da pesquisa é longitudinal, em especial na coleta de dados do *survey*, dado que a coleta ocorre em momento único, no segundo semestre de 2022.

##### **3.1.1. Abordagem Qualitativa - Primeira Etapa**

Visando identificar se as variáveis de interesse científico faziam sentido na realidade empírica, objeto desta pesquisa, realizaram-se entrevistas com colaboradores não ocupantes de cargos de liderança, os colaboradores entrevistados na época da aplicação das entrevistas tinham atividades profissionais relacionadas diretamente com os temas de estudo desta pesquisa.

As entrevistas foram realizadas por meio de pesquisa semiestruturada e com questões abertas (APENDICE A) dentro das unidades corporativas de Gestão de Pessoas e Estratégia, com o objetivo de validar o estudo, refinar conceitos e gerar engajamento inicial com o tema, de modo a melhor garantir alinhamento entre a teoria desta pesquisa e a realidade da Organização. Esse bloco ajudou a entender mais a realidade da Organização e seu trabalho com os temas, para inclusive gerar alinhamento entre a expectativa de estudo e coleta do pesquisador e a realidade de trabalho com os temas desenvolvidos pela Organização.

Ainda na mesma etapa foi realizada pesquisa documental cujo objetivo embasou o entendimento sobre a organização, sobre a construção do *survey* de Gestão de Pessoas dos eixos de Cultura, além do entendimento sobre a composição do indicador de desempenho (IAE).

### **3.1.2. Abordagem Quantitativa - Segunda Etapa**

Na segunda etapa, de natureza quantitativa (Q2), foi feita a análise dos dados do *survey* que já era aplicado pela Organização, enquanto política de Gestão e Cultura, seguido coleta de dados do indicador de Aderência Estratégica (IAE) da Organização. O *survey* de Gestão de Pessoas já executado pela Organização, é disponibilizado via plataforma (intranet) para os colaboradores responderem voluntariamente sobre a frequência da percepção dos eixos da cultura Organizacional. Sua disponibilização para os colaboradores data de fevereiro de 2022 (07/02/2022).

É válido ressaltar que o *survey* aplicado pela Organização foi validado conforme no objetivo específico deste trabalho, também é válido destacar que os resultados deste trabalho servirão de insumo para a melhoria do *survey* em questão pela Organização. O recorte escolhido para a coleta do *survey* de Gestão de Pessoas é longitudinal e data de 07/02/2022 a 31/08/2022. Como o objetivo desta pesquisa é testar o efeito preditivo entre a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica de seus colaboradores, sobre indicadores de desempenho organizacional, os dados coletados para o indicador de desempenho (IAE) também foram coletados no mesmo período que os dados do *survey* de Gestão de Pessoas, 07/02/2022 a 31/11/2022.

### **3.1.3. Abordagem Qualitativa - Terceira Etapa**

No mesmo sentido da etapa Q1, mas com natureza complementar, a etapa Q3 buscou entrevistar colaboradores, ocupantes de cargos de liderança, com objetivo de identificar como as variáveis de interesse científico eram observadas pelo público entrevistado dado sua importância e relevância conforme pontuado em referencial teórico.

A terceira etapa, qualitativa (Q3) buscou entender a percepção de gestores de diferentes unidades, selecionados segundo os critérios específicos para responderem sobre a relação dos eixos de cultura como preditores de desempenho (IAE) buscando atender os objetivos específicos desta pesquisa (Descrever a visão geral de colaboradores, acerca da percepção dos eixos da cultura da Organização).

A Tabela 2 resume o desenho a ser utilizado na pesquisa.

**Tabela 2**

Desenho da Pesquisa

<b>ITEM</b>	<b>TIPO</b>
Natureza da Pesquisa	▪ Descritiva na etapa qualitativa
	▪ Correlacional e explicativa na etapa quantitativa
Recorte Temporal	▪ Longitudinal
Ambiente de Investigação	▪ De campo, na Organização estudada
Critério de Validade	▪ Estatística
Coleta de Dados	▪ Primária e Secundária
Abordagem de Campo	▪ Qualitativa (1), Quantitativa (2), Qualitativa (3)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Após o término das três fases de pesquisa, foi realizada a triangulação de dados para posterior composição da seção de Resultados.

## **3.2. Caracterização da Organização em Estudo**

A pesquisa teve como lócus de estudo e fonte de dados primários e secundários, Empresa de capital aberto, gestora de canais de distribuição de seguros e produtos financeiros. Com quase 50 anos, a Organização desenvolve soluções completas de venda e pós-venda para pessoas físicas e pessoas jurídicas. Com operação em território nacional, divide seus ramos de atuação em diferentes unidades de negócio (UN), independentes e autônomas que se

responsabilizam diretamente pelos resultados alcançados que ofertam soluções físicas e digitais para todo o processo de venda de seguros e serviços financeiros, ao mesmo tempo a Organização conta com uma estrutura corporativa sólida, que dá suporte a todas as UN. Atualmente a Organização conta com 10 unidades de negócio, presença em mais de 400 municípios e possui em torno de 2000 colaboradores.

Inicialmente a Organização tinha foco majoritariamente na comercialização de seguros, quando, a partir de 2010, novos acionistas impulsionaram uma etapa de reestruturação, com forte investimento em tecnologia que culminou na abertura de capital em 2015 e em 2017, a marca passou por uma reestruturação.

Atualmente a estrutura acionária da Organização é composta por outras duas organizações e por ações no mercado aberto. Como visão, a Organização busca ser a maior gestora de canais de distribuição de seguros e produtos financeiros do país e tem como fatores críticos de sucesso, DNA de *business development* (modelo de atuação de crescimento baseado em fusões e aquisições); Plataforma Tecnológica (Soluções tecnológicas completas para o mercado); Modelo de Gestão (visibilidade, acompanhamento e governança da estratégia e iniciativas do negócio); e Cultura (modelo de cultura meritocrática, ágil e focada em resultados), sendo os dois últimos fatores críticos de sucesso base de estudo desta pesquisa.

### **3.3. Entendimento da Aplicação das Variáveis de Pesquisa no Lócus de Estudo**

Essa seção dedica-se ao alinhamento de conceitos presentes na literatura e aos conceitos operacionais abordados pela Organização lócus desta pesquisa, sendo a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sobre as rotinas de trabalho, a variável antecedente e o indicador de aderência estratégica, a variável critério.

#### **3.3.1. Valores Organizacionais - Eixos da Cultura Organizacional**

Na organização são considerados três elementos para compor a cultura organizacional, valores, atitudes e eixos de cultura. Na literatura os valores elencados na Organização estão relacionados aos pressupostos básicos de Schein (1992), as atitudes são os comportamentos esperados dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, estão relacionados aos artefatos de Schein (1992) e os eixos de Cultura da Organização elencados como o cérebro da cultura e a sustentação e direcionamento, estão relacionados aos valores e crenças de Schein (1992).

Com isso é possível notar que em diferentes organizações pode haver diferenças de significados daqueles propostos por teóricos de referência no campo de estudo, por isso é importante fixar um ponto de partida, nesse caso, para este trabalho a definição de cultura, assim como seus elementos são extraídos e pareados aos estudos de Schein (1992).

### Tabela 3

Alinhamento teórico de elementos da Cultura no Lócus de Estudo e Níveis de Cultura de Schein (1992)

Aspectos de Cultura na Organização	Níveis de Cultura segundo Schein (1992)
Atitudes	Artefatos
Eixos	Valores e Crenças
Valores	Pressupostos básicos

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Como valores, a Organização tem os seguintes blocos; (1) comprometimento com os resultados dos clientes; (2) inovação para ganho de eficiência; (3) trabalho em equipe e valorização de pessoas com visão e ação; (4) ética e responsabilidade social; (5) busca contínua pela melhor versão.

Como atitudes a Organização possui os seguintes direcionamentos: (1) foco em resultados; (2) espírito de equipe; (3) uso de métodos; (4) aprendizado constante; (5) persistência e resiliência; (6) paixão pela organização.

Por fim os Eixos de Cultura Organizacional são:

- **Orgulho:** Aborda o orgulho de se trabalhar na Organização;
- **Resultados:** Entendimento da visão estratégica da Organização e tomada de decisão com base na visão;
- **Capacitação:** Desenvolvimento como forma de gerar impacto positivo nas pessoas e nos negócios;
- **Diversidade:** Respeito a todos os indivíduos e promoção da equidade;
- **Técnica:** Adoção de práticas que facilitem o dia a dia e garantam a gestão e escalabilidade dos negócios;
- **Liderança:** Liderança alinhada a todos eixos da cultura organizacional;
- **Confiança:** Ambiente de responsabilidade e confiança entre empresa, áreas e colaboradores;

- **Inovação:** Adoção de abordagem nova frente aos desafios do negócio.

Como já descrito para fins de aplicação e mensuração deste trabalho, os eixos de cultura da Organização são foco de análise para construção desta pesquisa, e estão relacionados aos valores organizacionais definidos por Schein (1992) e que compõe a variável antecedente (frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sobre as rotinas de trabalho) desta pesquisa.

### **3.3.2. Desempenho e Estratégia - Indicador de Aderência Estratégica**

A Estratégia da Organização está estruturada dentro do modelo de gestão organizacional. A estratégia está baseada na seguinte visão: ser a maior gestora de canais de distribuição de seguros e produtos financeiros do país e tem como fatores críticos de sucesso: (1) DNA de *business development* (modelo de atuação de crescimento baseado em fusões e aquisições); (2) plataforma tecnológica (Soluções tecnológicas completa para o mercado); (3) modelo de gestão (visibilidade, acompanhamento e governança da estratégia e iniciativas do negócio); e (4) cultura (modelo de cultura meritocrática, ágil e focada em resultados), sendo os dois últimos fatores críticos de sucesso base de alinhamento deste estudo.

O modelo de gestão foi estruturado como método de alinhamento estratégico do conglomerado, criado de forma escalável e adaptável com o objetivo de fornecer visibilidade, acompanhamento e governança de iniciativas das unidades corporativas ou de suas unidades de negócio (UN). Portanto o modelo é composto por três eixos: (1) planejamento estratégico de curto médio e longo prazo e sinergia entre as unidades da companhia; (2) acompanhamento da aderência das unidades ao planejamento estratégico por meio de suas iniciativas e; (3) governança para alinhamento assertivo entre unidades e envolvidos por meio de fóruns.

Para fins de mensuração desta pesquisa, será considerado o desempenho segundo o indicador de aderência estratégica de cada uma das unidades. O IAE tem por objetivo promover desafios para a organização, cada uma das unidades é responsável por seu atingimento, para sua composição é considerado o lucro (*ebitda*) da unidade e o atingimento dos objetivos estratégicos, formando seu índice por unidade. O IAE é composto por 50% da Meta de *EBITDA* mais 50% por meio dos resultados atingidos pelos objetivos estratégicos priorizados. O IAE representa o desempenho para a presente pesquisa, que é elemento fundamental de resultado do planejamento estratégico da Organização e compõe a variável critério desta pesquisa.

### **3.4. Perfil dos participantes/amostra de pesquisa**

A Organização conta com aproximadamente, 2.000 colaboradores, representantes da população da pesquisa, tendo Brasília como polo que concentra maior parte dos colaboradores, além de possuir escritórios em São Paulo e Rio de Janeiro. Cada uma das etapas de pesquisa terá um foco e perfil esperado de respondentes.

#### **3.4.1. Abordagem Qualitativa – Primeira Etapa**

Na primeira etapa da pesquisa de abordagem qualitativa (Q1), colaboradores de referência na Organização foram definidos de acordo com a relevância em cada uma das áreas de interesse (Gestão de Pessoas e Estratégia) e foram escutados presencialmente como forma de validar o estudo, refinar conceitos e gerar engajamento inicial com o tema. Para a demonstração, foi usado amostragem não probabilística intencional, ao qual os pesquisadores escolhem os participantes arbitrariamente por suas características únicas, atitudes e percepções (Cooper & Schindler, 2014).

Dos colaboradores entrevistados na etapa Q1, 60% são do sexo feminino e 40% são do sexo masculino, 40% são ocupantes dos cargos de estratégia e 60% dos cargos de gestão de pessoas, a média do tempo de trabalho na Organização de todos os colaboradores é de 1,8 anos, o que vai ao encontro do fato de não serem ocupantes de cargos de liderança.

#### **3.4.2. Abordagem Quantitativa - Segunda Etapa**

Na segunda etapa da pesquisa (Q2), quantitativa, foram analisados os dados secundários a partir de um *survey* aplicado pela Organização onde todos os colaboradores são convidados periodicamente e voluntariamente, de acordo com campanhas específicas de divulgação a participarem da pesquisa.

A participação de todos ajuda a diversificar a coleta de dados percebidos pela cultura organizacional em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes áreas. Para a abordagem quantitativa foi usada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, em que o pesquisador seleciona os elementos que estão disponíveis, sem restrição (Cooper & Schindler, 2014). Além disso, no *survey* disponibilizado pela Organização foi possível distinguir entre cargo de liderança ou não, e unidade a qual o colaborador faz parte, com objetivo de cruzar o perfil dos respondentes e verificar o grau de importância atribuída ao tema da pesquisa de

acordo com o grau hierárquico e unidade o qual faz parte, sem nominar qualquer um dos respondentes, respeitando as diretrizes de LGPD da Organização.

Os dados sociodemográficos e funcionais da amostra da pesquisa estão descritos na Tabela 4.

**Tabela 4**

Dados sociais demográficos e funcionais da pesquisa

<b>Faixa Etária</b>	<b>(%)</b>	<b>Sexo</b>	<b>(%)</b>
18 a 25	13%	Feminino	60%
26 a 35	47%	Masculino	40%
36 a 45	29%		
46 a 55	9%	<b>UC/UN</b>	<b>(%)</b>
55 a 65	3%	UC	22%
		UN	78%
<b>Estado Civil</b>	<b>(%)</b>	<b>Área de Atuação</b>	<b>(%)</b>
Casado (a)	29%	Estratégia	7%
Divorciado (a)	4%	Financeiro e Jurídico	6%
Outros	0%	Gestão de Pessoas	8%
Separado		Outsourcing	60%
Judicialmente	2%	Concessionária	2%
Solteiro (a)	65%	Alto Risco	7%
		Engajamento	0,2%
		Terceiros	9%
<b>Estado Residência</b>	<b>(%)</b>	<b>Classificação de Liderança</b>	<b>(%)</b>
Distrito Federal	63%	Líder	17%
Goiás	15%	Não Líder	83%
São Paulo	14%		
Bahia	2%		
Minas Gerais	2%		
Paraná	2%		
Pernambuco	1%		
Rio Grande do Sul	1%		
Rio de Janeiro	1%		
Santa Catarina	0,3%		
Sergipe	0,3%		

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

### **3.4.3. Abordagem Qualitativa - Terceira Etapa**

Na terceira etapa da pesquisa (Q3), de abordagem qualitativa, os participantes entrevistados são ocupantes de cargos de liderança, tais como: diretores; superintendentes; ou gerentes, representantes de cada uma das UC ou UN. Durante essa etapa, foram realizadas entrevistas com objetivo de coletar opiniões acerca da percepção e força da cultura na Organização.

Assim como apontado por alguns autores desta pesquisa os gestores ou líderes têm importante papel de disseminação da cultura e estratégia, como já visto a transformação da cultura começa pelo forte compromisso da alta gestão em alinhar com toda a Organização um conjunto comum de metas que refletem a estratégia da Organização (Cochrane, 2017). Portanto, a relevância do trabalho não está no tamanho da amostra, mas na qualidade e profundidade das respostas. Foi usado amostragem não probabilística intencional, onde os pesquisadores escolhem os participantes arbitrariamente por suas características únicas, atitudes e percepções (Cooper & Schindler, 2014).

Dos colaboradores entrevistados na etapa Q3, 42% são do sexo feminino e 58% são do sexo masculino, 60% dos cargos de liderança divididos entre unidades corporativas e unidades de negócios participaram das entrevistas, a média do tempo de trabalho na Organização de todos os colaboradores é de 4,8 anos, o que vai ao encontro do fato de serem ocupantes de cargos de liderança dado o tempo de serviço decorrido na Organização.

## **3.5. Instrumentos de Pesquisa**

De modo a cumprir o objetivo deste trabalho de realizar o teste de predição para a hipótese de pesquisa, foram delineados os parâmetros para os questionários tanto para a etapa Q1 (qualitativa), Q2 (quantitativa) e Q3 (qualitativa).

### **3.5.1. Roteiros de Entrevista**

Os roteiros das pesquisas foram delineados de acordo com a etapa que fazem parte, qualitativa (Q1), quantitativa (Q2) e qualitativa (Q3) e buscam atender aos objetivos descritos no desenho da pesquisa (3.1).

### **3.5.2. Abordagem Qualitativa - Primeira Etapa**

Para a primeira etapa (Q1) da pesquisa qualitativa, foi elaborado roteiro semiestruturado para a condução de entrevistas. O roteiro foi composto por perguntas abertas, conforme APENDICE A deste trabalho. As perguntas, visavam de forma introdutória, entender a relação entre as variáveis de pesquisa na Organização, de forma que os colaboradores, líderes ou não, expusessem suas opiniões sobre a relação entre cultura e estratégia segundo as variáveis de pesquisa empregadas, como é verificada a importância dessa relação, o que era empregado como iniciativa de apoio a essa relação e outros.

Este roteiro teve como base para sua construção, além dos objetivos geral e específicos, o referencial teórico e as características da organização. O roteiro foi conduzido de forma majoritariamente online por meio de link<sup>1</sup> eletrônico e minoritariamente de forma presencial, com o objetivo de ganhar em escala e profundidade.

#### **3.5.2.1. Pesquisa Documental**

Neste trabalho, a pesquisa documental complementa a primeira etapa da pesquisa (Q1), uma vez que além de trazer informações relevantes sobre a Organização, detalha como as variáveis de pesquisa foram construídas, desse modo, as entrevistas não são a única maneira de estruturação de pesquisa qualitativa, também as observações de campo ou mesmo os documentos, escritos ou mesmo vídeos, também são fontes de dados de extrema importância (Duarte, 2004).

Portanto parte da coleta de documentos, majoritariamente vieram de site institucional que contém documentos abertos e voltados para investidores, uma vez que a Organização é uma empresa de capital aberto, no site puderam ser obtidas informações como estrutura acionária, estratégia da organização, resultados financeiros, além de comunicados ao mercado. Ainda, uma segunda fonte documental utilizada, foram os documentos que compõe a política de incentivos de colaboradores, uma vez que a política detalha sobre os componentes do indicador de desempenho (IAE) e também foram levantadas as políticas de gestão de pessoas que versam sobre os eixos de cultura.

---

<sup>1</sup> Link: <https://forms.office.com/r/YXkVumG7AQ>. Recuperado em: 11 mar. 2023.

O objetivo desta coleta foi complementar as entrevistas iniciais contidas na Q1 e ao mesmo tempo, validar o *survey* utilizado pela organização, o que é um dos objetivos específicos deste trabalho.

### **3.5.3. Abordagem Quantitativa - Segunda Etapa**

Para a segunda etapa (Q2), quantitativa, foi estruturado via *survey*, onde cada Eixo da cultura organizacional é contextualizado e foi verificada a frequência de percepção pelos colaboradores.

O *survey* é aplicado de forma eletrônica, fica hospedado na intranet da Organização, onde cada um dos colaboradores, é convidado a responder de forma voluntária. O *survey* contém questões do tipo fechadas e de resposta obrigatória, é dividido em oito questões sobre a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional (APENDICE B). O pesquisador desta pesquisa teve acesso a base completa de dados dos colaboradores.

Já para o indicador de desempenho foi considerada o IAE, que é medida mensalmente, e coletada pela Unidade de Estratégia que centraliza as informações advindas das demais unidades corporativas e de negócio e disponibiliza as informações em painel mensalmente.

#### **3.5.3.1 Medida de Cultura Organizacional**

O conteúdo dos itens reproduziu *ipsis litteris* a definição de cada um dos oito eixos de cultura da Organização (Orgulho; Foco em resultados; Desenvolvimento; Diversidade e inclusão; Método; Liderança; Impacto e confiança e; Inovação). A frequência de percepção dada aos eixos de cultura foi medida em uma escala do tipo *likert* de 5 pontos, com as seguintes correspondências:

- 1 – Nunca;
- 2 – Quase Nunca;
- 3 – Às vezes;
- 4 – Quase Sempre;
- 5 – Sempre.

Portanto, a escala de frequência da percepção dos eixos de cultura (EFPEC) é formada por 8 (oito) itens.

### 3.5.3.2 Medida de Estratégia

A medida de estratégia para esta pesquisa refere-se ao IAE (Indicador de Aderência Estratégica) que compõe o modelo de gestão da Organização Locus deste estudo, para sua composição é considerado o lucro da unidade e o atingimento dos objetivos estratégicos, formando seu índice por unidade. O IAE representa o desempenho para a presente pesquisa, que é elemento fundamental de resultado do planejamento estratégico da Organização e compõe a variável critério desta pesquisa. O IAE é composto por 50% da Meta de *EBITDA* mais 50% por meio dos resultados atingidos pelos objetivos estratégicos priorizados.

### **3.5.4. Abordagem Qualitativa - Terceira Etapa**

Para a terceira etapa (Q3) da pesquisa qualitativa, foi elaborado um roteiro semiestruturado para a condução de entrevistas com gestores/líderes da Organização, conforme APENDICE C, com o objetivo de responder aos objetivos específicos desta pesquisa: a) Descrever a percepção de colaboradores de uma Empresa brasileira, que atua no segmento financeiro e de seguros, acerca da aplicação dos eixos da cultura da Organização).

Para construção deste roteiro, foi levado em consideração como insumo, além da revisão integrativa presente neste estudo, a etapa de análise qualitativa Q1, onde por meio das entrevistas iniciais de alinhamento e dos documentos estudados foram levantados insumos para construção do roteiro de entrevista da etapa Q3 que foi aplicado majoritariamente online (90%) via *link*<sup>2</sup> e minoritariamente presencial (10 %).

---

<sup>2</sup> Link: <https://forms.office.com/r/TTxTm0eanB>. Recuperado em: 11 mar. 2023.

A Tabela 5 apresenta os instrumentos necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

**Tabela 5**

Instrumentos de Pesquisa

<b>Abordagem</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Finalidade</b>
Qualitativa (1)	Roteiro de Entrevista Semiestruturado e documentos institucionais	Validação do estudo, refinamento de conceitos e engajamento inicial com o tema
Quantitativa (2)	<i>Survey</i> (Questionário)	Verificação de percepção da cultura pela Organização por meio da frequência percebida dos eixos no dia a dia de trabalho
Qualitativa (3)	Roteiro de Entrevista Semiestruturado	Percepção de gestores de diferentes unidades sobre a relação de cultura como preditora de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Dessa forma são três os instrumentos de pesquisa que foram aplicados, construídos e estruturados para ir ao encontro dos objetivos gerais e específicos desta pesquisa, assim como responder à pergunta de pesquisa.

### **3.6. Procedimentos de Coleta de Dados**

Os procedimentos foram formalizados para que o pesquisador pudesse extrair os dados necessários para a composição da pesquisa, sendo dividido em qualitativa (Q1), quantitativa (Q2) e qualitativa (Q3). Cada uma das etapas seguiu um cronograma específico de coleta, toda a coleta foi realizada de acordo com as políticas da LGPD e por normas da Unidade de Gestão de Pessoas, de modo que nenhum colaborador tivesse seus dados expostos assim como informações sigilosas da organização disponibilizadas. Desse modo, foi requisitado junto a Diretoria de Gestão de Pessoas a autorização expressa e formal para a coleta de dados, assim como posterior validação dos resultados alcançados.

#### **3.6.1. Abordagem Qualitativa - Primeira Etapa**

Na primeira abordagem qualitativa (Q1), a realização das entrevistas foram presenciais e remotas e foram conduzidas pelo próprio pesquisador, que pediu autorização para o uso das informações e para sua análise. Independente do formato de aplicação da pesquisa (presencial ou remota) os dados coletados foram armazenados em arquivos independentes de acordo com o colaborador entrevistado. Após autorização, os colaboradores foram convidados a participar de modo presencial ou online, por meio de link eletrônico.

O convite para a aplicação da pesquisa consta no Apêndice A deste trabalho e o tempo médio de resposta das entrevistas foi de 37 minutos. Os conteúdos das entrevistas foram submetidos a uma estatística textual com o auxílio do software Iramuteq (versão 4.0.3). Em seguida foi realizada análise de conteúdo, com ênfase na análise de temas e categorização proposto por Bardin (2011), onde é feita a classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por meio de diferenciação e em seguida seu reagrupamento, de acordo com os critérios previamente definidos.

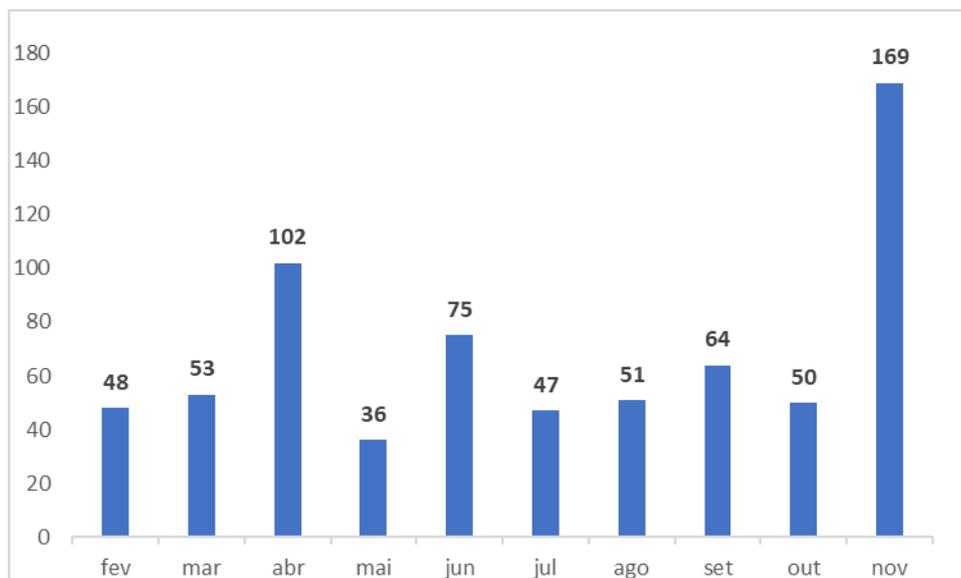
### **3.6.2. Abordagem Quantitativa - Segunda Etapa**

Na etapa quantitativa (Q2), o pesquisador em momento específico previsto neste trabalho teve acesso a base de dados de envio do *survey* cedido pela Organização para análise dos dados.

A base de dados para a coleta sobre a percepção de acerca dos eixos de cultura segundo os colaboradores da organização fica sobre gestão da unidade corporativa de Gestão de Pessoas, que cedeu a base sem os dados pessoais dos colaboradores, respeitando as políticas de LGPD. Dentro do período de coleta já abordado (07/02/2022 a 31/11/2022) o maior registro de respostas ocorreu no mês de novembro de 2022, 169 colaboradores responderam à pesquisa e o menor registro ocorreu no mês de maio, 36 respostas, no total foram coletadas 695 respostas, conforme apresentado na Figura 3.

**Figura 3**

Respostas por colaboradores



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

A base com os resultados compilados do IAE de cada uma das unidades também foi solicitada e cedida pela Unidade de Gestão Estratégica e do Negócio, contendo resultado com recorte específico individual temporal similar a coleta da pesquisa de percepção acerca dos eixos de cultura. Dessa forma para a etapa de coleta dos dados do Indicador de IAE foi realizado um pareamento de dados no nível do indivíduo, dessa forma as respostas de percepção dos eixos de cultura foram pareadas ao IAE da unidade de trabalho do mês de resposta do colaborador.

Esta fase foi encerrada com planificação .xls extraída, tratada e transferida para o *software* JAMOVI, versão 2.3.18 que oferece métodos estatísticos comuns, como estatística descritiva (frequências, médias, desvio padrão), e inferencial (teste t, ANOVA, correlação, tabelas de proporção, regressão e análise fatorial), é uma alternativa para SPSS e SAS, e construído em cima de linguagem estatística R, o que potencializa o seu uso estatístico.

### **3.6.3. Abordagem Qualitativa - Terceira Etapa**

Na etapa qualitativa (Q3), as entrevistas foram presenciais ou remotas e foram conduzidas pelo próprio pesquisador, que pediu autorização para o uso das informações e sua posterior análise. Assim como na etapa Q1, independente do formato de aplicação da pesquisa

(presencial ou remota), os dados coletados foram armazenados em arquivos independentes de acordo com o colaborador entrevistado. O convite para a aplicação da pesquisa consta no Apêndice A deste trabalho.

As perguntas desta etapa da pesquisa foram estruturadas, buscando entender a visão dos líderes da organização, em suas diferentes UCs e UNs sobre a relação entre as variáveis desta pesquisa, objetivando colaborar para o entendimento dos objetivos desta pesquisa. O tempo médio de resposta das entrevistas foi de 38 minutos.

Os conteúdos das entrevistas foram submetidos a uma estatística textual com o auxílio do software Iramuteq (versão 4.0.3), e em seguida a uma análise de conteúdo, com ênfase na análise de temas e categorização proposto por Bardin (2011), onde é feita a classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por meio de diferenciação e em seguida seu reagrupamento, de acordo com os critérios previamente definidos.

### **3.7. Procedimentos de Análise de Dados**

Os procedimentos de análise de dados foram segmentados de forma que cada uma das três fases levantasse informações pertinentes a pesquisa, sendo dividido em qualitativa (Q1), quantitativa (Q2) e qualitativa Q3) e posteriormente serviram de insumos para a seção de resultados. Desse modo, essa seção também foi dividida em três seções de modo a facilitar sua compreensão.

#### **3.7.1. Abordagem Qualitativa - Primeira Etapa (Q1)**

Na etapa Q1 as respostas oferecidas nas entrevistas foram analisadas com base na relevância dos temas apresentados em consonância com a pesquisa, além disso foi utilizada técnica de análise de conteúdo por meio de categorias de análise definidas *a priori* relacionadas aos eixos da cultura organizacional e o IAE como técnica de análise para pesquisas qualitativas.

Na Q1 foram analisados os dados primários, coletados por meio das entrevistas realizadas, e secundários pela análise de documentos oriundos da Organização.

##### **3.7.1.1 Método de Análise**

Tendo como base o roteiro semiestruturado, foram realizadas entrevistas majoritariamente de forma remota e predominantemente com analistas das áreas de estudo em

questão (Gestão de Pessoas e Estratégia) desse grupo 50% eram do sexo masculino e 50% do sexo feminino.

A partir dos dados coletados e com o objetivo desta fase de pesquisa, que visava o entendimento inicial sobre os temas, além de gerar engajamento da organização com a pesquisa desenvolvida, foi feita análise estatística com o auxílio de software IRAMUTEQ e também análise de conteúdo com base nas categorias de pesquisa previamente definidas.

### **3.7.1.2 Análise Estatística com IRAMUTEQ (Q1)**

Logo após a coleta por meio das entrevistas realizadas na fase Q1, elas foram transcritas para o editor de texto *Microsoft Word*, onde foram formatados para compor o corpo de análise (*corpus*) multidimensional no IRAMUTEQ, que usa como base de análise o *software R* para produzir uma análise multidimensional de texto.

O *corpus* formado pelo conteúdo das transcrições das entrevistas dos entrevistados nesta etapa de análise, onde cada entrevista foi categorizada por entrevistado, que foi classificado como “Analista\_X”, seguido da ordem de textos coletados (1 a 5), onde x representa a ordem de coleta das entrevistas.

O *corpus* estruturado gerou 1574 ocorrências, bem como 543 formas textuais e 43 segmentos de texto, desse total foram contabilizadas 336 formas textuais que aparecem somente uma vez. Os substantivos de maior frequência foram: “cultura”, com 37 ocorrências, seguido de “pilar”, com 20 ocorrências, “estratégia”, com 18 ocorrências, “resultado”, com ocorrências e “empresa”, com 13 ocorrências.

Para fins de delimitação de escopo de método utilizado, para este trabalho foram utilizadas duas formas de análise textual: análise de similitudes e nuvem de palavras. A análise de similitudes identifica a conexão entre palavras, auxiliando na identificação da estrutura do *corpus* textual. Por último, a nuvem de palavras auxilia na representação visual de acordo com o tamanho da fonte de cada palavra e com a frequência de seu uso na entrevista (Hearst & Rosner, 2008).

### **3.7.2. Abordagem Quantitativa - Segunda Etapa (Q2)**

Para a análise dos dados secundários coletados na etapa quantitativa (Q2), foram utilizados métodos de análise de estatística descritiva que forneceram o tratamento dos dados na íntegra e apresentação de dados como: frequência, média e medidas de dispersão, que

serviram como insumos básicos para as demais análises. Por fim, com o objetivo de testar as hipóteses levantadas e atender aos objetivos da pesquisa em questão, foram realizadas correlações e regressões (estatística inferencial) para verificar o grau de predição na Organização entre as variáveis estudadas devidamente checados os pressupostos da regressão.

Nos resultados apresentados, para fins de conveniência de tratamento, uma vez incorporado no JAMOVI, a escala frequência de percepção dada aos eixos de cultura foi denominada de EIXOS.

### **3.7.2.1 Da inspeção de Dados e dos Casos Omissos (Missing)**

De forma inicial, foi realizada auditoria dos dados coletados por meio do *survey*, com o objetivo de verificar a compatibilidade com os pressupostos estatísticos, e diminuir riscos de inconsistências na avaliação da qualidade das alternativas. Por meio do *software* JAMOVI, os dados que integram a variável foram submetidos à análise estatística univariada e exploratória, desse modo foi possível verificar eventuais erros de digitação ou mesmo casos omissos por meio da análise de frequência (APENDICE D). Não foram revelados casos omissos para a pesquisa.

### **3.7.2.2 Outliers**

Para que fosse realizada a análise dos *outliers* univariados, foram utilizadas duas técnicas, análise gráfica (*boxplot*) e análise de maior extremo (*most extreme*) considerando o intervalo de 10 extremos, ambos realizados por meio do software estatístico JAMOVI, para a

escala de EFPEC foram encontrados os *outliers*, conforme demonstrado na Tabela (6), nos eixos: Desenvolvimento; Resultados; Impacto e Confiança; Inovação; Liderança e Orgulho.

**Tabela 6**

Outliers identificados

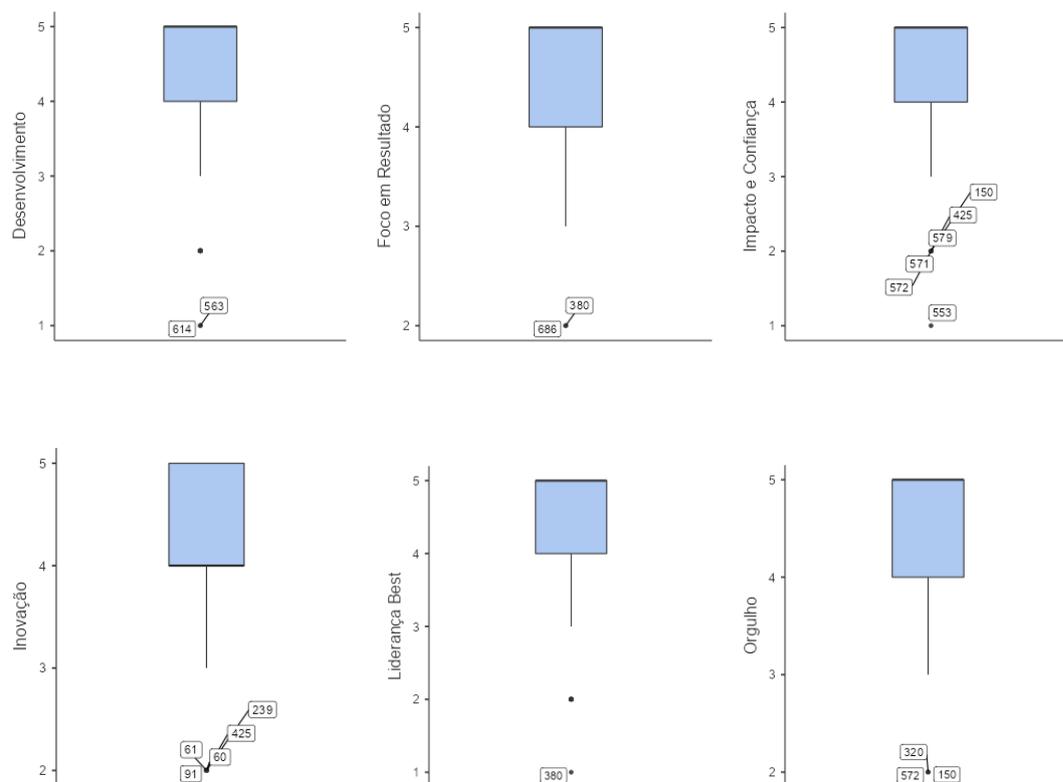
Escala	Eixo de Cultura	<i>Outlier</i> univariado (linhas)
EFPEC	Capacitação	96 (2) 99 (2); 137 (2) 140 (2); 150 (2); 230 (2); 234 (2); 294 (2); 299 (2); 380 (2); 412 (2); 419 (2); 516 (2); 568 (2); 564 (1); 615 (1); 625 (2)
	Resultados	380 (2); 686 (2)
	Confiança	150 (2); 425 (2); 553 (1); 571 (2); 572 (3); 579 (2)
	Inovação	60 (2); 61 (2); 91 (2); 425 (2); 239(2); 425 (2); 563 (2); 686 (2); 713 (2)
	Liderança	44 (2); 90 (2); 196 (2); 380 (1); 491 (2); 501 (2); 501 (2); 560 (2); 652 (2); 673 (2); 688 (2)
	Orgulho	150 (2); 320 (2); 572 (2)
	Técnica	108 (2); 162 (2); 356 (2); 417 (2); 519 (2); 657 (2)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O mesmo pode ser observado pelo gráfico abaixo, ao qual é destacado o *outlier* e sua posição dentro do *boxplot*.

**Figura 4**

Gráfico para demonstração de outliers dentro do boxplot



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

No total foram identificados 54 *outliers* univariados, estes representavam 39 respostas na base de dados, 5,4% do total original (734). Com isso a base passou a contar com N = 695 respostas (linhas).

### **3.7.3 Abordagem Qualitativa - Terceira Etapa (Q3)**

Na etapa Q3 as respostas oferecidas nas entrevistas foram analisadas com base na relevância dos temas apresentados em consonância com a pesquisa, além disso foi utilizada técnica de análise de conteúdo por meio de categorias de análise definidas a posteriori (após Q1) relacionadas aos eixos da cultura organizacional e o IAE como técnica de análise para pesquisas qualitativas.

Na Q3 foram analisados os dados primários, coletados por meio das entrevistas realizadas, e secundários pela análise de documentos oriundos da Organização para a realização das entrevistas.

### 3.7.3.1. Método De Análise

Tendo como base o roteiro semiestruturado, foram realizadas entrevistas majoritariamente de forma remota e predominantemente cargos de liderança como CEO, Diretores, Superintendentes e Gerentes das unidades corporativas e de negócio da Organização, desse grupo 57% eram do sexo masculino e 43% do sexo feminino.

A partir dos dados coletados e com o objetivo inicial desta etapa de pesquisa que visava a percepção dos gestores sobre os eixos de cultura e IAE, foi realizada análise estatística com o auxílio software IRAMUTEQ e também análise de conteúdo com base nas categorias de pesquisa previamente definidas.

### 3.7.3.2. Análise Estatística com IRAMUTEQ – Q3

Logo após a coleta por meio das entrevistas realizadas na fase Q3, elas foram transcritas para o editor de texto *Microsoft Word*, onde foram formatados para compor o corpo de análise (*corpus*) multidimensional no IRAMUTEQ, que usa como base de análise o *software R* para produzir uma análise multidimensional de texto.

O *corpus* foi formado pelo conteúdo das transcrições das entrevistas nesta etapa de análise, onde cada entrevista foi categorizada por entrevistado, que foi classificado como “Líder\_X”, seguido da ordem de textos coletados (1 a 7), onde x representa a ordem de coleta das entrevistas.

O corpus estruturado gerou 2976 ocorrências, bem como 853 formas textuais e 86 segmentos de texto, desse total foram contabilizadas 520 formas textuais, que aparecem somente uma vez. Os substantivos de maior frequência foram, “gente”, com 40 ocorrências, seguido de “cultura”, com 34 ocorrências, “estratégia”, com 27 ocorrências, “pilar”, com 24 ocorrências e “empresa”, com 17 ocorrências.

Para fins de delimitação de escopo de método utilizado, para este trabalho foram utilizadas duas formas de análise textual: análise de similitudes e nuvem de palavras. A análise de similitudes identifica a conexão entre palavras, auxiliando na identificação da estrutura do *corpus* textual. Por último, a nuvem de palavras auxilia na representação visual de acordo com a frequência de seu uso na entrevista (Hearst & Rosner, 2008).

Essa seção apresentou a Método para a realização desta pesquisa, passando pelo Desenho da Pesquisa (3.1), Caracterização da Organização em Estudo (3.2), Aplicação das Variáveis de

Pesquisa no Locus de Estudo (3.3), Perfil Esperado dos Participantes (3.4), Instrumento de Pesquisa (3.5), Procedimentos de Coleta de Dados (3.6) e, Procedimento de Análise de Dados (3.7). A etapa seguinte desta pesquisa está dedicada aos seus resultados (4), passo seguinte a análise dos dados (3.7) das três etapas: qualitativa (Q1), quantitativa (Q2) e qualitativa (Q3), e que também segmentou os resultados por etapas, seguindo o mesmo modelo da seção de Método.

## 4. RESULTADOS

Esta seção, detalha os resultados levantados na pesquisa em suas etapas qualitativa (Q1), quantitativa (Q2) e qualitativa (Q3). Para a descrição dos resultados qualitativos (Q1 e Q3) foram exploradas as análises estatísticas e de conteúdo com o auxílio do *software* IRAMUTEQ. Para os resultados quantitativos (Q2) foram exploradas a análise dos componentes principais (ACP) e análise fatorial exploratória (AFE), além dos resultados advindos das análises das estatísticas descritivas e inferenciais.

### 4.1 Resultado – Etapa Qualitativa (Q1)

Logo após a coleta de informações por meio das entrevistas realizadas na fase Q1, foram transcritas para o editor de texto *Microsoft Word*, onde foram formatadas para compor o corpo de análise (*corpus*) multidimensional no IRAMUTEQ, que usa como base de análise o software R para produzir uma análise multidimensional de texto.

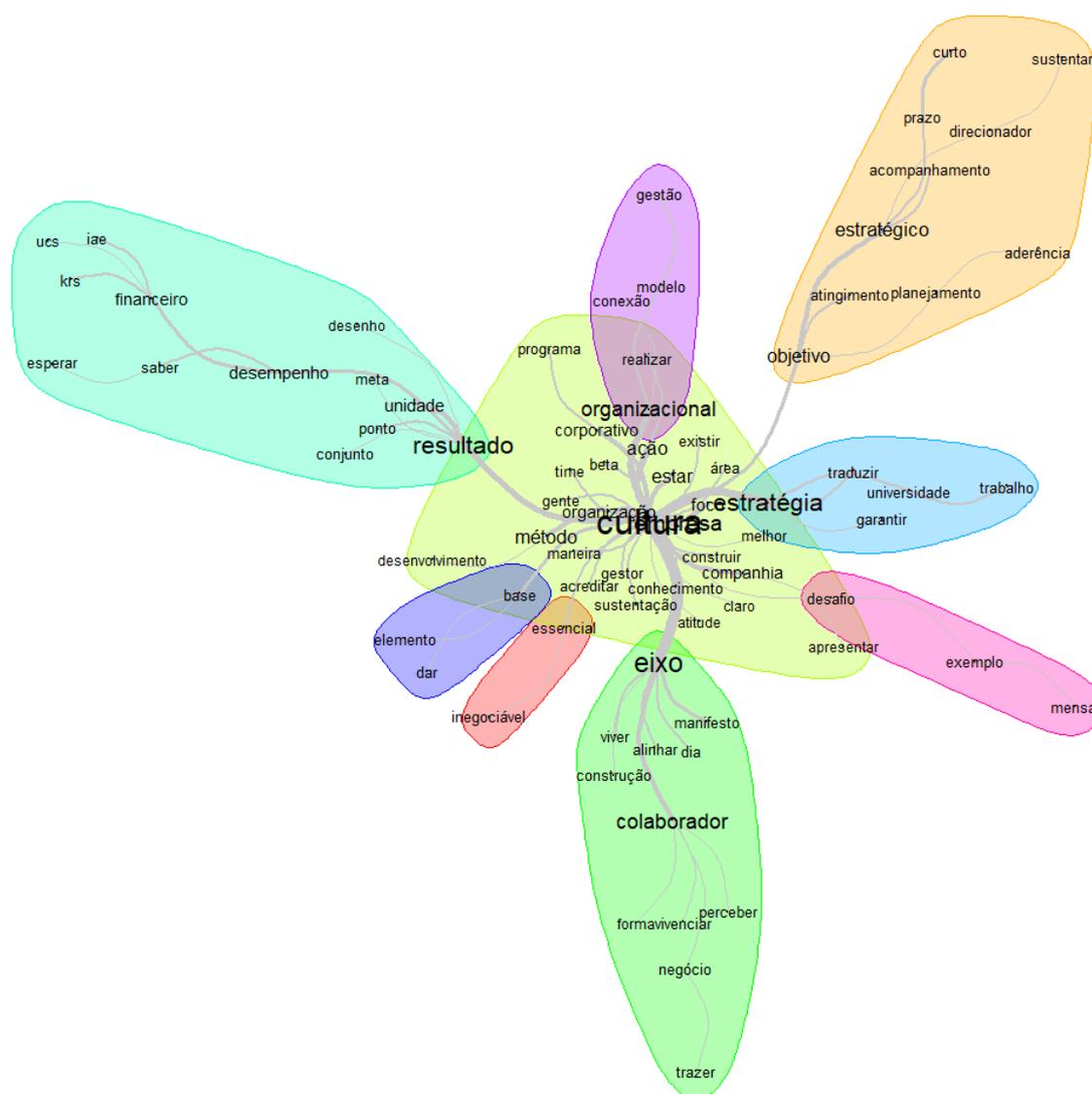
#### 4.1.1 Análise Estatística com IRAMUTEQ

O *corpus* estruturado gerou 1574 ocorrências, bem como 543 formas textuais e 43 segmentos de texto, desse total foram contabilizadas 336 formas textuais que aparecem somente uma vez. Os substantivos de maior frequência foram, “cultura”, com 37 ocorrências, seguido de “Eixo”, com 20 ocorrências, “estratégia”, com 18 ocorrências, “resultado”, com 16 ocorrências e “empresa”, com 13 ocorrências. Pelo resultado da frequência de substantivos citados, fica evidente a conexão entre os eixos de cultura e estratégia, citados com maior frequência.

Pela análise de Similitudes é possível verificar a conexão entre as palavras das entrevistas com os analistas pela Figura 5.

**Figura 5**

Análise de Similitudes – Q1



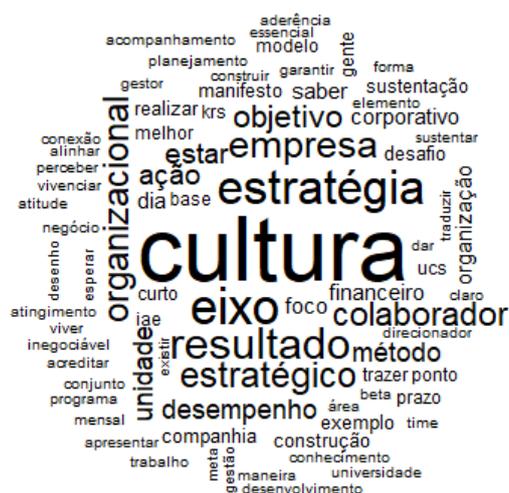
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Pela análise de similitudes fica evidente a conexão entre cultura e estratégia pela análise visual do gráfico, sendo a cultura a comunidade central que conecta as demais comunidades, abrangendo os eixos de cultura e demais comunidades que abordam aspectos descentralizados de estratégia, mas que versam sobre os elementos que a compõem.

Por último, pela nuvem de palavras, as palavras foram analisadas por meio de sua frequência, onde são exibidas em figura as palavras de maior frequência por meio de seu tamanho, conforme figura 6.

### Figura 6

Nuvem de palavras – Q1



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

A nuvem evidencia e complementa as análises estatísticas anteriores, por meio do gráfico de palavras a cultura é o elemento visual central de maior frequência, cercada por elementos

de estratégia de maior frequência, deixando claro assim a conexão na visão dos analistas sobre as variáveis desta pesquisa, e fortalecendo os elementos contidos para a etapa qualitativa Q3.

#### 4.1.2 Análise de Conteúdo – Q1

A análise de conteúdo nesta etapa foi utilizada como técnica para interpretação das informações dos dados qualitativos. Com base nos resultados e análises estatísticas advindos do Iramuteq, foi realizada análise de conteúdo de caráter confirmatório a análise estatística. A análise foi feita sob as categorias definidas *a priori* (Bardin, 2011), e que serviram para a construção do questionário Q3, utilizadas nas entrevistas, tais como: cultura organizacional; alinhamento entre cultura e estratégia organizacional e indicadores.

##### **4.1.2.1 Categoria Cultura Organizacional**

O item que explora a categoria Cultura Organizacional, foi relacionado ao item (1) do questionário, com a seguinte redação: “*Na sua visão como é trabalhada na Organização a Cultura Organizacional?*” Esse item buscou entender a percepção dos colaboradores (analistas) sobre a cultura organizacional da empresa. De forma geral, todos os colaboradores destacaram que a cultura organizacional é trabalhada de forma estruturada, por meio de seus valores, com programas específicos de promoção e incentivo da cultura, conforme reproduzido nos trechos dos entrevistados.

Para o Analista\_2 a cultura organizacional é trabalhada por meio de ações em conjunto com o gestor e colaboradores:

- “*A cultura organizacional é trabalhada no dia a dia com o gestor e os colaboradores sendo guardiões dos eixos da cultura, além da realização de eventos e ações para reforçar esses eixos*”.

O Analista\_4 buscou descrever a cultura na Organização segundo seus elementos:

- “*A cultura na Organização é materializada por meio de três grandes norteadores: Valores, são o coração da nossa cultura, expressam nossa forma de sentir e acreditar; Atitudes, são as atitudes que esperamos dos colaboradores e, que demonstram nossa fala e forma de agir; e Eixos - São o cérebro da nossa cultura, apresentam à nossa maneira de pensar e nos organizar, são a base, a fundação e dão os direcionamentos para o que queremos ter e viver na companhia.*”

- “*O conjunto desses três macros elementos dão as diretrizes práticas do que vamos fazer ou não para chegar nos resultados almejados, tanto na visão de curto, quanto médio e longo prazo.*”

- *“Cada vez mais o conglomerado tem colocado esforços para fomentar em evidência a cultura como algo inegociável e essencial para impactar os resultados do negócio.”*

O Analista\_ 5 descreveu que a Organização tem uma área exclusiva e dedicada para a manutenção e sustentação da cultura:

- *“A Organização possui uma área focada em sustentação e manutenção da sua cultura, cultura essa que foi delimitada no ano de 2021 e que possui objetivos muito claros, desde então os símbolos da cultura tem se tornado mais presentes e claros, sendo o principal deles o nosso manifesto de cultura onde tem os nossos Eixos, Valores e Atitudes que todas as empresas do grupo devem se direcionar. Percebo que quase sempre as nossas ações estão alinhadas com algum Eixo do Manifesto, o que faz com que fique mais claro o que é a cultura organizacional para todos os colaboradores.”*

Somente o Analista\_ 1 fez uma observação sobre o risco de desengajamento dentre os gestores ao longo do tempo:

- *“Em 2021 a cultura organizacional, na área em que atuo, apresentava engajamento maior nas ações realizadas. Em 2022, em razão das configurações da estrutura organizacional e movimentos da companhia, os gestores, aparentemente, têm apresentado menor engajamento. De todo modo, buscam atuar em linha com os eixos da cultura organizacional.”*

De forma geral, a partir das percepções dos entrevistados, foi possível notar que a cultura organizacional é bem estruturada e difundida por meio de seus elementos norteadores, dos quais os eixos representam os valores, previamente alinhados à literatura neste trabalho e que é foco de estudo. Além disso, existem programas de incentivo e promoção da cultura e seus elementos tais como treinamentos e momentos formais de repasse sobre a importância do trabalho de cultura na Organização, demonstrando assim, a existência de rotinas e processos no que se refere a implementação da estratégia de cultura.

#### **4.1.2.2 Alinhamento entre Cultura e Estratégia**

São quatro os itens que versam sobre o alinhamento entre cultura e estratégia: (2) *“Você tem algum conhecimento hoje de algum trabalho específico de fortalecimento entre cultura e estratégia na Organização?”*; (3) *“Na sua percepção a cultura Organizacional da empresa coopera para o alcance da estratégia organizacional?”*; (4) *“Você sabe como a Organização trabalha no sentido de alinhar cultura e estratégia?”*; e item (5) *“Na sua visão existe alguma relação entre os eixos de cultura e o desempenho organizacional?”*.

Em relação ao item (2), que teve por objetivo entender na visão dos colaboradores os programas específicos de alinhamento entre cultura e estratégia, foram destacados alguns trechos:

Analista\_1 - *“Em 2022 foi desenvolvido um trabalho alinhado a universidade corporativa para disseminação da estratégia da companhia. O objetivo da iniciativa é compartilhar conceitos e o modelo de gestão construído e aplicado na empresa.”*

Analista\_3 - *“Existem trabalhos de divulgação ostensiva da estratégia por meio da universidade corporativa da organização. A disponibilidade e o incentivo ao conhecimento da estratégia fortalecem a cultura na medida em que cada indivíduo se localiza e percebe o seu papel para o atingimento dos objetivos estratégicos.”*

Analista\_4 - *“Sim. Todos os oito eixos da cultura da Organização, de maneira direta ou indireta, trazem a sinergia entre esses dois pontos. Mas, acredito que predominantemente o Eixo “método” seja o que mais consegue traduzir a correlação entre a cultura e estratégia, trazendo exemplos mais táticos, temos o “Conexão”, momento mensal para aproximar todos os colaboradores da estratégia e resultados do conglomerado, o IAE – Indicador de Aderência Estratégica e o MG - Modelo de Gestão que propõe um conjunto de processos de planejamento, acompanhamento e governança de pautas estratégicas da empresa.”*

Em relação ao item (3), que tinha por objetivo entender a percepção dos analistas sobre o impacto da cultura para o alcance de resultados estratégicos, foram destacados os seguintes trechos:

Analista\_1 - *“A empresa tem em seus eixos, o foco em resultado e uso de métodos, o que contribuiu para vivenciar as rotinas de implantação ou consolidação da estratégia. O crescimento orgânico da empresa alinhado à cultura de colaboradores, que estão buscando versões melhores de si constantemente, sustenta o contexto dinâmica da empresa, que apesar das transformações, se sustentam com métodos e direcionadores estratégicos de curto e longo prazo.”*

Analista\_4 - *“Os eixos pautam a estratégia da companhia para o que queremos ter e viver. Temos as estratégias sendo desenhadas e executadas com base nas premissas (elementos da cultura) que estabelecemos como essenciais e inegociáveis.”*

Analista\_5 - *“Nos últimos anos a empresa passou por muitas mudanças, como nome, CNPJ, direcionamento estratégico e sem contar as inúmeras aquisições feitas no meio do caminho, ter a cultura como direcionador facilita para as pessoas manterem o foco de atuação onde é importante. Sabemos hoje o que esperar e incentivar de novas empresas, por exemplo, nós temos nossos pontos inegociáveis e negociáveis, o que me parece facilitar em momentos de negociação. Com mais pessoas alinhadas à cultura e ao propósito da companhia eu acredito que é mais fácil trabalhar em time e alcançar os melhores resultados”*

O item (4), de forma prática, buscava entender quais ações ou programas existiam na Organização para dar sustento ao alinhamento entre cultura e estratégia, nesse sentido foram destacados os seguintes trechos:

Analista\_1 – *“Em 2022, o programa estratégia para todos, é o programa com um conjunto de ações para ampliação de conhecimento da estratégia, que foi trabalhado em parceria com a universidade corporativa para ser realizado em iniciativas de fortalecimento da cultura. Esse alinhamento garante que a empresa realize uma comunicação única sobre os temas”*

Analista\_2 – *“Ações de Cultura para toda a empresa, como “conexão”, desafios, estratégia para todos”*

Apesar de majoritariamente os entrevistados concordarem que existem ações que colaboram para o alinhamento organizacional de cultura e estratégia, um dos analistas enxerga que nem todas as áreas/unidades são proativas na execução desses planos e ações.

Analista\_5 – *“Em partes, consigo ver os programas corporativos e ações de pessoas intimamente ligados aos eixos construídos no Manifesto, também vejo muito esforço do time de Estratégia do corporativo em fazer a cultura ser vivida juntamente à estratégia, porém quando vou para outras áreas não sinto essa mesma preocupação”*

No último item que trabalha a categoria alinhamento entre Cultura e Estratégia, de forma específica foi verificada a opinião dos analistas sobre a existência de relação entre os eixos de cultura e o desempenho organizacional.

Analista\_1 – *“Sim. Os eixos da cultura de “resultado” e “métodos” são as principais engrenagens do modelo da empresa que dão base e sustentação ao desenho organizacional. O modelo de gestão organizacional oferece as ferramentas necessárias para construção, implantação e governança, permitindo a adaptabilidade que a empresa requer, por estar em contexto dinâmico e com cultura de constante mudança.”*

Analista\_2 – *“Sim, sem método, foco em resultado e inovação não existe sustentabilidade organizacional, além de desenvolvimento e diversidade e inclusão ser essencial para o ESG organizacional.”*

Analista\_4 – *“Total correlação. A frase de Peter Drucker (considerado o pai da cultura organizacional), consegue traduzir exatamente essa conexão: “a cultura come a estratégia no café da manhã”. Ou seja, ainda que se tenha o melhor planejamento estratégico do mundo, se a cultura não conversar com os objetivos almejados, a empresa estará fadada ao insucesso e não atingimento das metas e objetivos.”*

Analista\_5 – *“Por ter um Eixo de “Resultados” é esperado que tenhamos um desempenho melhor em unidades que vivenciam esse Eixo no dia a dia, mas é uma inferência, não sei dizer o quanto isso é uma realidade.”*

De forma geral, nesta categoria os colaboradores percebem o alinhamento entre cultura e estratégia, inclusive com a descrição de programas e ações voltados a importância do alinhamento entre os dois elementos. Por outro lado, parte dos colaboradores percebe que existe diferença de comportamento entre diferentes unidades da Organização, no que se refere as mudanças culturais para cada uma delas.

### 4.1.2.3 Categoria Indicadores

São dois os itens que versam sobre indicadores: (6) *“Você sabe como foi construído o instrumento de pesquisa que mede a percepção dos colaboradores sobre os Eixos de Cultura? Se sim, discorra”*; e (7) *“Você sabe como foi construído o Indicador de Aderência Estratégica (IAE)? Se sim, discorra.”*

Esses itens tinham por objetivo entender tecnicamente como foram construídos os indicadores que hoje medem a percepção da cultura, segundo a avaliação dos eixos (valores) no dia a dia do trabalho dos colaboradores e o indicador de estratégia (IAE). No primeiro item sobre a construção do questionário sobre os eixos foram extraídos os seguintes trechos:

*Analista\_2 – “A pesquisa de cultura se baseia nos eixos do Manifesto e é disponibilizada para os colaboradores responderem na intranet a cada três meses. Concordo por ser uma forma simples, objetiva e rápida de perceber a percepção dos colaboradores em tempo mais real.”*

*Analista\_4 – “Com base na necessidade de termos um termômetro interno que pudesse ser respondido de maneira rápida e objetiva, apontando como determinados elementos da cultura são vivenciados por cada colaborador respondente dentro do período avaliado.”*

*Analista\_5 – “Usamos em parte como base para a estruturação da pesquisa de cultura o livro The “Employee Experience Advantage”*

No segundo item os colaboradores relataram sobre a origem da construção do IAE (Indicador de aderência à Estratégia).

*Analista\_1 – “O IAE é um indicador composto por resultados financeiros e objetivos estratégicos (KRs) que promove o acompanhamento do desempenho da aderência estratégica dos desafios firmados no Planejamento Estratégico e dos desafios financeiros. A construção do indicador permite o acompanhamento mensal dos resultados das unidades presentes na estrutura organizacional a fim de garantir a sustentação da operação atual e evolução dos objetivos estratégicos.”*

*Analista\_3 – “Sim. O IAE é construído sob dois grandes eixos: Resultados financeiros; e Key Results. O desempenho dos dois eixos é somado, gerando o total da “aderência”. Em se tratando de Key Results, estes são pactuados conforme a necessidade de construção estratégica de curto prazo.”*

Esta categoria trouxe embasamento no que se refere a construção das medidas de cultura e estratégia, sendo um dos objetivos específicos deste trabalho a validação da escala dos eixos de cultura. Por meio da percepção dos colaboradores, fica claro que ambas as medidas estão embasadas em metodologias já existentes e utilizadas em outras organizações.

A análise de conteúdo dessa seção permitiu ao pesquisador entender com profundidade a relação entre as variáveis de pesquisa na visão dos colaboradores (analistas), além de elementos que embasassem a pesquisa utilizada para a mensuração dos eixos de cultura. Além disso, proporcionou juntamente com a etapa Q2 (quantitativa) elementos que ajudaram na definição de conteúdo para a pesquisa Q3 (qualitativa) detalhada posteriormente nesta pesquisa.

## **4.2 Resultados - Etapa Quantitativa (Q2)**

Nos subitens a seguir estão detalhados os resultados das análises quantitativas, onde são exibidas as análises estatísticas dos dados coletados, assim como o teste de hipótese, em resposta ao Modelo Teórico Hipotetizado. Dessa forma, são verificadas as relações preditivas entre a percepção dos eixos de cultura e o indicador de aderência estratégica.

Inicialmente, como resultados da fase quantitativa são apresentados os resultados da análise, os componentes principais e análise fatorial exploratória da escala de percepção dos eixos de cultura, análise descritiva e teste ANOVA, pressupostos de regressão e por fim, apresentado o modelo empírico de resultados do modelo de regressão.

### **4.2.1 Análise de Componentes Principais e Análise Fatorial Exploratória**

Com o objetivo de verificar a fatorabilidade da escala de Valores (EFPEC), com o auxílio do *software* JAMOVI foi realizada a inspeção da matriz por meio da análise dos componentes principais (PCA). A análise foi conduzida já sem a presença de *outliers*, ou seja, com  $N = 695$ .

A seguir, são apresentados os resultados encontrados na escala de valores (eixos de cultura).

#### 4.2.1.1 Da escala EFPEC

A análise PCA da escala de Valores foi realizada em seus 8 itens. A análise da matriz de correlação, evidenciou valores superiores a 0,30 para todos os itens componentes.

**Tabela 7**

Pesos das Componentes - ACP

	Componente		Singularidade
	1	2	
Orgulho	0.914		0.277
Confiança	0.902		0.212
Inovação	0.831		0.265
Liderança	0.758		0.334
Inclusão	0.731		0.384
Técnica	0.527	0.362	0.389
Capacitação		0.905	0.224
Resultado		0.804	0.264

Nota. Foi utilizada a rotação '*oblimin*'

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Também foi evidenciado valor de KMO igual a 0,912, próximo de 1,0, o que sinaliza que a amostra está adequada para análise. Além disso, o teste de esfericidade de *Bartlett*, apresentou valor para o Qui-quadrado igual a 3004, com nível de significância menor que 0.001 ( $p < 0,001$ ), isso demonstra que a matriz correlacional não é uma matriz identidade. Quanto às comunalidades, como já observado não foram encontrados valores extremos (0-1) o que indica que a análise fatorial poderia ser executada na escala.

**Tabela 8**

Medida de Adequação de Amostragem de KMO

	<b>MAA</b>
Global	0.912
Capacitação	0.885
Inclusão	0.937
Resultado	0.892
Confiança	0.884
Inovação	0.919
Liderança	0.936
Técnica	0.935
Orgulho	0.902

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Ainda, pela análise da variância total aplicada, foi apontado somente 01 (um) componente com autovalores superiores a 1, que explica 60% do modelo hipotetizado, a Figura 7 explica a retilinearidade a partir do ponto 02 (dois), sugerindo a existência de 01 fator, indo ao encontro da matriz de componentes.

**Tabela 9**

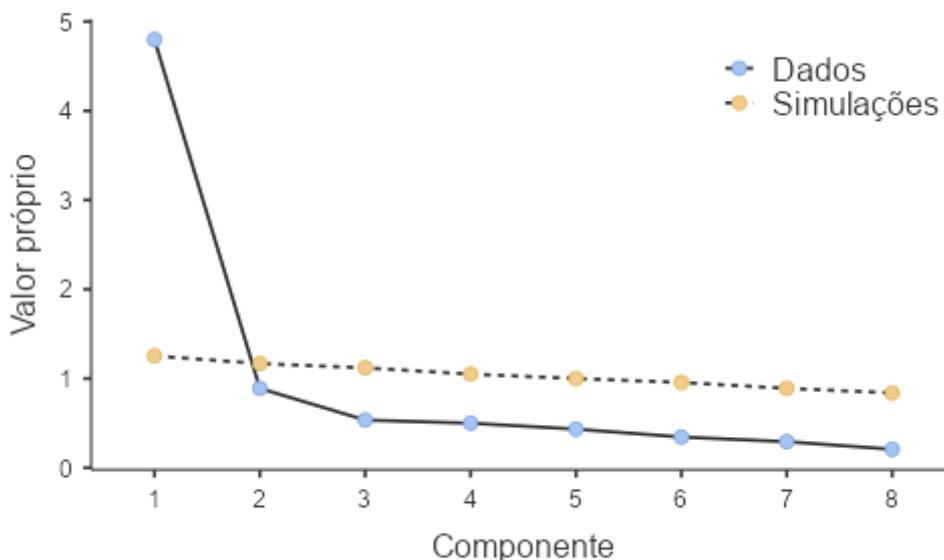
Percentual de Explicação do Modelo

<b>Componente</b>	<b>Valor próprio</b>	<b>% de Variância total</b>	<b>% acumulada</b>
1	4.73	59.1	59.1

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

**Figura 7**

Gráfico de Sedimentos (Scree plot)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Entretanto o modelo com dois componentes, em consonância com a estrutura e significado empírico dos valores elencados na pesquisa pela Organização e por uma interpretação teórica e metodológica, baseado nos parâmetros estatísticos e na estrutura interna dos fatores, optou-se pela estrutura bifatorial, uma vez que reúne componentes com maior semelhança e explicam quase 70% do modelo, considerando os dois fatores.

**Tabela 10**

Percentual de Explicação do Modelo para dois componentes

Componente	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	3.87	48.4	48.4
2	1.78	22.2	70.6

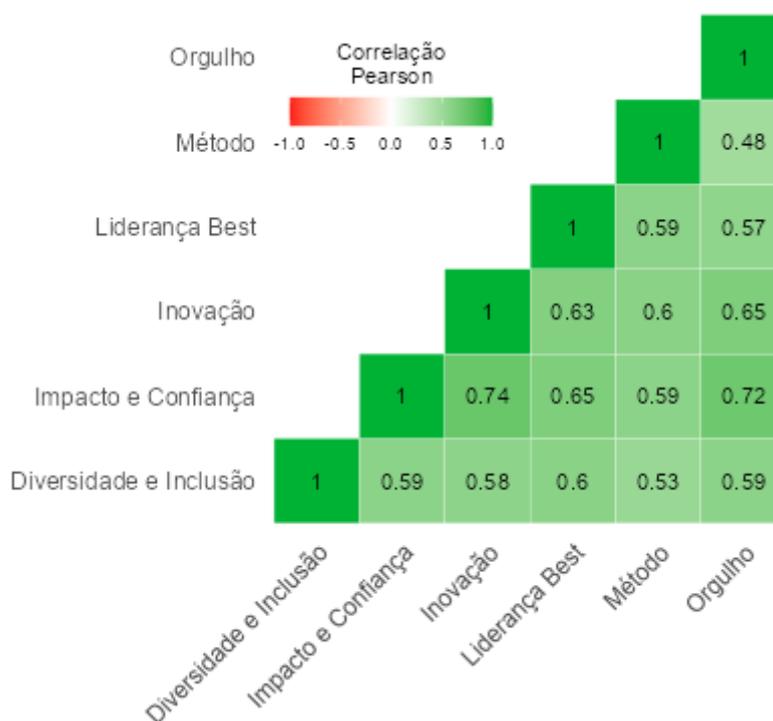
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Os resultados do teste de confiabilidade para os 02 (dois) componentes, em especial o *alfa de cronbach*, apresentaram respectivamente os seguintes valores: componente 1 – 713 (5 itens), componente 03 – 0,903 (dois itens).

Além disso, corroborando a análise do *Alfa de Cronbach*, na Figura 8, o mapa térmico de correlação mostra que, quanto mais “verde” for o mapa, maior o nível de correlação entre as variáveis.

### Figura 8

Mapa Térmico de Correlações componente 1



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Pela análise do gráfico é possível verificar o alto nível de correlação entre as variáveis, confirmando assim os resultados do *Alfa de Cronbach*.

Em complemento, a análise fatorial exploratória (AFE) confirmou o modelo com dois componentes, corroborando assim com um modelo com dois fatores principais, baseado no método de análise paralela.

**Tabela 11****Pesos fatoriais - AFE**

Pesos fatoriais	Fator		Singularidade
	1	2	
Impacto e Confiança	0.914		0.229
Orgulho	0.855		0.370
Inovação	0.786		0.314
Liderança Best	0.666		0.405
Diversidade e Inclusão	0.622		0.467
Método	0.449	0.356	0.458
Foco em Resultado		0.750	0.401
Desenvolvimento		0.706	0.505

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'oblimin'

**4.2.1.2 Da Interpretação dos fatores**

A interpretação dos fatores deve refletir o conteúdo semântico dos seus itens em consonância com aqueles que apresentam maior carga (Pasquali, 2012), para a escala EFPEC, verificou-se que o constructo que deriva desta escala é multifatorial, uma vez que é formado por 2 fatores, conforme já destacado em seção anterior, além disso, foram calculados os *scores* fatoriais dos dois fatores identificados para posterior análise de regressão.

A interpretação dos fatores oriundos da análise fatorial exploratória vai ao encontro do conceito de *hard* e *soft skills*. *Soft skills* é um termo muito popular utilizado atualmente no contexto organizacional, indicam habilidades pessoais transversais, como habilidades de linguagem e comunicação, capacidade de trabalhar em equipe e outros traços de personalidade que caracterizam as relações entre pessoas. As *soft skills* são complementares as *hard skills*, que são habilidades técnicas necessárias para executar determinada tarefa ou atividade (Cimatti, 2016).

O fator 1 é formado por 5 itens (confiança, orgulho, liderança, inclusão e inovação) que são voltados para habilidades sociocomportamentais, ligados às aptidões mentais do colaborador e sua capacidade de lidar com suas experiências psicossociais (*soft skills*). O fator 2 é formado por itens relacionados à *Hard Skills* (capacitação, resultado e técnica), as *hard skills* estão mais voltadas às habilidades profissionais que podem ser mensuradas de algum

modo e normalmente são aprendidas por meio de cursos e são consideradas aptidões técnicas de um profissional. Portanto os dois fatores foram classificados como *Soft Skills* e *Hard Skills*.

#### 4.2.2. Estatística Descritiva e ANOVA- EFPEC

Considerando todos os itens da EFPEC que compõem os fatores de *soft e hard skills*, foram mapeadas as médias e desvio padrão, conforme pode ser observado na Tabela 13.

**Tabela 12**

Estatística Descritiva

	Capacitação	Inclusão	Resultado	Confiança	Inovação	Liderança	Técnica	Orgulho
N	695	695	695	695	695	695	695	695
Média	4.42	4.53	4.51	4.34	4.29	4.35	4.16	4.58
Desvio-padrão	0.678	0.717	0.677	0.777	0.777	0.772	0.765	0.713

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Pela análise das médias dos itens individuais, nota-se que seguem dentro da Organização, nota-se certa linearidade na percepção geral dos colaboradores, variando pouco na percepção geral para cada um dos eixos de cultura.

**Tabela 13**

Estatística Descritiva – UC/UN

	UC/UN	Capacitação	Inclusão	Resultado	Confiança	Inovação	Liderança	Técnica	Orgulho
N	UC	174	174	174	174	174	174	174	174
	UN	521	521	521	521	521	521	521	521
Média	UC	4.49	4.51	4.59	4.41	4.30	4.34	4.21	4.71
	UN	4.40	4.54	4.49	4.31	4.28	4.35	4.14	4.54
Desvio-padrão	UC	0.661	0.678	0.619	0.697	0.700	0.727	0.718	0.587
	UN	0.683	0.730	0.694	0.801	0.801	0.787	0.780	0.746

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Quando analisado de forma universal por meio de *score* fatorial dos itens, a média da percepção dos valores para as unidades corporativas foi discretamente superior à média de

percepção das unidades de negócio, o que mostra uma percepção superior em relação aos eixos de cultura.

**Tabela 14**

Estatística Descritiva – Score Fatorial Valores

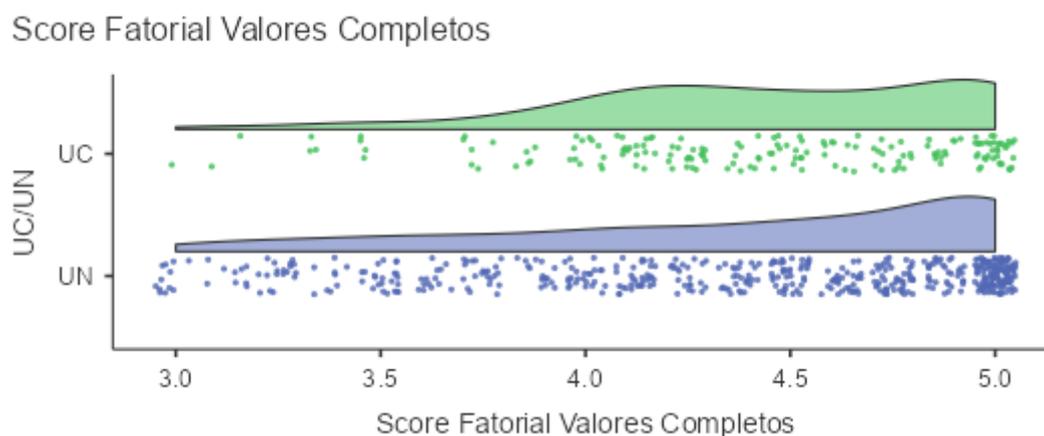
	UC/UN	Score Fatorial Valores Completos
N	UC	174
	UN	521
Média	UC	4.45
	UN	4.38
Desvio-padrão	UC	0.466
	UN	0.594

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

A Figura (9) abaixo demonstra que a curva de percepção das UC para valores com respostas no *survey* entre 3 (Às vezes) e 4 (Quase Sempre) é menos densa do que a curva para as unidades de negócio (UN), demonstrando assim maior propensão na marcação de respostas 4 (Quase Sempre) ou (Sempre).

**Figura 9**

Score Fatorial dos Valores completos



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Olhando para cada área de atuação, aquela com maior média de percepção foi a área de estratégia, entretanto todas as áreas tiveram médias próximas. Sendo que a unidade com menor índice de avaliação foi a área de gestão de pessoas.

**Tabela 15**

Estatística Descritiva – Área de Atuação

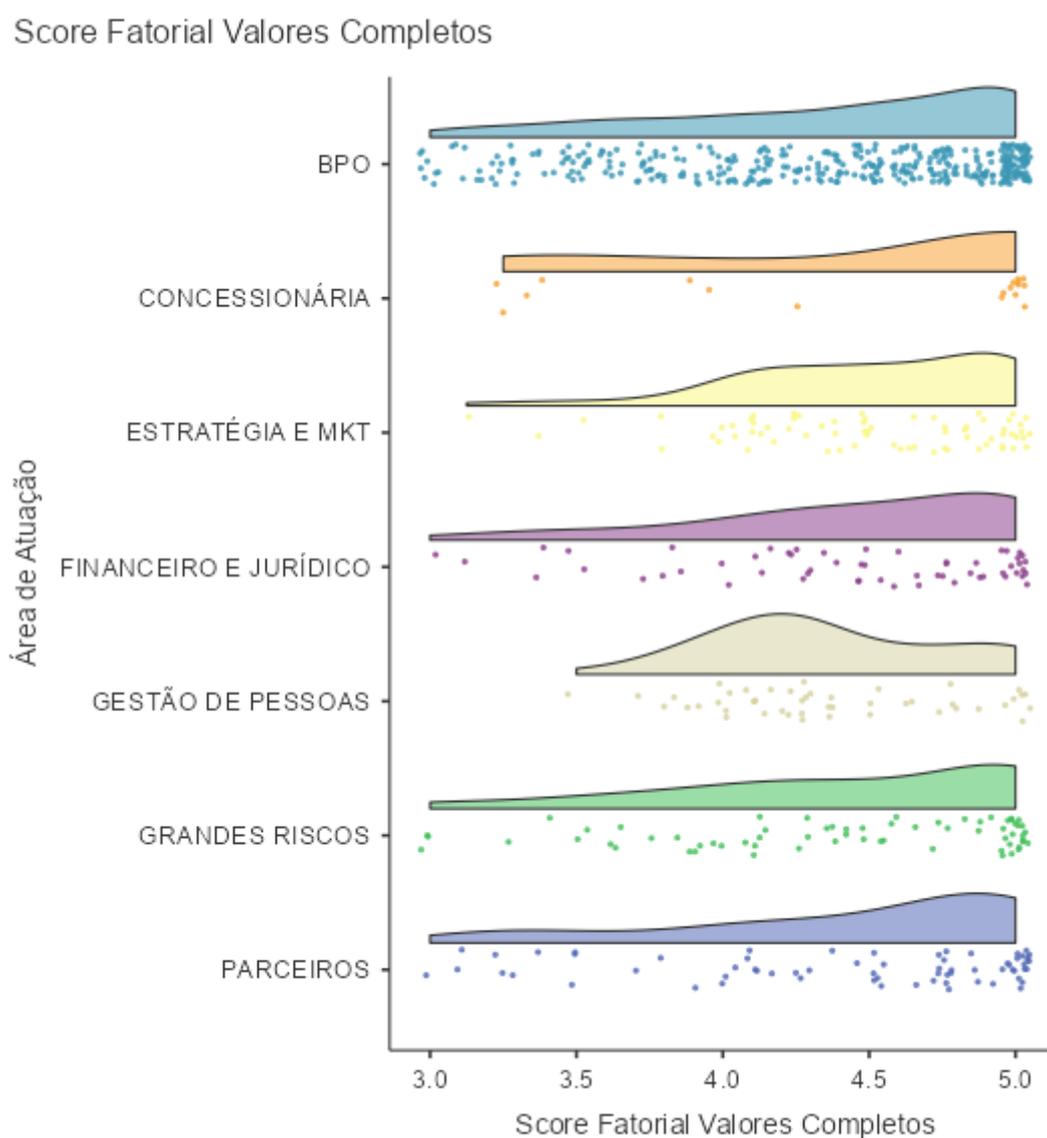
	Área de Atuação	Score Fatorial Valores Completos
N	<i>OUTSOURCING</i>	370
	CONCESSIONÁRIA	18
	ESTRATÉGIA E MKT	70
	FINANCEIRO E JURÍDICO	57
	GESTÃO DE PESSOAS	47
	GRANDES RISCOS	66
	PARCEIROS	67
Média	<i>OUTSOURCING</i>	4.36
	CONCESSIONÁRIA	4.47
	ESTRATÉGIA E MKT	4.50
	FINANCEIRO E JURÍDICO	4.45
	GESTÃO DE PESSOAS	4.36
	GRANDES RISCOS	4.41
	PARCEIROS	4.43

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

A Figura (10) abaixo, demonstra visualmente a curva de percepção para cada uma das unidades sobre os eixos de cultura. Fica visível que algumas unidades têm percepções diferentes sobre cada um dos eixos, o que pode aumentar ou diminuir sua média de percepção.

**Figura 10**

Curva de percepção Área de Atuação



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Em relação ao IAE, a média da Organização para o período selecionado foi de 8,49 considerando todas as unidades em conjunto e o desvio padrão foi de 2,42, mínimo de 3,14 e máximo de 14.

**Tabela 16**

Estatística Descritiva - IAE

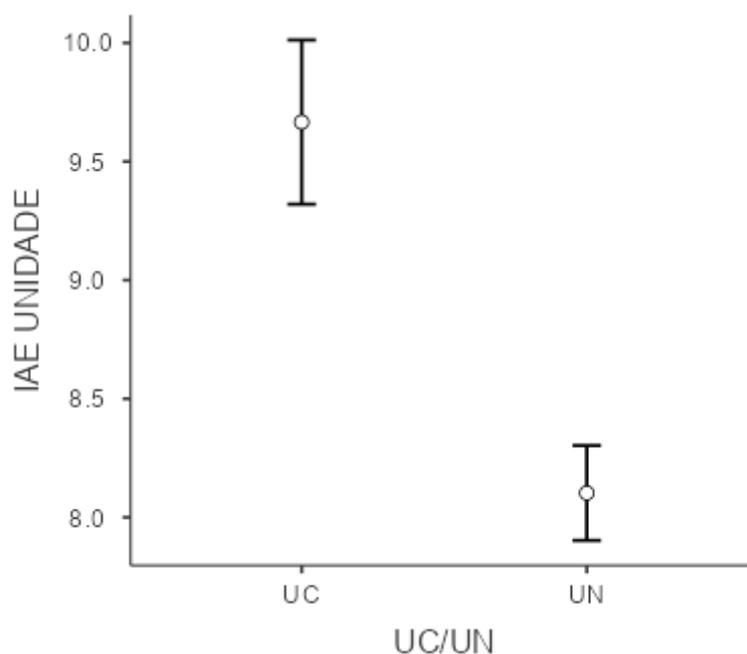
Estatística Descritiva	
	<b>IAE UNIDADE</b>
N	695
Omisso	0
Média	8.49
Mediana	8.40
Desvio-padrão	2.42
Mínimo	3.40
Máximo	14.0

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Os resultados da ANOVA para testes de médias entre grupos diferentes, identificaram diferença estatística significativa ( $p < 0,005$ ) em relação aos fatores UC e UN, onde a média das unidades corporativas é superior às unidades de negócio, o que vai ao encontro dos resultados mostrados na etapa de estatística descritiva. Esses resultados sugerem que as unidades corporativas tendem a ter melhores resultados na avaliação da percepção dos eixos de cultura em relação às unidades de negócio e consequentemente impactar mais no IAE.

**Figura 11**

Resultados da ANOVA – UC/UN



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Quando separado por UC e UN foi verificado que unidades corporativas tendem a ter melhor desempenho em relação às unidades de negócio, com média de 9,67 e comparação com a média de 8,10 das unidades de negócio. A diferença média é validada pelo teste *Post Hoc*, conforme verificado na figura 12.

**Tabela 17**

Comparações Post Hoc – UC/UN

Comparações *Post Hoc* - UC/UN

Comparação		Diferença Média	Erro-padrão	gl	t	Ptukey
UC/UN	UC/UN					
UC	- UN	1.56	0.204	693	7.68	<.001

Nota. Comparações baseadas nas médias marginais estimadas

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

**Tabela 18**

Estatística Descritiva - IAE UC/UN

	UC/UN	IAE UNIDADE
N	UC	174
	UN	521
Média	UC	9.67
	UN	8.10
Desvio-padrão	UC	0.768
	UN	2.65
Mínimo	UC	7.00
	UN	3.40
Máximo	UC	10.7
	UN	14.0

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

**Tabela 19**

Estatística Descritiva de Grupo UC/UN

	UC/UN	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão
IAE UNIDADE	UC	174	9.67	0.768	0.0582
	UN	521	8.10	2.648	0.1160

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Outras variáveis também apresentaram, quando comparadas ao IAE, significância estatística como: estado de residência e área de atuação, entretanto, como as áreas de atuação se inserem dentro de unidade de negócio e unidade corporativa e sendo essas componentes dos objetivos específicos deste estudo, as áreas de atuação não foram objetivo de análise. Por fim, estado de residência também não foi levado em consideração uma vez que a grande maioria dos colaboradores se encontram em Brasília. Demais fatores sociodemográficos não tiveram significância estatística quando relacionados ao IAE.

Em relação ao teste de Turkey foi apontado diferença média de 1.56 pontos entre as duas variáveis (UC e UN).

**Tabela 20**

Teste *Post-Hoc* de Tukey – IAE UNIDADE

		UC	UN
UC	Diferença média	—	1.56
	p-valor	—	<.001
UN	Diferença média	—	—
	p-valor	—	—

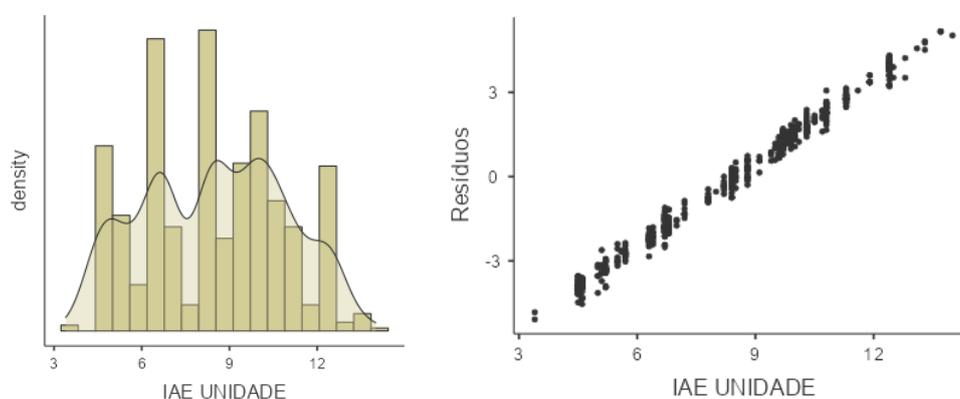
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

#### 4.2.3 Pressupostos de Regressão - EFPEC

A análise para o cumprimento do pressuposto de normalidade foi realizada por meio de recursos gráficos, nesse sentido são apresentados os gráficos de histograma e de resíduos para a variável dependente. Por meio da análise dos gráficos da Figura (12) é possível visualizar que a distribuição dos dados de modo geral se aproxima da normal, atendendo ao pressuposto em questão, por meio de análise gráfica, conforme recomendação de Field (2009).

**Figura 12**

Distribuição dos Dados



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

A verificação do pressuposto de ausência de multicolinearidade foi realizada por meio do exame do VIF (*variance inflation factor*) e da tolerância, ambos presentes nos testes de colinearidade do JAMOVI. Segundo *Field* (2009) o valor de tolerâncias não pode ser inferior a 0,1 e o VIF não deve superar o valor de 10. Com base nisso e segundo a Tabela 21 é possível notar a satisfação do pressuposto segundo os dados apresentados.

**Tabela 21**

Estatísticas de Colinearidade

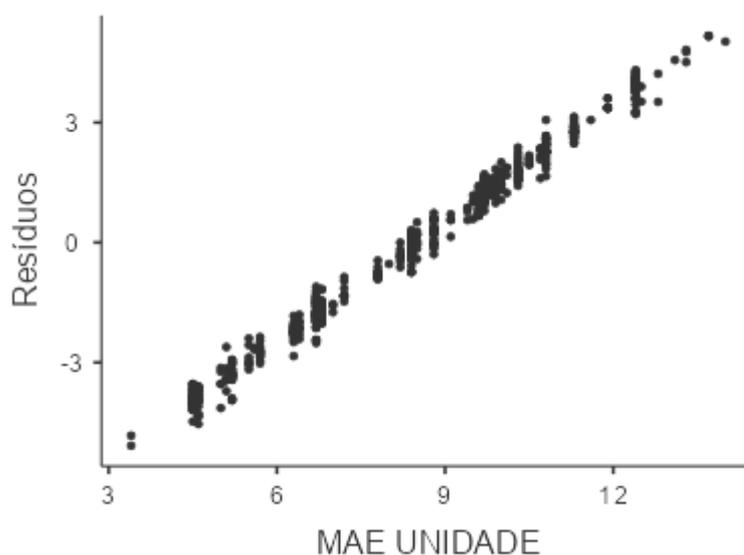
	VIF	Tolerância
Score Fatorial Hard SKILL	1.86	0.539
Score Fatorial Soft SKILL	1.86	0.539

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Em relação a homoscedasticidade, foi analisado por meio de *scatterplot* a dispersão dos resíduos distribuídos aleatoriamente sobre uma superfície, o que é indicativo de distribuição homogênea, e que atende ao pressuposto de homoscedasticidade.

**Figura 13**

Dispersão dos resíduos aleatoriamente



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Atendendo-se aos pressupostos de regressão, os resultados obtidos revelam uma relação relativamente fraca quando se considera apenas as variáveis independentes *Soft* e *Hard Skill* com índice  $R^2$  Linear = ,006.

Com o objetivo de verificar o compartilhamento entre as variâncias nos dois casos, foi realizado o teste de correlação de Person, onde os resultados estão relacionados na Tabela (22).

**Tabela 22**

Matriz de Correlações

		Score Fatorial Hard SKILL	Score Fatorial Soft SKILL	IAE UNIDADE
Score Fatorial Hard SKILL	R de Pearson	—		
	p-valor	—		
Score Fatorial Soft SKILL	R de Pearson	0.679 ***	—	
	p-valor	< .001	—	
IAE UNIDADE	R de Pearson	0.035	-0.042	—
	p-valor	0.354	0.273	—

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Embora a relação direta entre percepção dos eixos de cultura e estratégia da organização (IAE) seja objetivo fim deste estudo, também enquanto objetivos específicos buscaram-se analisar a inserção de outros fatores, atendendo aos objetivos específicos deste estudo para testar a diferença existente entre unidades corporativas (UC) e unidades de negócio (UN), essa associação elevou consideravelmente o valor do  $R^2$  ajustado e elevou a força de explicação do modelo significativamente.

**Tabela 23**

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Teste ao Modelo Global			
				F	gl1	gl2	p
1	0.293	0.0860	0.0821	21.7	3	691	< .001

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O R<sup>2</sup> ajustado considerando o fator UC/UN é de 0,0860 e as 3 variáveis, em conjunto apresentaram significância estatística, até 0,05 conforme Tabela (24).

**Tabela 24**

Coefficientes do Modelo

Preditor	B	Erro-padrão	t	p
Intercepto <sup>a</sup>	9.874	0.733	13.48	< .001
Score Fatorial Hard SKILL	0.403	0.208	1.94	0.053
Score Fatorial Soft SKILL	-0.447	0.190	-2.36	0.019
UC/UN:				
UN – UC	-1.551	0.204	-7.62	< .001

<sup>a</sup> representa o nível de referência

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Além disso, é possível notar que o beta de regressão das Unidades de Negócio é inferior a 1.55 pontos em relação às Unidades Corporativas. A inserção do fator UC/UN não alterou os pressupostos básicos de regressão.

Os testes de regressão foram aplicados com uma base de N = 695, ou seja, com a exclusão de *outliers* uni e multivariados, cujo resumo será demonstrado no modelo a seguir. Vale destacar que o mesmo modelo foi executado com a presença de *outliers*, onde a força do modelo foi inferior ao modelo sem *outliers*.

#### 4.2.3.1 Modelo Empírico para a Variável IAE

A análise dos dados empíricos foi realizada por meio do método de regressão linear múltiplo. Para o modelo foi apresentado o R Quadrado ajustado de 0,0821, indicando dessa forma uma capacidade de explicação de 8,21%, Beta = ,293, p = < 0,001.

O resultado do teste de predição apontou predição para os três fatores: *Soft Skills*, *Hard Skills* e UC/UN, com valores até 0,05 de significância (p).

**Tabela 25**

Coeficientes do Modelo - IAE UNIDADE

Preditor	B	Erro-padrão	t	p
Intercepto <sup>a</sup>	9.874	0.733	13.48	< .001
Score Fatorial <i>Hard Skill</i>	0.403	0.208	1.94	0.053
Score Fatorial <i>Soft Skill</i>	-0.447	0.190	-2.36	0.019
UC/UN:				
UN – UC	-1.551	0.204	-7.62	< .001

<sup>a</sup> Representa o nível de referência

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Dessa forma é possível afirmar que há uma relação de predição entre os dois fatores (*hard* e *soft skill*) e o fator UC/UC em relação ao IAE. Portanto, o resultado do teste de regressão utilizando a variável critério IAE, e as variáveis independentes, apontou significância estatística para os três fatores testados.

### 4.3 Resultado – Etapa Qualitativa (Q3)

Logo após a coleta por meio das entrevistas realizadas na fase Q3, foram transcritas para o editor de texto *Microsoft Word*, onde foram formatados para compor o corpo de análise (*corpus*) multidimensional no IRAMUTEQ, que usa como base de análise o *software R* para produzir uma análise multidimensional de texto.

#### 4.3.1 Análise Estatística com IRAMUTEQ – Q3

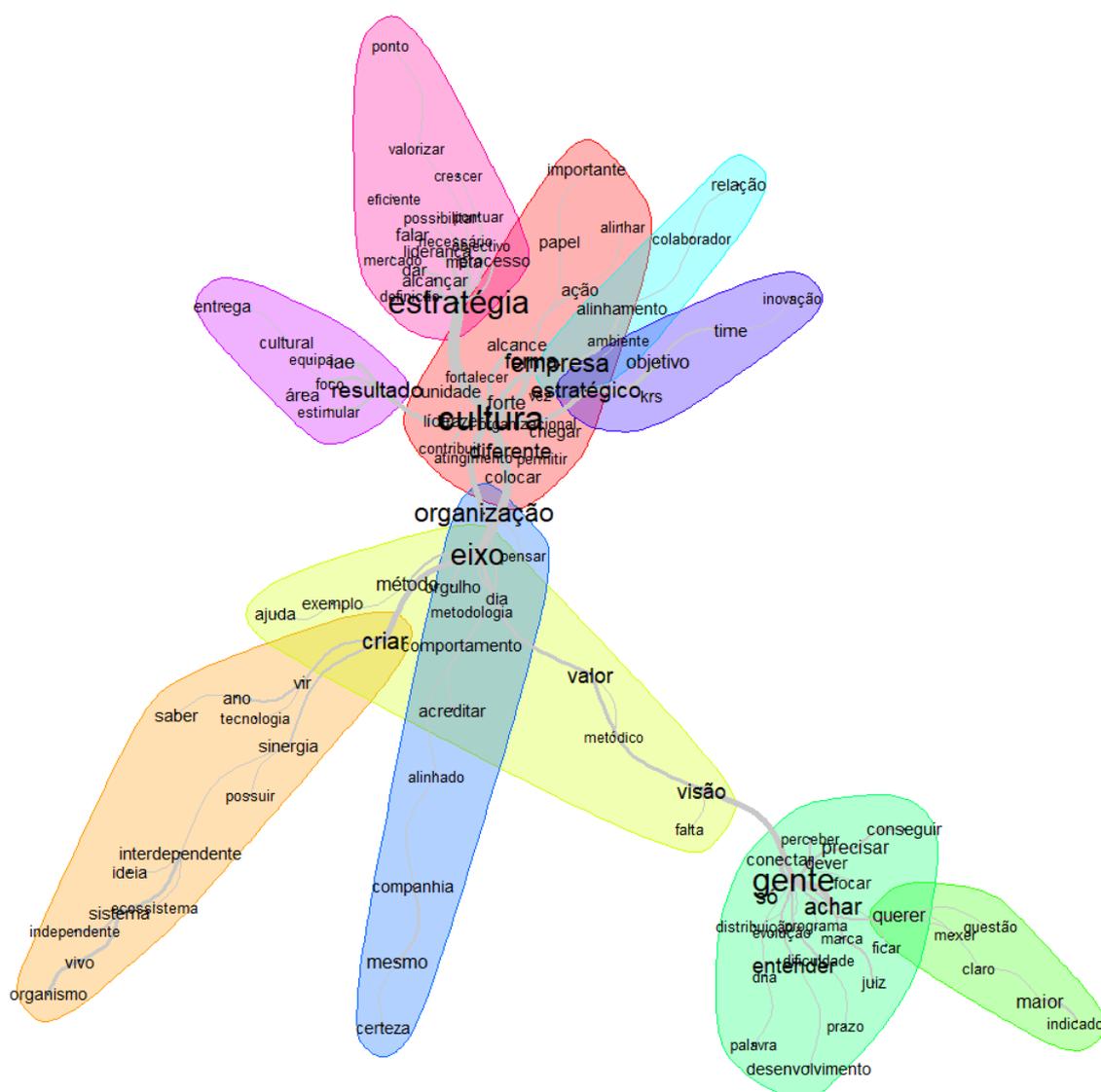
O corpus estruturado gerou 2976 ocorrências, bem como 853 formas textuais e 86 segmentos de texto, desse total foram contabilizadas 520 formas textuais, que aparecem somente uma vez. Os substantivos de maior frequência foram, “gente”, com 40 ocorrências, seguido de “cultura”, com 34 ocorrências, “estratégia”, com 27 ocorrências, “Eixo”, com 24 ocorrências e “empresa”, com 17 ocorrências.

A frequência dos substantivos demonstra a conexão também na visão dos líderes sobre as variáveis em estudo, indo ao encontro da percepção anterior levantada pelos analistas na etapa Q1, sendo “gente” e “cultura” com maior frequência, seguido de “estratégia”.

Pela análise de similitudes é possível verificar a conexão entre as palavras das entrevistas com os analistas pela Figura 14.

**Figura 14**

Conexão entre as palavras das entrevistas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Pela análise de similitudes fica evidente também na visão dos líderes a conexão entre cultura e estratégia pela análise visual do gráfico, sendo a cultura a comunidade central que conecta as demais comunidades, abrangendo os eixos de cultura e gente do lado inferior e demais comunidades que abordam aspectos de estratégia do lado superior.



A nuvem de palavras evidencia e complementa as análises estatísticas anteriores, por meio do gráfico de palavras, verifica-se que “gente” e “cultura” são os elementos centrais de maior frequência, cercada por elementos de estratégia de maior frequência, deixando claro assim a conexão na visão dos líderes sobre as variáveis desta pesquisa, e corroborando os elementos qualitativos levantados na etapa Q1.

#### 4.3.2 Da análise de Conteúdo – Q3

A análise de conteúdo nesta etapa foi utilizada como técnica para interpretação das informações dos dados qualitativos. Com base nos resultados e análises estatísticos advindos do IRAMUTE, foi realizada análise de conteúdo de caráter confirmatório a análise estatística. A análise foi feita sob as categorias definidas a *posteriori* (Bardin, 2011), e que serviram para a construção do questionário Q3, utilizadas nas entrevistas, tais como: alinhamento entre cultura e estratégia organizacional, liderança e indicadores.

##### **4.3.2.1 Alinhamento entre cultura e estratégia**

A categoria alinhamento entre cultura e estratégia organizacional, foi relacionada aos itens (1) do questionário, com a seguinte redação: “*Como você enxerga a relação entre cultura organizacional (Eixos de Cultura) e estratégia na Organização (IAE)?*” Esse item buscou entender a percepção dos líderes sobre como eles enxergavam a relação entre as duas variáveis de pesquisa e o item (2) “*Na sua percepção cultura organizacional da empresa coopera para o alcance da estratégia organizacional/desempenho? Se sim, discorra*”.

Sobre o item (1), algumas das repostas foram destacadas:

Líder\_1 - “*O IAE torna os eixos da cultura mais quantificáveis, uma vez que para alcançar as estratégias definidas é necessário ter uma cultura forte.*”

Líder\_2 - “*Eu entendo que uma cultura forte possibilita o alcance da estratégia, ainda mais quando são estratégias ousadas. A cultura, bem trabalhada, como é o caso da Organização, apoia bem o IAE. Em minha opinião, a estratégia da Organização se baseia em metas ousadas. Parte por conta de incentivos financeiros e parte não, mas, são, todas elas, acompanhadas de perto, possibilitando inovar, buscar formas diferentes de chegar no resultado e, em grande parte, são distribuídas para áreas diferentes ou unidades diferentes, mostrando uma necessidade de trabalhar bem em equipe e buscar resultados com outras pessoas. Assim, os eixos de cultura favorecem esses atingimentos, pois fortalecem comportamentos necessários para o atingimento da estratégia*”

Líder\_3 - “*Relação bastante forte, em que um estimula o outro - focando em resultados sem perder a lógica de integração.*”

Líder\_5 – *“Toda e qualquer organização precisa estabelecer os seus eixos culturais e de estratégia, alinhados com a liderança. Isso porque, não se pode ir a mercado, seja ele qual for, sem ter certeza de que os comportamentos da companhia, são os mesmos relacionados às suas entregas. A cultura organizacional deve ser gerida atrelada à estratégia e fundamentada pela liderança, dado que, sem ela, é impossível ter disciplina, definição de rumo, alinhamento de processos e, principalmente, engajamento da empresa para suas entregas. O mesmo vale para o quanto determinado em compliance, já que, a ética e transparência, são eixos importantíssimos em uma companhia.”*

Líder\_6 – *“Existe uma coerência entre o que é valorizado e o que é esperado na prática dentro da organização. O próprio formato do IAE é um método orientado a resultados. Acho que a maior relação está no sentido de que se você tiver a cultura forte, você irá conseguir alcançar o que é esperado.”*

Líder\_7 – *“O Eixo método é estratégico, impacta diretamente na estratégia. A ideia do método, embasa a lógica de ser um conglomerado interdependente, um organismo vivo, em que o sistema respiratório, integra as empresas do conglomerado, de forma a não ser independentes, mas sim interdependentes.”*

De forma geral, os líderes entrevistados enxergam a importância da relação entre a cultura e estratégia na Organização e que ambos trabalham de forma sinérgica com foco no alcance de resultados.

Somente o líder\_4 se diferenciou um pouco dos demais líderes, embora concorde com o fato de que os eixos interferem diretamente na visão do IAE, para o líder faltam métricas ou ações mais tangíveis para quantificar impacto dos eixos nos indicadores estratégicos.

Líder\_4 – *“Os eixos interferem diretamente na visão estratégica, porém falta de forma mais metodológica tornar mais tangível como aplicar cada um destes eixos no alcance e nos KRs prioritários.”*

Em relação ao item (2). Em que os líderes discorreram sobre a percepção deles acerca do impacto que pode ser causada pela cultura para o êxito da estratégia foram levantados os seguintes trechos:

Líder\_1 – *“Sim, a cultura por estar bem aderente a estratégia, cooperando diretamente para o alcance das metas estratégicas.”*

Líder\_2 – *“Acredito que os rituais principais que fortalecem a cultura contribuam para o monitoramento e atingimento da estratégia e que o comportamento das pessoas que estão alinhadas na cultura favorece a busca pelo resultado.”*

Líder\_3 – *“Sim, o sentimento de dono e o respeito permitem e estimulam a dedicação ao trabalho.”*

Líder\_5 – *“Como colocado anteriormente, integrar cultura e estratégia são essenciais para a sustentabilidade da empresa. Alcançar esse alinhamento exige compreensão da situação atual da cultura da organização. O alinhamento estratégico e cultural visa justamente entender os objetivos gerais da empresa e garantir que todas as suas áreas e colaboradores trabalhem em prol do seu propósito. Sem tal alinhamento a*

*empresa não possui um direcionamento e os seus colaboradores não reconhecerão o papel que possuem na empresa, em relação às suas entregas.”*

Líder\_3 – *“Acredito que o que é valorizado e incentivado influencia na estratégia prevista: crescimento, inovação no mercado.”*

Líder\_7 – *“Com certeza. Eu acho que quando você tem uma cultura que ela está deslocada dos objetivos estratégicos, ou pelo menos a cultura existente, a real ou a pretendida está desconectada dos objetivos estratégicos.”*

De forma contrária o líder\_4 considera que a cultura organizacional coopera, mas sozinha não afetará positivamente a estratégia.

Líder\_4 – *“Coopera, mas sozinha não irá trazer esse alcance. Precisa estar alinhada as outras frentes e ações.”*

Fica claro que a maioria dos líderes enxergam o impacto direto da cultura para o alcance do melhor desempenho para a organização, com exceção de apenas um líder, que considera que de forma isolada a cultura não pode impactar diretamente no desempenho da estratégia.

#### **4.3.2.2 Liderança**

A categoria Liderança, foi relacionada ao item três (3) do questionário, com a seguinte redação: *“Você exerce o papel de líder atuando como elo entre cultura e estratégia dentro da Organização? Se sim, discorra.”* Esse item buscou entender como os líderes se posicionavam em relação ao seu importante papel de integração entre cultura e estratégia.

Sobre o item (3), algumas das repostas foram destacadas:

Líder\_1 - *“Sim. Atualmente sou responsável pela definição de estratégias da unidade onde é necessário conciliar a cultura e a estratégia para que todo o time entenda que se empenhe para alcançar os mesmos objetivos.”*

Líder\_2 - *“Entendo que esse elo entre cultura e estratégia está presente em rituais de gestão que realizamos, como reunião mensal com os KR’s e reunião 1:1 para desenvolvimento. Além disso, a forma de organizar o trabalho ajuda na disseminação da cultura, como por exemplo, envolver áreas diferentes em planejamento de ações comerciais e marketing, para que todos possam opinar e se responsabilizar. A cobrança na forma de fazer o trabalho também dissemina cultura.”*

Líder\_3 - *“Sim, importante o reforço diário com a equipe direta e pares para permanência e desenvolvimento dos valores.”*

Líder\_4 - *“Sim, tenho como um dos papéis trazer a visão estratégica e estimular os eixos da cultura para alcance destas.”*

Líder\_5 - *“Sim, faço gestão de pessoas responsáveis por processos tanto operacionais, administrativos, financeiros, técnicos e comerciais. A cultura alinhada à estratégia permite que os líderes inspirem pessoas em torno de um objetivo em comum, promovendo mais engajamento, inovação, agilidade e melhores entregas e resultado, de forma alinhada, ainda que com perfis de pessoas distintos. A incoerência entre os atributos culturais e os objetivos do negócio prejudica diretamente a execução de ações dos times na dinâmica do dia a dia. Quanto maior for o compromisso dos líderes em desenvolver a cultura do seu time, mais os profissionais apreciarão seus esforços e contribuirão para o atingimento dos seus objetivos.”*

Líder\_6 - *“Sim. Pela utilização de métodos e frames de trabalho que deixem claro a expectativa, onde queremos chegar, e o que precisamos fazer. Como a definição dos KR's e KPI's das áreas e projetos. Além também de seguir a orientação de liderança conforme o programa Gestor.”*

A convergência das opiniões dos líderes no que se refere a importância de suas atuações como elo entre cultura e estratégia, reforça o que foi levantado no referencial teórico deste trabalho, de que o líder tem papel fundamental na transmissão da cultura aos colaboradores da organização.

#### **4.3.2.3 Indicadores**

A categoria Indicadores, foi relacionada aos itens: (4): *“Na sua visão a medida de desempenho (IAE) de fato representa o sucesso estratégico esperado na Organização? Se sim, discorra?”* Esse item buscou entender a percepção dos líderes sobre como eles enxergavam a legitimidade do IAE na Organização, e o item (5) *“Na sua percepção os eixos de cultura representam bem a cultura organizacional da empresa? Se sim, discorra”*, esse item buscou entender a percepção dos líderes sobre como eles enxergavam a legitimidade dos eixos de cultura na Organização.

Sobre o item (5), algumas das respostas foram destacadas:

Líder\_1 - *“Sim, o IAE quantifica e delimita a atuação do time para alcançar as metas da estratégia. Ter como base um objetivo quantificável ajuda a organização a definir seus processos e táticas de negócio.”*

Líder\_2 - *“Em grande medida sim. O IAE consegue colocar resultado de toda empresa como um norte e consegue capturar os esforços de cada área, não só financeiros, mas de ações relevantes, que seriam os KR's. Há uma necessidade de pensar em KR's que sejam apurados para a sinergia entre unidades.”*

Líder\_5 - *“O indicador de aderência estratégica traduz exatamente os objetivos e métricas da companhia, alinhados 100% a cultura organizacional da empresa.”*

Líder\_6 - *“Sucesso estratégico sim. Acho que a estratégia era de expansão, com isso hoje o IAE consegue pontuar olhando essas diretrizes.”*

Em contrapartida os líderes (3), (4) e (7) consideram que o IAE ainda que seja um bom elemento indicador para avaliar o êxito estratégico ainda tem pontos que precisam de melhorias.

Líder\_3 - *“Sim e não. Ha forte direcionamento de resultados e foco no próximo passo, porém falta visão de cultura no cálculo do IAE.”*

Líder\_4 - *“Não necessariamente, muitas vezes o IAE pode ser mascarada ou não gerar o resultado principal que agrega valor.”*

Sobre o item (5), algumas das respostas foram destacadas:

Líder\_1 - *“Sim, na Organização a cultura organizacional reflete bem os eixos, onde a equipe usa como alavanca para direcionar no dia a dia.”*

Líder\_2 - *“Acredito que a Organização possui uma cultura forte e busca fortalecer cada Eixo de forma diferente. Isso faz com que o gap de desejado e real seja pequeno.”*

Líder\_3 - *“Sim, há amplitude nos valores que reflete a amplitude cultural da empresa.”*

Líder\_4 - *“Sim, alguns destes ainda precisam ser maturados, mas como um todo tem um papel importante em trazer a cultura.”*

Líder\_5 - *“Com certeza, os comportamentos essenciais identificados na companhia, têm o poder de mudar a sua cultura, se praticados com frequência em todos os níveis, desta forma, os mesmos não só transformarão a cultura da organização, mas contribuirão de forma representativa, para o alcance dos objetivos estratégicos.”*

Líder\_6 - *“Sim, acho que são de fatos pontos valorizados na empresa.”*

A análise de conteúdo dessa seção permitiu ao pesquisador entender com profundidade a relação entre as variáveis de pesquisa na visão dos gestores, além de elementos que embasassem a pesquisa utilizada para a mensuração dos eixos de cultura. De forma geral, os gestores foram ao encontro do que foi levantado pelos analistas, de que os eixos de cultura, seus programas e ações, contribuem para o melhor alcance do IAE, além disso, apesar da validação dos indicadores, ambos ainda têm oportunidades de melhoria.

#### **4.4 Síntese - Resultados (Q1, Q2 e Q3)**

Esta pesquisa teve como objetivo geral testar o efeito preditivo entre a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica de seus colaboradores, sobre indicadores de desempenho organizacional em uma Empresa brasileira que atua no segmento financeiro e de seguros.

O alcance desse objetivo geral foi proporcionado por meio de triangulação metodológica pela complementaridade, dispostos nas etapas Q1 (Qualitativa), Q2 (Quantitativa) e Q3 (Qualitativa) cujos detalhes constam no capítulo de método, sendo que a coleta dos dados secundários e sua análise proporcionaram a perseguição do objetivo geral de forma mais direta.

Na etapa Q2, foi possível verificar a relação de predição por meio dos fatores 1 “*Soft Skill*” e do fator 2 “*hard skill*” que associados ao fator 3 “UC/UN”, identificado como fator relevante, após aplicação do teste ANOVA, apresentaram relação de predição sobre a variável dependente “IAE”.

Isso posto, o modelo empírico para a variável IAE, detalhada na subseção 4.2.3 encontrou explicação de 8,2% (R Quadrado Ajustado 0,082) baseado na relação entre as variáveis independentes estabelecidas (*Soft Skill*; *Hard Skill*; UC/UN).

Dessa forma, a relação e os valores avaliados de predição foram significativos do ponto de vista estatístico, dada a pesquisa dentro do campo das ciências sociais, uma vez que os fenômenos são destacados por sua variedade de dimensões. Além disso, os resultados apresentados parcialmente colaboram no campo científico para a relação quantitativa entre cultura organizacional e estratégia, uma vez identificada a carência de estudos que abordem quantitativamente tal relação e por fim desfiam novas pesquisas no mesmo âmbito com o objetivo de complementar as lacunas existentes neste trabalho.

Em relação aos objetivos específicos deste trabalho, o primeiro deles (a), que é voltado para a descrição da percepção de colaboradores acerca da percepção dos eixos da cultura da Organização, remetemos à subseção 4.2.2 (Q2) em que foram detalhadas as percepções dos colaboradores por meio do resultado de estatística descritiva formadas a partir da escala do *survey*, e também por meio de questões específicas contidas nas entrevistas da etapa Q1 e Q3, (subseções 4.1.2 e 4.3.2).

Quanto aos objetivos específicos de descrever a influência da percepção dos eixos da cultura organizacional junto às unidades corporativas (b) e descrever a influência da percepção dos eixos da cultura junto às unidades de negócio (c) para o alcance da estratégia de cada unidade corporativa ou de negócio, ambas foram satisfeitas a partir da análise tanto quantitativa já descrita por meio da etapa Q2 tanto por meio das etapas qualitativas: por meio das entrevistas realizadas (Q1 e Q3), da análise de similitudes, da nuvem de palavras e da análise de conteúdo, que demonstraram a influência que a percepção dos eixos de cultura (valores) tem sobre a

estratégia assim como a existência de diferença de impacto para seu alcance, tanto para unidades corporativas tanto quanto para as unidades de negócio.

Sob o aspecto qualitativo destacado neste objetivo específico, a Q1 (4.1.2) que buscava o entendimento sobre os temas de pesquisa e engajamento do tema junto à Organização, além de definir categorias *a posteriori* para a etapa Q3, foi destacado pela análise de conteúdo, solidez no que se refere ao alinhamento entre cultura e estratégia na organização por meio da declaração dos colaboradores dos diversos programas de fortalecimento da cultura organizacional e da relação direta entre os eixos de cultura e o desempenho da Organização, o que vai ao encontro do evidenciado pela etapa quantitativa (Q2) deste estudo. Além disso, a percepção de que a cultura organizacional é altamente estruturada e validada por meio de seus valores organizacionais foi diretamente relatada pelos colaboradores.

Sob aspecto estatístico, a Q1, com auxílio do *software* IRAMUTEQ identificou por meio da análise do *corpus* textual (4.1.1), por meio da análise de similitudes e por meio da nuvem de palavras, a relevância e correlação dos eixos de cultura para o alcance de estratégia na visão dos colaboradores.

Na etapa Q3 (4.3.2), a percepção dos colaboradores foi relatada por meio da liderança da Organização, os quais complementam a visão dos analistas colaborando para o objetivo específico de descrever a influência de percepção dos eixos de cultura para o alcance da estratégia. Majoritariamente, para os líderes da Organização, os eixos de cultura cooperam para o alcance da estratégia. Além disso, maior parte dos líderes relataram sua influência como elo de ligação entre cultura e estratégia e consideram que os indicadores de IAE e os eixos de cultura representam bem a estratégia e cultura organizacional respectivamente, mas que no limite, para alguns, o IAE ainda precisa ser melhor trabalhado e difundido na Organização e que algumas vezes pode ter seu objetivo final confundido ou mal interpretado enquanto resultado estratégico.

Sob aspecto estatístico, a Q3, também com auxílio do *software* IRAMUTEQ, identificou por meio da análise de similitudes e nuvem de palavras, sinergia entre as variáveis desta pesquisa na visão dos líderes e, concorre para o objetivo geral da pesquisa no que se refere ao entendimento da relação de predição entre as variáveis.

Por fim, em relação ao objetivo específico de apresentar evidências de validade interna da escala de frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional (d), considera-se o objetivo satisfeito, conforme pode ser analisado no capítulo de método em que foram exibidas

evidências satisfatórias da aplicação do instrumento, além disso na etapa Q1, foram levantadas as evidências de construção empírica do *survey* (4.1.2).

Verifica-se, com isso, que os objetivos específicos contidos neste trabalho foram plenamente atingidos. Encerrado a análise dos resultados alcançados, passa-se à discussão, dos achados encontrados na pesquisa, seguido das considerações finais.

## 5. DISCUSSÃO

Predizer e explicar os fenômenos naturais, tradicionalmente, são os dois grandes objetivos para a ciência, respaldando o enfoque empirista, dando importância a metodologia e epistemologia, que priorizem a experiência, relativamente às especulações metafísicas (Chibeni, 2010). Dessa forma, captar por meio de pesquisa, fenômenos humanos e sociais é uma tarefa difícil, porém necessária, aplicando-se método científico, ainda mais nos cenários organizacionais.

Cada vez mais a percepção dos colaboradores sob determinada prática organizacional é dada como elemento importante nas organizações. Os funcionários nem sempre percebem a existência objetiva de certas práticas organizacionais, por isso é importante o estudo em profundidade sobre a predição dos elementos de tais práticas, em especial as direcionadas pela área de recursos humanos (Allen et al., 2003).

Este trabalho deu enfoque a percepção como objeto de estudo a realidade organizacional, como elemento importante para enxergar a rotina de trabalho no que se refere às relações de predição das variáveis estudadas, todos os resultados aqui demonstrados têm caráter impessoal, instrumento de diagnóstico organizacional por meio de análise dos fenômenos estudados.

Dessa forma, esta pesquisa, no âmbito científico, é transpassada pelos campos de estratégia e cultura organizacional, ambiente de acomodação para estruturação, discussão e conclusões. Diante disso, faz-se necessário assentar de modo inicial a proposição teórica assumida neste estudo, inclusive respondendo à pergunta de pesquisa de que a percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica dos colaboradores, prediz indicadores de desempenho.

Este achado vai ao encontro do modelo proposto por Heine et al., 2016, onde a eficácia de qualquer estratégia depende do alinhamento da cultura organizacional, ou mesmo por Samad et al., 2018, que sob pesquisa empírica descreve a cultura organizacional como principal fator que desencadeia e prediz desempenho organizacional.

Com base nos achados na pesquisa, foi possível atender aos objetivos específicos, sob o ponto de vista quantitativo, inicialmente foram analisadas as estatísticas descritivas sobre a variável dependente IAE, que teve sua média comparadas com a média das variáveis sociodemográficas, em especial com a variável UC/UN, objetivo específico desta pesquisa, e que teve significância menor que 0,05 no modelo de regressão, detalhes na subseção (2.2.3).

Os resultados apontam para médias superiores das UC em relação as UN de 1.56, o que mostra que tais unidades tendem a ter um melhor desempenho em relação ao IAE sobre as unidades de negócio. Sob esse aspecto, sabe-se que o ambiente externo pode moldar a cultura das organizações ou unidades de negócio, dado que cada uma delas pode ter seu próprio estilo de trabalho, dependendo de cada região ou negócio que opera, dessa forma reconhecer a influência potencial do ambiente externo nos comportamentos dos colaboradores é fundamental para gerenciar as pessoas (Groysberg et al., 2020).

Essa variação de ambientes pode impactar na cultura sobre empresas do mesmo grupo e conseqüentemente em seu impacto no desempenho organizacional. Tal comportamento complementa o que é exposto por Ghumiem et al., 2023, de que o impacto da cultura sobre o desempenho organizacional é mais significativo em organizações cujo os colaboradores exercem funções administrativas do que em colaboradores que exercem funções técnicas, a mesma relação pode ser feita em relação as unidades corporativas e as unidades de negócio, uma vez que as unidades corporativas tendem a executar suas atividades de trabalho diretamente relacionadas ao suporte do negócio, logo, os seus colaboradores desempenham majoritariamente funções administrativas em relação as unidades de negócio, que tecnicamente suportam a organização matriz por meio de atividades de trabalho mais técnicas e normalmente ligadas a venda de um produto ou serviço.

Além disso, a diferença de percepção entre UN e UC foram levantadas nas pesquisas Q1 e Q3 para ocupantes e não ocupantes de cargos de liderança, o que reforça de forma qualitativa a visão dos colaboradores de que existe um esforço de divulgação dos eixos de cultura para todo o ecossistema de empresas do conglomerado, mas de que nem todas são alcançadas da mesma forma, o que torna visível a diferença de cultura em algumas das unidades de negócio.

Associado às variáveis *soft* e *hard skills* a variável UC/UN completou o modelo empírico que para a amostra investigada, respondeu à pergunta de pesquisa deste trabalho: “A frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica de seus colaboradores, prediz indicadores de desempenho organizacional em uma Empresa brasileira que atua no segmento financeiro e de seguros” e testou positivamente o efeito preditivo contido no objetivo geral.

A associação dos eixos de cultura da Organização agrupadas em dois fatores (*soft* e *hard*) sugeridas pela AFE (Subseção 4.2.1.1) vai ao encontro do que se preconiza em um ambiente competitivo de negócios, hoje cada vez mais no ambiente de habilidades voltadas

para negócios, as habilidades dos funcionários podem ser divididas em *hard* e *soft skills*, de modo que a organização se torne mais competitiva no mundo corporativo, dessa forma a aquisição de *soft* e *hard skills* influencia diretamente no desempenho dos colaboradores (Ibrahim et al., 2017). Muitas vezes os componentes estabelecidos da cultura organizacional, podem se confundir daquilo que se espera de habilidade dos colaboradores, dessa forma o agrupamento dos eixos de cultura em dois fatores, favoreceu a visualização e classificação dessas habilidades como dois grupos dos eixos de cultura da Organização.

Vale ressaltar que os eixos de cultura, conforme apresentado na seção de resultados, em especial na variável “*soft skill*” apresenta valor de *beta* negativo (-0.447) o que pode indicar que alguns eixos que compõe esse fator, devem ser melhor trabalhados para que assim os colaboradores possam melhor perceber tais eixos em seu dia a dia de trabalho e consequentemente melhor predizer o IAE. Sabe-se que as *soft skills* são estratégicas e importantes para as organizações uma vez que a qualidade de seus produtos e serviços não se baseia apenas nos materiais e tecnologia aplicada, nem mesmo apenas na *expertise* dos colaboradores, mas principalmente na capacidade de interação para o alcance do objetivo comum e do sucesso da empresa (cimatti, 2016).

Já o conjunto dos eixos de cultura que formam a variável “*hard skill*” apresentam *beta* positivo (0.403) que demonstram que esses eixos tendem a ser mais percebidos na organização em relação aos eixos que compõem a variável de “*soft skill*”. A natureza dos elementos que compõem as *hard skills*, normalmente estão ligadas aos aspectos mais lógicos e no caso da Organização ligados ao resultado do negócio, o que pode explicar a percepção dos colaboradores para esta variável.

Os resultados expostos na seção (4.2) colaboram para as justificativas presentes neste estudo em especial, as justificativas teóricas, como de que a relação entre cultura e estratégia para fins de desempenho a nível organizacional hoje, majoritariamente, é mensurada por meio de indicadores não financeiros, e que, dessa forma é importante também testar a relação cultura e estratégia por meio de medidas financeiras, como receitas, e outros indicadores (Tulcanaza-Prieto et al., 2021). Portanto, este trabalho buscou não só avaliar o impacto da cultura sobre uma análise qualitativa, mas também e principalmente por meio de uma análise quantitativa que tem impacto diretamente em um indicador de estratégia e que por sua vez é composto por objetivos estratégicos e financeiros.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho teve como meta responder à questão: a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica de seus colaboradores, prediz indicadores de desempenho organizacional em uma Empresa brasileira que atua no segmento financeiro e de seguros. A fundamentação que dá suporte a resposta para a pergunta de pesquisa, foi embasada em dados científicos, que sustentam a relação de predição entre os eixos de cultura da Organização por meio do agrupamento em dois fatores, *soft* e *hard skills*, e associado a variável tipo de unidade organizacional (UC/UN) em relação ao indicador estratégico da Organização e variável dependente, IAE, indicador de aderência estratégica.

Embora satisfeito o objetivo geral desta pesquisa sob intento acadêmico, não encerra o interesse científico da Organização pela busca e aprofundamento da relação de outras variáveis que podem contribuir para o desenvolvimento do modelo e de outras instituições com modelo de negócios similares.

Desse modo, são direcionadas as limitações desta pesquisa e suas lacunas, como modo de ajudar e suscitar mais estudos para melhor contribuir com a gestão das organizações.

### 6.1. Limitações da Pesquisa

Nesta etapa são identificadas as limitações que podem servir de insumos para futuros estudos. Dessa forma, foram identificadas as seguintes limitações:

a) Limitação no que se refere a identificação da periodicidade de respostas por colaborador para a pesquisa de percepção dos eixos de cultura. O entendimento se determinado colaborador respondeu mais de uma vez e em quanto tempo, poderia ajudar a fazer análises com recortes temporais;

b) Falta de estudos recentes e em empresas de ramo similar para base de comparação;

c) Baixo engajamento de gestores na participação de etapas de pesquisa. Na etapa Q3, apesar do número satisfatório de respondentes, houve pouca participação de alta liderança, como diretores.

d) Abordagem de cultura organizacional utilitarista, o que acaba por simplificar um conceito amplo, denso e de alta capilaridade.

## 6.2. Propostas futuras de pesquisas

Sabe-se que a predição de cultura e de seus elementos ao desempenho organizacional, normalmente ligado a estratégia, normalmente são medidos de forma qualitativa, recomenda-se que novas pesquisas busquem o aspecto quantitativo de predição das variáveis como forma de contribuir para o trabalho aqui realizado.

Também, recomendam-se novos estudos que investiguem a influência de fatores humanos, tais como o envolvimento, a satisfação com o trabalho e a identificação organizacional, por exemplo, com a aderência aos eixos organizacionais. Indivíduos que têm atitudes mais positivas, perante a organização em que trabalham, terão aderência mais intensa e alinhada aos valores organizacionais? Como se dá esta influência? Ainda, fatores associados ao clima organizacional, e clima social da equipe/colegas de trabalho, poderão influenciar na percepção menos ou mais positiva acerca da internalização dos valores organizacionais? Outras opções metodológicas, para investigação de cultura organizacional, como a etnografia, poderão ser incorporadas em estudos futuros. Ainda, recomendam-se novos estudos que investiguem o quanto fatores associados ao comportamento estratégico são capazes de prever desempenho em nível organizacional. Quais fatores de desempenho organizacional, de fato, refletem posicionamentos estratégicos e táticos das organizações de trabalho? Como se dá esta relação? Estudos com desenho multinível, inclusive, são recomendados, visando testar estas possíveis interações entre variáveis interníveis.

Ainda, sugere-se a realização de estudos futuros com delineamento longitudinal baseado em séries temporais dos indicadores de IAE mensais. Também em relação ao IAE, sugere-se testar a relação dos resultados entre UC e UN pelo emprego de regressão logística.

Por fim, recomenda-se ainda que novas pesquisas relacionem as variáveis cultura, juntamente com a predição de variáveis ligadas a estratégia, e também, com variáveis relacionadas aos resultados financeiros da organização, dessa forma poderá ser possível correlacionar a cultura com elementos diretamente financeiros, e assim fomentar uma discussão voltada para retorno sobre o investimento de cultura organizacional.

## 7. REFERÊNCIAS

- Affes, W., & Affes, H. (2021). Business Model and Firm Performance in Tunisian Firms: a Mediated Moderation Analysis. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00836-4>
- Agarwal, U. A., Dixit, V., Nikolova, N., Jain, K., & Sankaran, S. (2021). A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 39(3), 249–258. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.004>
- Akpamah Botech, P., Ivan-Sarfo, E., & Matkó, A. (2021). Organizational culture as a strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, XXIII(1).
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. In *Journal of Management* (Vol. 29, Issue 1).
- Aljuhmani, H.Y, Ababneh, B., Emeagwali, L. & Elrehail, H. (2022), "Strategic stances and organizational performance: Are strategic performance measurement systems the missing link?", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2021-0445>
- Alnuaimi, B. K., al Mazrouei, M., & Jabeen, F. (2020). Enablers of green business process management in the oil and gas sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1671–1694. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0524>
- AlShamsi, O., & Ajmal, M. (2018). Critical factors for knowledge sharing in technology-intensive organizations: evidence from UAE service sector. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 384–412. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0181>
- Malbašić, I., Rey, C., & Potočan, V. (2015). Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437–446. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2238-0>
- Bansal, A., Singhal, A., Amity University. School of Engineering and Technology. Department of Computer Science and Engineering, Amity University, Institute of Electrical and Electronics Engineers. Uttar Pradesh Section, & Institute of Electrical and Electronics Engineers. (n.d.). *Proceedings of the 7th International Conference Confluence 2017 on Cloud Computing, Data Science and Engineering: 12th-13th January 2017, Amity University, Noida, Uttar Pradesh, India*.
- Bellou, V. (2007). Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture: Evidence from the health care sector. *Managing Service Quality*, 17(5), 510–522. <https://doi.org/10.1108/09604520710817334>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (6th ed.). Edição 70.

- Cimatti, Barbara. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10, 97-130. [10.18421/IJQR10.01-05](https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05).
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining: competitive advantage* (Pearson Education). Fourth Edition.
- Borges-Andrade, J. E., Coelho Jr. F. A., & Queiroga, F. (2006). Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), *Anais eletrônicos do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho Brasília: SBPOT*.
- Borges-Andrade, J. E., & do Prado Pagotto, C. (2010). O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 26. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000500004>
- Cai, S. (2009). The importance of customer focus for organizational performance: A study of Chinese companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(4), 369–379. <https://doi.org/10.1108/02656710910950351>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* The Jossey-Bass Business & Management Series (The Jossey-Bass).
- Chandler, N. (2018). A Symbiotic Relationship: HR and Organizational Culture. *Organizational Behaviour and Human Resource Management*, 1–22. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66864-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66864-2_1)
- Chibeni, S. S. (2010). Berkeley and the role of hypothesis in natural philosophy. *Scientiae Studia*, 8(3), 389–419.
- Cochrane, B. S. (2017). Leaders go first: Creating and sustaining a culture of high performance. *Healthcare Management Forum*, 30(5), 229–232. <https://doi.org/10.1177/0840470417718195>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*.
- Dobni, C. B., & Sand, C. (2018). Strategy shift: Integrating strategy and the firm's capability to innovate. *Business Horizons*, 61(5), 797–808. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.06.002>
- Duarte, R. Interviews in Qualitative Research. *Educar*. 2004. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>
- Elrehail, H., Aljahmani, R., Taamneh, A.M., Alsaad, A.K., Al-Okaily, M. and Emeagwali, O.L. (2023), "The role of employees' cognitive capabilities, knowledge creation and decision-making style in predicting the firm's performance", *EuroMed Journal of Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2022-0057>
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS - Trad. Lorí Viali. (2nd ed.)*. Porto Alegre: Artmed.

- Foroudi, P. (2020). Corporate brand strategy: Drivers and outcomes of hotel industry's brand orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102519>
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112–132. <https://doi.org/10.1080/13594320701560820>
- Gulliland, S. W; Steiner, D. D; Skarlicki, D. P. *Emerging Perspectives on Values in Organizations*, 2003. ISBN 101593110650
- Gondim, Sonia Maria Guedes, Borges-Andrade, Jairo Eduardo, & Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt. (2010). *Psicologia do Trabalho e das Organizações: Produção Científica e Desafios Metodológicos*. Psicologia em Pesquisa. ISSN 1982-1247.
- Groysberg, B; Lee, J; Price, J; Cheng, Y. , *The Leader Guide to Corporate Culture. How to manage the eight critical elements of organizational life.*
- Groysberg, B; Cheng, Y. , *How Corporate Cultures Differ Around the World.*
- Ghumim, Salah & Alawi, Nahg & Al-refaei, Abd Al-Aziz & Masaud, Khairi. (2023). Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries. *European Journal of Business and Management Research*. 8. 142-148. [10.24018/ejbmr.2023.8.2.1890](https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1890).
- Jeffrey Hughes, Martin Kornberger, Brad MacKay, Phillips O'Brien & Sneha Reddy (2023) Organizational strategy and its implications for strategic studies: A review essay, *Journal of Strategic Studies*, 46:2, 427-450, DOI: [10.1080/01402390.2021.1994950](https://doi.org/10.1080/01402390.2021.1994950)
- Hadjinicolaou, N., Kader, M., & Abdallah, I. (2022). Strategic innovation, foresight and the deployment of project portfolio management under mid-range planning conditions in medium-sized firms. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 14, Issue 1). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su14010080>
- Harland, F., Stewart, G., & Bruce, C. (2017). Ensuring the academic library's relevance to stakeholders: The role of the Library Director. *Journal of Academic Librarianship*, 43(5), 397–408. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2017.06.009>
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435–448. <https://doi.org/10.1108/03090590710772631>
- Hearst, M. A., & Rosner, D. (2008). Tag clouds: Data analysis tool or social signaller? *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2008.422>
- Heine, I., Beaujean, P., & Schmitt, R. (2016). Conceptual Framework for Analyzing the Fit between Organizational Strategy and Culture. *Procedia CIRP*, 51, 79–84. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.096>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Hughes, J., Kornberger, M., MacKay, B., O'Brien, P & Reddy, S. (2021). Organizational strategy and its implications for strategic studies: A review essay, *Journal of Strategic Studies*, DOI: 10.1080/01402390.2021.1994950
- Hussain, M., & Papastathopoulos, A. (2022). Organizational readiness for digital financial innovation and financial resilience. *International Journal of Production Economics*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108326>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Kazeem Kayode, B. (2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 104–111. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.002>
- Kaul, A. (2019). Culture vs strategy: which to precede, which to align? *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 116–136. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2018-0036>
- Khodadad-Saryazdi, A. (2021). Exploring the telemedicine implementation challenges through the process innovation approach: A case study research in the French healthcare sector. *Technovation*, 107. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102273>
- Kim, W., Lee, M., Lee, C., & Kim, S. (2022). The Effects of Business Strategy and Organizational Culture of Korean Companies on Market Satisfaction: The Case of the African Market. *Sustainability*, 14(11), 6747. <https://doi.org/10.3390/su14116747>
- Kholikova Zarnigor Komiljonovna. (2023). FOCUS ON SUCCESS BASED ON CORPORATE CULTURE AND STRATEGY. *Proceedings of International Conference on Scientific Research in Natural and Social Sciences*, 2(1), 109–117. Retrieved from <https://econferenceseries.com/index.php/srnss/article/view/850>
- Kumar, D., & Kumar, D. (2018). Human Resources Management. In *Sustainable Management of Coal Preparation* (pp. 353–367). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812632-5.00017-3>
- Malmi, T., Bedford, D. S., Brühl, R., Dergård, J., Hoozée, S., Janschek, O., Willert, J., Ax, C., Bednarek, P., Gosselin, M., Hanzlick, M., Israelsen, P., Johanson, D., Johanson, T., Madsen, D. Ø., Rohde, C., Sandelin, M., Strömsten, T., & Toldbod, T. (2020). Culture and management control interdependence: An analysis of control choices that complement the delegation of authority in Western cultural regions. *Accounting, Organizations and Society*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101116>
- Marion, F. *Strategic Management Concepts And Cases.*, 2011. ISBN 13: 978-0-13-612098-8
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York, 1998. ISBN 06-8484-743-4.
- Muafi, & Kusumawati, R. A. (2020). Strategic consensus on organizational performance: a contingency approach of organizational culture and isomorphic pressure. *Journal of*

- Industrial Engineering and Management*, 13(2), 352–370.  
<https://doi.org/10.3926/jiem.2480>
- Nase, I., & Arkesteijn, M. (2018). Corporate real estate strategies and organizational culture. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 154–176. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2017-0035>
- Pangarkar, A. M., Kirkwood, T., & Norton, D. (2009). A Complete Resource for Linking LEARNING to ORGANIZATIONAL STRATEGY An Essential Knowledge Resource Essential resources for training and HR professionals.
- Pham, D. D. T., Paillé, P., & Halilem, N. (2019). Systematic review on environmental innovativeness: A knowledge-based resource view. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 211, pp. 1088–1099). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.221>
- Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998)
- Moreno, M; Ratinaud, P. (2015). Manual de uso IRAMUTEQ. Disponível em: <[www.iramuteq.org](http://www.iramuteq.org)>. Acesso em: 30 nov. 2022.
- Rauter, R., Jonker, J., & Baumgartner, R. J. (2017). Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 144–154. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.104>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. In *Journal of Management* (Vol. 35, Issue 3, pp. 718–804). <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Richardson, R. B. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (Atlas, Ed.).
- Ruel, H., Rowlands, H., & Njoku, E. (2021). Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning. *Competitiveness Review*, 31(1), 145–161. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0109>
- Sai Manohar, S., & Pandit, S. R. (2014). Core Values and Beliefs: A Study of Leading Innovative Organizations. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 667–680. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1926-5>
- Santos, L. L. dos, Silva, I. M., Borini, F. M., Reis, G. G., & Fleury, M. T. L. (2018). Antecedents of cost innovation: the combined impact of strategy and organisational culture. *International Journal of Innovation and Learning*, 24(3), 327. <https://doi.org/10.1504/ijil.2018.10015247>
- Organizational Culture and Leadership*, Edgar H. Schein. 1992. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA. 418 pages. ISBN: 1-55542-487-2. \$25.95. *Bulletin of Science, Technology & Society*. 1994;14(2):121-122. doi:10.1177/027046769401400247
- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. (Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia., Ed.). Brasília: Universidade de Brasília.

- Samad, S., Alghafis, R., & Al-Zuman, A. (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters*, 8(12), 1363–1374. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.003>
- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96–108. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010>
- Srirahayu DP, Ekowati D, Sridadi AR. Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*. 2023 Feb 8;9(2):e13557. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e13557. PMID: 36852050; PMCID: PMC9958459.
- Tamayo, A., & Gongim, M. das G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31, 62–72.
- Tang H, Rasool Z, Sarmad M, Ahmed A, Ahmed U. Strategic Attributes and Organizational Performance: Toward an Understanding of the Mechanism Applied to the Banking Sector. *Front Psychol*. 2022 May 12;13:855910. doi: 10.3389/fpsyg.2022.855910. PMID: 35645908; PMCID: PMC9133961.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856–860. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Tolici, D. (n.d.). Strategic Management Initiatives that Promote Organizational Performance. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0012>;
- Tourky, M., Kitchen, P., & Shaalan, A. (2020). The role of corporate identity in CSR implementation: An integrative framework. *Journal of Business Research*, 117, 694–706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.046>
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- Wang, X., & Huang, Y.-H. C. (2023). Uncovering the Role of Strategic Orientation in Translating Communication Strategies to Organizational Performance: An Analysis of Practitioners From Two Chinese Societies. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 234–259. <https://doi.org/10.1177/2329488420924839>

## APÊNDICE A - Convites Para Pesquisa Q1 e Q2



### Convites Para Pesquisa Q1 e Q2

Olá (NOME), tudo bom?

Sou aluno do Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Brasília – UnB e gostaria de convidar você para colaborar em minha pesquisa científica intitulada: "VALORES ORGANIZACIONAIS, ADERÊNCIA À ESTRATÉGIA E DESEMPENHO: ESTUDO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DO RAMO FINANCEIRO E DE SEGUROS".

Esta pesquisa em linhas gerais busca testar, empiricamente, o efeito preditivo entre a frequência de percepção dos eixos da cultura organizacional, sob a ótica de seus colaboradores, sobre indicadores de desempenho organizacional em uma Empresa brasileira que atua no segmento financeiro e de seguros. Portanto, sua percepção é fundamental para o êxito desta pesquisa.

SUA IDENTIDADE SERÁ PRESERVADA E MANTIDA SOB SIGILO, uma vez que os dados serão analisados de forma agregada e não individual, respeitando inclusive a política de Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

O link de acesso ao questionário se encontra logo abaixo, lembre-se de ao final do questionário, de submeter suas respostas, clicar no botão "ENVIAR".

O questionário tem duração média de apenas 10 minutos, podendo oscilar dependendo do nível de detalhe de cada uma das respostas.

Obrigado!

## **APÊNDICE B – PESQUISA (Q1)**



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB - FACULDADE DE ECONOMIA,  
ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS –  
FACE- PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

### **Pesquisa Semiestruturada (Q1)**

#### **Orientação Cultural Estratégica**

##### **Questões Abertas**

- 1) Na sua visão como é trabalhada na Organização a Cultura Organizacional?
- 2) Você tem algum conhecimento hoje de algum trabalho específico de fortalecimento entre cultura e estratégia na Organização?
- 3) Na sua percepção, cultura Organizacional da empresa coopera para o alcance da estratégia organizacional?
- 4) Você sabe como a Organização trabalha no sentido de alinhar cultura e estratégia?
- 5) Na sua visão existe alguma relação entre os eixos de cultura e o desempenho organizacional?
- 6) Você sabe como foi construído o instrumento de pesquisa (PULSE) que mede a percepção dos colaboradores sobre os Eixos de Cultura?
- 7) Você sabe como foi construído o Indicador de Aderência Estratégica (IAE)?

## APÊNDICE C -SURVEY – Q2



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB - FACULDADE DE ECONOMIA,  
ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS –  
FACE- PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

### Survey (Q2)

#### Percepção sobre Eixos de Cultura e Alinhamento Estratégico

#### Questões Fechadas

Olá, Carlos Campelo. Quando você enviar este formulário, o proprietário verá seu nome e endereço de email.

\* Obrigatória

1. Temos desenvolvimento como uma forma de impactar positivamente as pessoas e o negócio \*

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Desenvolvimento	<input type="radio"/>				

2. Entendemos onde queremos chegar e tomamos decisões com base nisso

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Foco em Resultado	<input type="radio"/>				

3. Respeitamos todos os indivíduos e promovemos mais equidade \*

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Diversidade e Inclusão	<input type="radio"/>				

4. Adotamos práticas que facilitem o dia a dia e garantam a gestão e escalabilidade dos negócios, sem comprometer a adaptabilidade e a velocidade \*

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Método	<input type="radio"/>				

5. Temos uma liderança alinhada a todos os pilares de Cultura \*

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Liderança B.E.S.T	<input type="radio"/>				

6. Adotamos uma nova abordagem/novo olhar frente aos desafios do negócio \*

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Inovação	<input type="radio"/>				

7. Temos um ambiente de responsabilidade, credibilidade e confiança entre empresa e áreas \*

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Impacto e Confiança	<input type="radio"/>				

8. Temos orgulho de trabalhar na organização e transformamos esse orgulho em paixão pelo que fazemos \*

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Orgulho	<input type="radio"/>				

## APÊNDICE D – PESQUISA (Q3)



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB - FACULDADE DE ECONOMIA,  
ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS –  
FACE- PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

### **Pesquisa Semiestruturada (Q3)**

#### **Orientação Cultural Estratégica**

##### **Questões Abertas**

- 1) Como você enxerga a relação entre cultura organizacional (Eixos de Cultura) e estratégia na Organização (IAE)?
- 2) Você exerce o papel de líder atuando como elo entre cultura e estratégia?
- 3) Na sua visão a medida desempenho (IAE) de fato representa sucesso estratégico esperado na Organização?
- 4) Na sua percepção os eixos de cultura representam bem cultura organizacional?
- 5) Na sua percepção cultura organizacional da empresa coopera para o alcance da estratégia organizacional/desempenho?

**APÊNDICE E - FREQUÊNCIAS - VARIÁVEL VALORES (EIXOS DE CULTURA) –  
(EFPEC)**

**Tabela 26**

Frequências de Desenvolvimento

<b>Desenvolvimento</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Às vezes	75	10.8 %	10.8 %
Quase sempre	253	36.4 %	47.2 %
Sempre	367	52.8 %	100.0 %

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

**Tabela 27**

Frequências de Diversidade e Inclusão

<b>Diversidade e Inclusão</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Às vezes	92	13.2 %	13.2 %
Quase sempre	141	20.3 %	33.5 %
Sempre	462	66.5 %	100.0 %

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

**Tabela 28**

Frequências de Foco em Resultado

<b>Foco em Resultado</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Às vezes	72	10.4 %	10.4 %
Quase Sempre	195	28.1 %	38.4 %
Sempre	428	61.6 %	100.0 %

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

**Tabela 29**

Frequências de Impacto e Confiança

<b>Impacto e Confiança</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Às vezes	132	19.0 %	19.0 %
Quase sempre	197	28.3 %	47.3 %
Sempre	366	52.7 %	100.0 %

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

**Tabela 30**

Frequências de Inovação

<b>Inovação</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Às vezes	138	19.9 %	19.9 %
Quase sempre	218	31.4 %	51.2 %
Sempre	339	48.8 %	100.0 %

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

**Tabela 31**

Frequências de Liderança Best

<b>Liderança Best</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Às vezes	128	18.4 %	18.4 %
Quase sempre	199	28.6 %	47.1 %
Sempre	368	52.9 %	100.0 %

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

**Tabela 32**

Frequências de Método

<b>Método</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Às vezes	157	22.6 %	22.6 %
Quase sempre	271	39.0 %	61.6 %
Sempre	267	38.4 %	100.0 %

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

**Tabela 33**

Frequências de Orgulho

<b>Orgulho</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Às vezes	92	13.2 %	13.2 %
Quase sempre	107	15.4 %	28.6 %
Sempre	496	71.4 %	100.0 %

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).