

## **Gestão de Pessoas**

### **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

## Resumo

As empresas passam por transformações culturais ao longo de sua existência, seja esta transformação planejada ou orgânica. O presente trabalho buscou analisar as percepções de líderes referente a importância do papel da liderança na transformação cultural em uma empresa do setor de construção civil. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e com uma estratégia de estudo de caso. Dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com 7 líderes executivos da empresa, considerados estratégicos em suas áreas de atuação. Os resultados apresentaram alinhamento dos líderes em relação a clareza de seus papéis dentro da organização, mas em contraponto apresentaram um desalinhamento com as metas estabelecidas pela empresa. De modo geral, conclui-se com base nos resultados desta pesquisa, que a importância da liderança no processo de transformação cultural, diz respeito ao alinhamento com a estratégia organizacional e no oferecimento de exemplos por partes dos líderes para reforçar os valores da empresa.

**Palavras-chave:** Liderança, Transformação cultural, Cultura organizacional.

## Abstract

Companies undergo cultural transformations throughout their existence, whether this transformation is planned or organic. The present work sought to analyze the perceptions of leaders regarding the importance of the role of leadership in cultural transformation in a company in the civil construction sector. It is a qualitative, descriptive research with a case study strategy. Data were collected through semi-structured interviews with 7 executive leaders of the company, considered strategic in their areas of expertise. The results showed alignment of leaders in relation to the clarity of their roles within the organization, but in contrast, they presented a misalignment with the goals established by the company. In general, based on the results of this research, it is concluded that the importance of leadership in the process of cultural transformation concerns the alignment with the organizational strategy and the offering of examples by the leaders to reinforce the company's values.

**Keywords:** Leadership, Cultural Transformation, Organizational Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

Para discutir cultura e clima organizacional é indispensável se pautar em processos organizacionais, mas principalmente relacioná-los ao comportamento de cada ser humano presente na organização, focando na liderança que se torna a base da divulgação e aplicação da cultura (FARÍA; DEL CARMEN, 2010).

Morgan (2002) define cultura como uma realidade social que foi construída através de processos complexos que envolvem cada ser ali presente e, que por sua vez, interpretam de maneira própria e distinta qualquer situação, ação, fala e evento, causando resultados também distintos. Por esta razão, nenhum meio de cultura pode ser imposto a uma sociedade ou a uma organização.

Schein (1984) defende que são os fundadores os principais responsáveis por criar e desenvolver a cultura dentro de uma organização através de três níveis: artefatos visíveis, valores e pressupostos inconscientes. Para o autor, a cultura inicia-se com os fundadores, e uma vez estabelecida, é passada automaticamente para os novos colaboradores e assim por diante, possibilitando a transformação cultural. Mas para isto funcionar é necessário que a liderança esteja altamente alinhada com as estratégias da empresa e a necessidade cultural.

A liderança pode ser definida como um processo complexo pelo qual um indivíduo influencia os demais a alcançar um único objetivo. A cultura de uma empresa é estabelecida através desta influência e ela é determinada pelos métodos utilizados pelos líderes para alcançar os resultados e o desempenho almejado nas organizações. Através desta cultura a empresa apresentará sua forma de personalidade, comportamento e mentalidade, ou seja, é ela que individualiza a empresa perante as demais no mercado (SOMENZARI et al., 2017).

Apesar de cada autor citado anteriormente apresentar uma definição própria de liderança e cultura, todos concordam que uma não existe sem a outra. Neste cenário torna-se importante ter todas estas definições em mente para solidificar as práticas no dia a dia. É preciso também estar ciente que a junção de todas as definições leva à um ponto focal extremamente importante: a cultura não pode ser apenas dita, precisa ser praticada dia a dia em ações, planejamento e comunicação, além de impulsionada pelos líderes para se manter (VILAS-BOAS et al., 2018).

No contexto da liderança na transformação cultural, é preciso compreender que a cultura atual das empresas é formada por um passado ativo onde criaram-se ritos e processos. Além disso existe uma transformação cultural que acontece naturalmente, lentamente e muitas vezes imperceptível. Mas quando se fala de uma transformação cultural planejada é necessário um fechamento de análise diagnóstico para entender quais aspectos devem ser transformados e, principalmente, entender valores importantes para a empresa, ligados a conceitos estratégicos de onde esta empresa quer chegar (CURVELLO, 2012).

O presente estudo foi realizado no setor de construção civil. De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria de Construção (CBIC, 2022) este setor registrou cerca de 8% de aumento em suas atividades em 2021, o maior índice dos últimos 10 anos, mesmo considerando o aumento significativo dos custos para esta atividade. Também sabe-se que a área de construção civil tem os maiores níveis de produtividade. Portanto, a temática deste trabalho é importante para que o processo de transformação cultural pela qual esta empresa abordada está passando, seja melhor compreendido. Segundo Morgan (2002), questões de política corporativa podem intervir no desenvolvimento e coerência cultural, defendendo muitas vezes, interesses específicos e próprios, podendo resultar em uma formação cultural distorcida.

Neste estudo são apresentados relatos dos líderes referentes a transformação cultural em uma empresa brasileira de pequeno porte que deu início às suas atividades em 2020 e que em 2021 iniciou um processo de crescimento considerável e, por este motivo, sentiu necessidade de direcionar e controlar a transformação cultural e climática, para obter melhores resultados. Diante desta realidade, este trabalho teve como objetivo analisar as percepções de líderes referente a importância do papel da liderança na transformação cultural em uma empresa do setor de construção civil.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Existem diversas definições para cultura, especialmente como um conceito advindo da antropologia e das ciências humanas, porém, este estudo utiliza-se das definições de cultura organizacional circunscrita no ambiente corporativo. Nesse sentido, Smircich (1983) define uma organização como um agrupamento cultural, o autor entende que a organização é uma cultura específica composta por atores sociais que estabelecem pontes entre as macro e microestruturas, entre as decisões e ações, entre os comportamentos e as estratégias. Em complementaridade, Beyer e Trice (1987) definem a cultura organizacional como um sistema de valores e normas inquestionáveis. Esse sistema é construído por meio de elementos como ritos e rituais, mitos, histórias e outros elementos que possam simbolizar ou sintetizar essa estrutura.

Schein (1985, 2009) afirma que uma vez consolidados os pressupostos básicos de uma cultura (valores e normas considerados verdades inquestionáveis) ocorre a transferência desses padrões como guias culturais a serem seguidos como forma correta de pensar, sentir e agir. Pode-se considerar que a consolidação desses pressupostos constitui um acervo cultural de conhecimento que é forjado com a finalidade de dar respostas aos problemas cotidianos da organização e diferenciar a realidade por graus de familiaridade (BERGER; LUCKMANN, 1974).

A consolidação do acervo cultural de conhecimento pode ser uma das primeiras evidências da necessidade de mudança em uma cultura organizacional, especialmente quando essas estruturas enrijecidas de valores e normas não conseguem mais dar respostas eficazes às demandas do seu próprio contexto. Em nosso estudo de caso é provável que as estruturas de valores e normas sejam mais flexíveis, visto que é uma empresa com pouca “idade”.

Nesse sentido, para gerir a mudança da cultura organizacional, Pettigrew (1979) afirma que é mais viável promover ajustes marginais, nas dimensões mais superficiais da cultura do que modificar o núcleo de pressupostos básicos e o sistema de crenças, embora considere que ações no sistema de crenças básicas também sejam necessárias. Desse modo, este estudo tem como premissa a viabilidade da mudança e a transformação de uma cultura organizacional e entende que a liderança desempenha papel fundamental nesse processo.

### **2.2 Liderança**

Segundo Yukl e Van Fleet (1990), a liderança pode ser definida como um comportamento de influência direcionado ao alcance dos objetivos estratégicos e de tarefas da organização, à manutenção da identidade do grupo e da cultura organizacional. Em uma abordagem mais situacional, Bass (1990) define a liderança

como um fenômeno de interação entre membros de um grupo que com frequência podem promover a estruturação ou reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros. Desse modo o exercício da liderança se dá em consequência do contexto no qual está inserido e na relação líder-liderado. Para Rost (1993) o padrão de influência dos líderes e dos liderados são diferentes à medida que os líderes apresentam maior disposição para investir maior parcela do seu recurso de poder nas relações, utilizando-o como fonte de influência.

Essas características e definições sobre a liderança também podem ser observadas em estudos sobre o papel da liderança na mudança organizacional. Kotter (1996) afirma que embora os gestores utilizem estruturas, sistemas, procedimentos e regras formais para exercer a influência nas equipes é por meio do entendimento da estrutura cultural que os líderes se tornam promotores mais eficazes da mudança. Para o autor é o líder que pelo entendimento das relações culturais, da influência do contato face a face que exercem por meio da comunicação e pela sua capacidade de acompanhar sensíveis mudanças culturais que podem criar condições favoráveis às transformações culturais. Essas condições passam essencialmente pela capacidade de criar uma coalizão de orientação onde os líderes proporcionem uma visão globalizada à qual as pessoas possam conectar suas visões menores.

Bass e Avolio (1993) consideram que os líderes atuam dentro dos limites impostos pela cultura da empresa, portanto, eles precisam estar atentos às crenças, valores, premissas, rituais e cerimônias enraizados na cultura que podem dificultar seus esforços para mudar a organização. Como a cultura afeta o desenvolvimento da liderança (BASS; AVOLIO, 1993), ela também pode afetar o desenvolvimento da equipe, e conseqüentemente, de suas competências coletivas. Para Mumford et al. (2002) a capacidade de um líder executar diretrizes de desenvolvimento em sua equipe, em certa medida, depende do clima e cultura da organização.

Líderes de equipes podem cultivar um clima de trabalho cooperativo, estimulando e apoiando seus membros na geração e compartilhamento de ideias, bem como, desenvolvendo o trabalho em equipe entre seus membros (KIM; SHIN, 2015; MUMFORD ET AL., 2002). Pelo fato de a cultura organizacional influenciar na dinâmica das atividades, o líder precisa ser um agente de direcionamento da cultura organizacional, pois existe uma variedade de pessoas com objetivos, habilidades e metodologias diferentes, devendo o líder atuar como um guia para atingir objetivos e metas sugeridos pela organização (IVAN; TERRA, 2017).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo é classificado como qualitativo, descritivo e com uma estratégia de estudo de caso. A empresa escolhida iniciou suas atividades em junho de 2020 e trata-se de uma startup do ramo de construção civil com foco em reformas residenciais e corporativas. Seu escopo consiste na elaboração de projetos de obra, fornecimento de todos os itens de acabamento para os clientes e atuando até a entrega final com móveis planejados. O atendimento ao cliente é realizado no formato online e, apesar de possuir escritórios nas cidades de São Paulo, Santos e Praia Grande, a maior parte da equipe trabalha na modalidade de home office.

A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas que seguiram um roteiro estabelecido com 10 questões abertas (Anexo I) adaptadas de Norfini (2018). As entrevistas foram conduzidas de forma online pelo Google Meet entre os meses de março e abril de 2022, gravadas em áudio mediante autorização dos entrevistados e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Ressalta-se que este trabalho obteve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa número do parecer 5.296.383 para realização da coleta de dados.

Os entrevistados desta pesquisa foram líderes executivos da empresa, considerados estratégicos em suas áreas de atuação, sendo 2 diretores e 5 gerentes, entre 31 e 52 anos de idade. O método utilizado para escolha dos entrevistados, foi identificar os líderes que participaram da formação da cultura na empresa. Foram utilizados códigos para identificação dos entrevistados, buscando preservar seu anonimato. As entrevistas totalizaram 4 horas e 40 minutos de gravação em áudio, conforme destacado na Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização das entrevistas

| Entrevistado | Função               | Data da entrevista | Tempo de duração | Código |
|--------------|----------------------|--------------------|------------------|--------|
| Líder 1      | Diretor              | 06/04/2022         | 00h44            | LE1    |
| Líder 2      | Diretor              | 21/03/2022         | 00h34            | LE2    |
| Líder 3      | Gerente de Criação   | 21/03/2022         | 00h33            | LE3    |
| Líder 4      | Gerente de Marketing | 24/03/2022         | 00h45            | LE4    |
| Líder 5      | Gerente Executivo    | 28/03/2022         | 00h41            | LE5    |
| Líder 6      | Gerente Mobiliário   | 28/03/2022         | 00h38            | LE6    |
| Líder 7      | Gerente de Obras     | 04/04/2022         | 00h29            | LE7    |

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para análise dos dados, utilizou-se os dados primários obtidos nas entrevistas com os sete líderes da empresa. As entrevistas foram transcritas na íntegra para preservar a qualidade do conteúdo e classificadas em categorias de análise pré-definidas (cultura, liderança e liderança na transformação cultural), seguindo os critérios de análise propostos por Bardin (2011) para análise de conteúdo. As análises foram realizadas no software Microsoft Word. Para uma das questões da entrevista, utilizou-se uma análise descritiva das respostas através de um gráfico elaborado a partir do software Microsoft Excel.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir são apresentadas evidências acerca do papel da liderança na transformação cultural com base nas entrevistas realizadas.

### 4.1 Cultura

Cultura pode ser definida como um conjunto de valores atuantes na rotina de uma corporação, assim como suas interações e seu organograma, que ao final, definem padrões comportamentais e ações que regem toda e qualquer decisão na organização (LACOMBE, 2005).

O entrevistado LE1, relata que a cultura da empresa foi determinada meses após seu início, e que o mais crítico não foi desenvolver a cultura e transcrevê-la, mas sim aplicá-la no dia a dia de forma coerente em todas as decisões, já que os líderes vieram do mercado de trabalho com vivências e culturas diferentes. Portanto o maior desafio, segundo o entrevistado, é que os líderes deixem os vieses de lado e mantenham o foco na cultura da empresa durante as tomadas de decisões. O primeiro passo, ainda segundo LE1, foi criar os pilares que regem a empresa e após isso, foi

necessário muito empenho e dedicação para manter a coerência desta cultura. Desta forma, segundo Lacombe (2005), quaisquer dinâmicas criadas entre setores e identidades grupais, assim como decisões incoerentes em relação aos valores e crenças pregados, mudam a realidade da cultura atual de uma empresa. Por isso é necessário cuidado nas tomadas de decisões. A convivência e interação entre estas identidades grupais define a simbologia e dá identidade à cultura, gerando estabilidade nas ações por cognições de cada indivíduo presente na organização.

LE3 afirma que desde sua entrada na companhia, continua com uma visão clara de seu papel como líder. Ele deve propagar a cultura visando cada item da identidade cultural em suas decisões diárias. Já os entrevistados LE5 e LE6 trazem outra visão sobre o tema. Alegam que sua principal função é trazer seus conhecimentos de vivência, auxiliar na definição de aspectos mais operacionais da cultura, para aí sim propagá-los, já que a empresa está em constante transformação por ser uma empresa recente no mercado.

Os entrevistados LE1 e LE2 demonstram uma visão muito parecida com os entrevistados anteriores. Segundo eles, por estarem no topo da hierarquia da empresa, a formação inicial da cultura dependeu deles e, por ter um início orgânico, ou seja, não planejado, deu margem para muitos problemas estruturais nos primeiros seis meses de empresa. Portanto, o clima que transcrevia a cultura não era o ideal e a formação dos componentes que determinam a cultura, como artefatos, valores e pressupostos, não estavam claros para todos, o que gerou muitos problemas no dia a dia. Levando estes relatos em consideração, ressalta-se que a cultura também pode ser definida, segundo Schein (1992), como uma metáfora da construção de uma sociedade e, com isso, os eventos coletivos representariam a construção das percepções sobre estes eventos, tornando real as manifestações de cultura.

De acordo com os relatos de LE2, LE3, LE5 e LE7, a característica cultural da empresa mudou muito de aspecto comportamental. Todos relatam que antes o grupo possuía uma característica de cumprir ordens e necessidade de segurança, solicitando aceite de ideias para tomada de ação. Ou seja, muito similar à cultura hierárquica, proposta por Cameron e Quinn (2006) que afirmam ser uma cultura onde a motivação vem de regras e regulamentos impostos. Após as definições de pilares, valores e incentivos diários para manter a nova cultura, a empresa estudada tem como característica de grupo a flexibilidade de ideias em seus processos, além de dar mais valor e suporte aos membros antigos, mesmo que não sejam os líderes. Isso traz atualmente uma característica muito mais pontual de cultura clã, uma cultura ressaltada pelo apoio e desenvolvimento de cada pessoa, dando valor a integração na tomada de decisão (CAMERON; QUINN, 2006).

## **4.2 Liderança**

Existem muitas definições sobre liderança, porém seu conceito é ressaltado como um indivíduo que causa influência sobre outros, principalmente quando relacionados às organizações (BERGAMINI, 1994).

Um ponto unânime entre os entrevistados é a visão de que todos eles passam a cultura aos subordinados através de influência e exemplo, e que este é o papel principal da liderança. Segundo relato do LE4, os líderes podem ter um discurso pronto para qualquer situação ou até mesmo passar novos processos de cultura para seus subordinados, mas se ele não aplicar, eles dificilmente manterão aquele processo. O entrevistado LE7 relata que um líder deve estimular a cultura através de atitudes para dar exemplo aos outros. Ele aponta, como modo de exemplificação, que seria o

mesmo de ele exigir que um gestor abaixo dele aplique avaliações de desempenho regularmente com a equipe, mas ele mesmo não aplica a avaliação com este gestor. Ele ainda afirma que, neste caso, dificilmente esta cultura de desenvolvimento de pessoas se tornaria realidade.

Segundo relatos de LE4, LE6 e LE7, o estilo de liderança incentivado pelos diretores ajuda na formação da cultura, pois é um estilo de liderança leve, de aprendizado bidirecional, com comunicação constante, com flexibilidade de ideias, com incentivo a criatividade e olhar individual para cada ser humano da equipe. Mesmo com todas estas características, os líderes relatam que há um ponto que torna este estilo de liderança fácil de aplicar no dia a dia: também ser parte de seus valores pessoais. LE3 relata que por se tratar de uma empresa de cultura de testes constantes, este tipo de liderança é essencial para qualquer área, seja ela mais administrativa ou operacional, pois só assim se consegue manter a motivação da equipe juntamente com a produtividade necessária para o business.

Já LE1 relata que este tipo de liderança foi planejado no começo da empresa, até mesmo para iniciar o processo de seleção dos gerentes, pois, segundo ele, a empresa possui testes e processos que mudam constantemente conforme planejamento do negócio. Para alterações processuais e incentivo de criatividade em todas as áreas, é indispensável que a característica da liderança seja a mesma para toda a empresa. Porém, acrescenta que esta mesma característica deve ser única apenas para o estilo de liderança, pois para o crescimento orgânico é indispensável diversidade de pessoas e pensamentos na equipe gerencial.

Os relatos dos entrevistados corroboram com o pensamento de Bass e Avolio (1993) onde a liderança transformacional é entendida como influência bidirecional, ou seja, o líder influencia o liderado e o liderado influencia o líder. Esta liderança tem como característica principal o interesse pelas pessoas criando engajamento e motivação da equipe com foco principal na resolução de problemas. Este tipo de liderança requer empatia no quesito pessoal, já que faz com que líderes e liderados criem vínculos de influência que vão além de interesses e recompensas individuais em direção ao bem da equipe. Os superiores tornam-se mentores e sentem necessidade e obrigação de auxiliar o desenvolvimento de seus liderados.

### **4.3 Liderança na Cultura Organizacional – Transformação cultural**

Quando unificam-se os temas liderança e cultura, é preciso entender a complexidade e profundidade dos temas abordados, pois são multifacetados, principalmente quando correlacionados. Liderança influencia e transforma diretamente a cultura. Este é um tema que atrai atenção e é pauta na rotina de qualquer empresa, não importa porte, setor, faturamento e nenhuma outra característica. Assim, há sempre uma interdependência nos temas onde é possível defini-los separadamente, mas não os abordar sem tratá-los em conjunto (BASS; AVOLIO, 1993).

LE1 e LE2 garantem que são representantes e participantes da cultura na empresa e afirmam que todos os líderes acabam fazendo estes dois papéis, pois são eles que representam, tomando decisões que mudam a cultura e participam acompanhando a manutenção da cultura no dia a dia. Segundo relato de LE2, para saber se um líder é representante ou participante da cultura na empresa é necessário analisar o estilo de cultura que cada empresa tem. Se for uma empresa tradicional, com muita burocracia, normalmente os representantes da cultura são apenas os diretores, ou profissionais de hierarquia mais alta, que ditam tudo. Porém, ele reforça,



que quando você tem um estilo de cultura liberal, flexível e colaborativa, como a empresa em questão, é provável que todos os líderes façam manutenção da cultura e a transformem de forma orgânica.

Para LE1 os representantes são aqueles que definem e transformam a cultura. Já os participantes são os que seguem o fluxo da cultura existente. Ele acredita ser mais fácil para ele, como diretor fundador da empresa, falar de representar e ter liberdade de transformar a cultura, mas tenta fazer o possível em suas decisões diárias para permitir que os processos sejam mudados pelos outros líderes, dando liberdade de definirem regras e valores não somente de suas áreas, mas da empresa como um todo. Com isso ele garante permitir que a cultura seja moldada por uma diversidade de personalidades. Mas reforça, por fim, que a liberdade precisa ser direcionada e a transformação da cultura ser feita de acordo com a estratégia do negócio.

Segundo Shein (1992), os líderes têm um papel fundamental na cultura, pois são eles que reforçam e atuam como agentes de mudança das ações culturais. Portanto, não é possível separar a liderança das características gerais de cultura, e com isso, ela se torna o elemento principal do verbo liderar. Nesse sentido, LE4 e LE7 relatam que as mudanças na cultura, desde que ingressaram na empresa, possuem totalmente influência deles. LE7 garante que enxerga não só ele, mas todos os líderes de áreas, como representantes diretos da cultura e que a rotina de formação de processos e constante brainstorming, facilita que eles se sintam parte da cultura, pois muitos destes processos que existem atualmente, foram criados pelos gerentes e não somente pelos diretores. Já LE3 indica que a transformação cultural da empresa de um ano para cá é nítida, já que os pilares culturais foram bem estabelecidos. Ainda relata que a cultura está clara e bem definida graças a rotina criada pelos gerentes em torno dos pilares e que, sem isso, os colaboradores não sentiriam tanta transparência e verdade no que é apresentado como cultura.

Para Schein (1992) líderes assumem a influência em criar, manter e mudar a cultura organizacional através da gestão diária. Alguns líderes possuem influência direta na formação e transformação da cultura das empresas, dependendo do seu perfil. Esse apontamento reflete com o relato de LE6, que garante já sentir que a cultura está definida, pois novos colaboradores que entram já entendem os processos, valores e pressupostos de forma orgânica e entram na rotina e regras da empresa de forma leve. Ele garante saber que isto só é possível pela influência dos líderes das áreas estar bem sincronizada com a estratégia da empresa.

LE4 relata já ter feito parte, em seu cargo anterior, de uma empresa startup com uma cultura de testes do mesmo ramo que a empresa estudada, porém fazia parte apenas da manutenção da cultura, pois já havia um certo sucesso em processos e rotinas. Ele acredita que o motivo para isto é que a empresa anterior era mais antiga e bem sucedida. Relata também que precisou se adequar e ajudar a fortalecer as premissas da cultura em suas tomadas de decisão diárias. Já na atual empresa, aqui estudada, LE4 garante que a transformação cultural é seu maior desafio, pois se trata de uma empresa nova e requer constante avaliação e mudança de processos, onde cada processo novo criado impacta muito na cultura.

De acordo com a literatura, o papel de um líder se define em duas premissas básicas: na manutenção e na mudança da cultura. Na manutenção o principal desafio é entender todas as características culturais que regem uma cultura organizacional já existente. Já na mudança, o maior desafio é atrair liderados para criar novas premissas e ritos culturais ou, até mesmo, transformar pontos já existentes (BEYER; TRICE, 1987).

Todos os entrevistados afirmam que se identificam com os valores apresentados pela empresa (responsabilidade por resultados, capacidade de inovação, orientação ao cliente, transparência, desenvolvimento de pessoas e comunicação assertiva). Porém LE6 acredita que teve dificuldade de se adaptar no começo por ter vindo de uma cultura organizacional muito diferente. O entrevistado cita, como exemplo, que a flexibilidade de horários não era tão apreciada. Já na empresa atual, ela se faz necessária e indispensável, mas que no começo não conseguia entender como os aspectos funcionavam e poderia ter tomado decisões que iam contra a cultura da empresa, até entender o processo e se adaptar. Já LE5 garante que leva um tempo para que os vieses de uma vida inteira profissional sejam deixados de lado, principalmente quando a cultura é completamente diferente da acostuada. Neste sentido, Ogbonna e Harris (2000) garantem que o maior desafio é conciliar valores de uma organização e colocá-las como base nas tomadas de decisões. Sendo assim, o entendimento e alinhamento fazem diferença, principalmente levando em consideração que, muitas vezes, não são valores compatíveis ou relevantes para o líder em si, caso se leve em conta sua vida pessoal.

Como já citado anteriormente, LE1 e LE2 afirmam que nos seis primeiros meses de empresa não foram formados nenhum tipo de cultura planejada, apenas a cultura orgânica que ocorre naturalmente em qualquer empresa. LE1 relata que a transformação cultural, portanto, pôde ser considerada a partir do momento em que eles criaram os pilares e recrutaram os gestores das áreas para ajudar a replicar, através de rotina e processos, a nova cultura da empresa que se deu desde dezembro de 2020.

Para firmar a visão dos sete líderes sobre a transformação cultural na empresa relacionada aos seus pilares, os entrevistados receberam oito descrições que evocam uma promessa ou vantagem potencial que funcionários podem experimentar ao trabalhar na empresa. Estas afirmações foram coletadas de material da empresa, criado, segundo entrevistados, pelo setor de Recursos Humanos juntamente com a diretoria. São Elas:

- A. Você terá um alinhamento claro sobre o que é esperado de você.
- B. Suas opiniões serão respeitadas e ouvidas.
- C. Você terá liberdade de horários e trabalhará apenas sob resultados.
- D. Você realizará sonhos dos clientes.
- E. Você terá oportunidade para crescer e desenvolver-se.
- F. Você será membro valorizado de uma equipe diversa e de alto desempenho.
- G. Você ajudará a desenvolver e entregar soluções de processos.
- H. Sua performance será reconhecida e recompensada.
- I. Você descobrirá um ritmo desafiador para desempenhar-se melhor sempre.

Em seguida, responderam três perguntas sobre estas afirmações:

- 1- Quais descrições você acredita que aplica diretamente como líder?
- 2- Quais descrições estão mais desconectadas com o que você aplica na prática, seja por quaisquer motivos?
- 3- Você acredita que algumas destas afirmações só poderão ser aplicadas completamente no futuro?

Após coletados os dados, foi realizada uma análise e compilada em gráfico de acordo com a Figura 1.

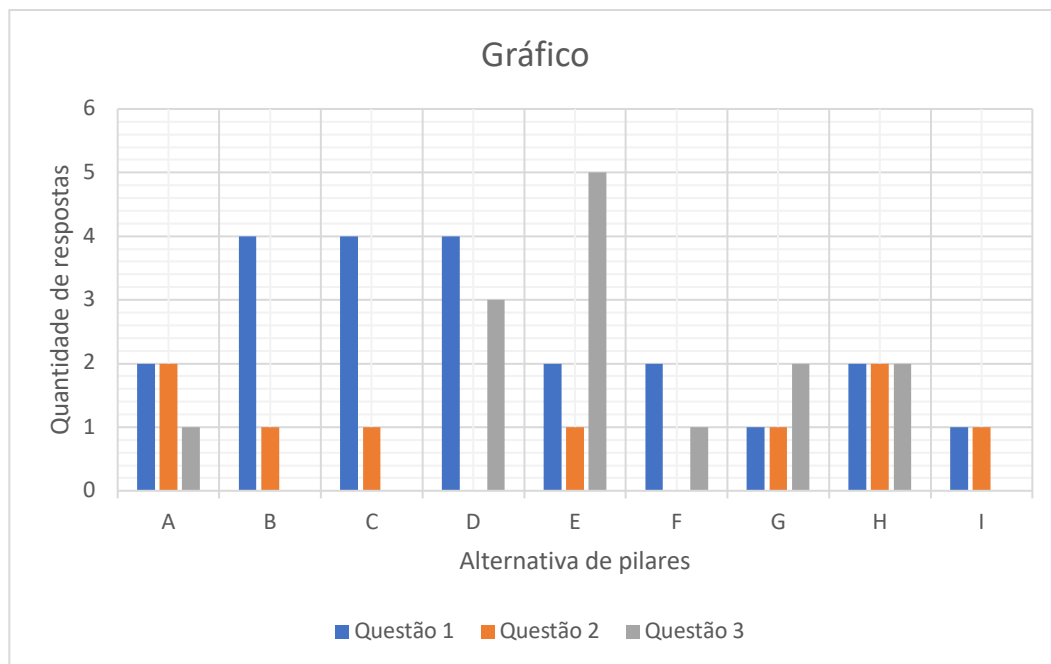


Figura 1. Respostas de questões sobre pilares culturais.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Sobre a questão número 1, verifica-se na Figura 1 que apenas um entrevistado respondeu que aplica diretamente o pilar G – você ajudará a desenvolver e entregar soluções de processos – e o pilar I – você descobrirá um ritmo desafiador para desempenhar-se melhor sempre. Também é possível constatar que 60% dos entrevistados acreditam em aplicar as alternativas B – suas opiniões serão respeitadas e ouvidas –, C – você terá liberdade de horário e trabalhará apenas sob resultados – e D – Você realizará sonhos dos clientes. Ressalta-se que todas as alternativas foram citadas ao menos por um entrevistado.

Sobre a questão 2, é possível analisar que nenhum entrevistado respondeu mais de duas alternativas para pilares que estão mais desconectados com o que eles aplicam. Também é possível analisar que esta é uma questão onde cada líder tem uma opinião diferente dos demais. A única alternativa citada duas vezes foi a H – Sua performance será reconhecida e recompensada. As únicas alternativas não citadas nesta questão foram a D – Você realizará sonhos dos clientes e F – Você será membro valorizado de uma equipe diversa e de alto desempenho.

E por último, sobre a questão 3, verifica-se que é a questão onde os entrevistados mais concordam, sendo citadas apenas seis das nove alternativas. Porém, 57,15% dos entrevistados acreditam que mais de uma alternativa só poderá ser aplicada completamente no futuro. A mais citada foi a E – Você terá oportunidade para crescer e desenvolver-se –, pois os gestores relatam que esta é a alternativa mais vinculada com o propósito e valores da empresa. Eles ainda acreditam que demorará um tempo para se estabelecer e se tornar realidade completa, mas que atualmente já é possível ver resquícios diários disto, que são reforçados por eles.

Segundo LE2 a base de pilares é a mesma para a empresa toda, porém acredita que cada área tem uma visão e um foco diferente para os pilares da cultura. Ele ainda cita o exemplo dos colaboradores do setor de obras que são os com maior dificuldade de alinhamento e padronização de atendimento ao cliente, por estarem sempre distantes do escritório e ao mesmo tempo serem os que mais têm contato

com o cliente. Para esta área a visão do pilar D – Você realizará sonhos dos clientes – seria o mais distante da realidade. Já a área de vendas tem facilidade e processos de atendimento padronizados, o que torna este item o mais palpável para eles. LE1 é o único a relatar que o item A – Você terá um alinhamento claro sobre o que é esperado de você – é o mais distante da realidade e o mais importante, pois é o que possibilita que todos os outros pilares ocorram. LE1 relata por fim, que este é o foco da estratégia da empresa, e sendo assim é importante todos os líderes estarem alinhados a isto independente da área.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo buscou analisar as percepções de líderes referente a importância do papel da liderança na transformação cultural à qual a empresa estudada está passando. Esta questão foi identificada através de evidências empíricas reunidas por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com sete líderes de uma empresa do ramo de construção civil. Com estas evidências, verifica-se que todos os líderes, independente das áreas e cargo, têm uma visão clara de seus papéis de replicadores da cultura. Todos também possuem entendimento referente ao momento de transformação cultural e demonstram um conhecimento sobre a história da empresa e seu foco de transformação, assim como pontos fortes e fracos da mesma. Todos os relatos se aproximam da teoria de importância da liderança na transformação cultural proposta por Shein (1992), onde afirma-se que sem uma liderança clara e alinhada, não há transformação cultural.

Uma contribuição importante deste estudo é a consciência de que a personalidade, e a vivência anterior de cada líder, influenciam na adaptação em uma empresa completamente diferente. Segundo Ogbonna e Harris (2000), nesse contexto, o mais importante é que o líder se identifique com a cultura e valores da empresa, para poder replicá-la com propriedade, fato este verificado nos relatos dos entrevistados. Através das características das tipologias de cultura apresentadas por Cameron e Quinn (2006) também associadas aos relatos dos líderes da empresa, pode-se chegar à conclusão que a organização se adequa atualmente a cultura clã, apresentando características de liderança mais flexíveis e com trocas bidirecionais, onde os liderados têm voz ativa para partilhar ideias e opiniões. Com isso, os líderes estimulam os colaboradores através de conhecimento e demonstrando interesse individual por eles.

Outro ponto de destaque, é que por meio da Figura 1 de respostas das características dos pilares culturais da empresa, conclui-se que os líderes têm opiniões bem diversas sobre o grau de importância de cada pilar. Percebe-se que há subjetividade sobre este tema, levando cada líder a dar importância para metas e direções diferentes. Conclui-se assim que a liderança está desalinhada em relação ao grau de importância estratégica de cada pilar cultural. Portanto, cada líder direciona a meta de sua área para um lado diferente.

Como contribuição prática à empresa estudada, este trabalho analisou os pontos falhos no alinhamento de liderança em relação a metas. Como ponto de melhoria, sugere-se que a organização desenvolva um plano de ação com ferramentas de metas alinhadas. Como limitação deste estudo, define-se a singularidade de aplicação em um único grupo pequeno de líderes e do mesmo estilo de cultura, impossibilitando a comparação com outras culturas e deixando questionamentos como: se este trabalho fosse realizado com empresas de cultura mais rígida, a importância da liderança nesta transformação seria a mesma (levando

em consideração que em empresas mais hierárquicas, poucas pessoas transmitem a cultura?. Para a realização de pesquisas futuras, recomenda-se entrevistar líderes em diferentes empresas, culturas e contextos para que desta forma, seja possível confrontar resultados com maior diversidade.

## 6 REFERÊNCIAS

- BASS, B. M. **Bass and Stodgill's handbook of leadership**. New York: Free Press, 1990.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, p. 112-121, 1993.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, p. 112-121, 1993.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Cap. 1. Petrópolis: Vozes, 1974.
- BEYER, Janice M.; TRICE, Harrison M. How an organization's rites reveal its culture. **Organizational Dynamics**, v. 15, n. 4, p. 5-24, 1987.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO (CBIC). 2022. **Construção civil, em 2021, registrou o seu maior crescimento nos últimos 10 anos**. Disponível em: <https://cbic.org.br/construcao-civil-em-2021-registrou-o-seu-maior-crescimento-nos-ultimos-10-anos/>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, 2006.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002.
- FARÍA, Pirela; DEL CARMEN, Ligia. Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 15, n. 51, p. 486-503, 2010.
- IVAN, Michele Vilela; TERRA, Leonardo Augusto Amaral. A Influência da liderança na dinâmica organizacional. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 1, p. 137-159, 2017.
- KIM, Mihee; SHIN, Yuhjung. Collective efficacy as a mediator between cooperative group norms and group positive affect and team creativity. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, n. 3, p. 693-716, 2015.
- KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2ed. Editora Saraiva, SP, 2005.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MUMFORD, Michael D. et al. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 6, p. 705-750, 2002.
- NORFINI, A. **Transformação cultural: estudo de caso de uma subsidiária brasileira do setor da saúde**. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios. Fundação Instituto de Administração, São Paulo, SP, Brasil, 2018.
- OGBONNA, Emmanuel; HARRIS, Lloyd C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.

- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 3, p. 570-581, 1979.
- ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century**. Westport: Praeger, 1993.
- SCHEIN, E. H. 1984. **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA, 1984.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA, 1992.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.3, p. 339-358, 1983.
- SOMENZARI, M.; RAMOS, A.; SACOMANO, M. Estilos de liderança e cultura organizacional: estudo comparativo de uma organização pública vis-à-vis uma empresa privada. **Revista Espacios**, v. 38, n. 53, 2017.
- VILAS-BOAS, Otacílio Torres; DAVEL, Eduardo; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa. Liderança e Cultura: tradição e renovação da pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 138, 2018.
- YUKL, G.; VAN FLEET, D. D. Theory and research on leadership in organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of industrial organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990. p. 147-198.

## ANEXO I

### Roteiro de entrevista semiestruturada

- I. Qual o seu papel como líder na cultura da empresa?
- II. Você acredita que possui liberdade para transformar a cultura da sua empresa? Se sim, como ocorre? Se não, por que?
- III. Você acredita que contribui repassando aos seus subordinados a cultura da sua empresa? Se sim, como ocorre? Se não, por que?
- IV. Como você busca transformar a cultura da sua empresa?
- V. Você se identifica com os aspectos da cultura da empresa? Quais? De que forma?
- VI. Desde sua entrada qual mudança na cultura está mais clara pra você? Você acredita ter participado dela especificamente? Como?
- VII. Em sua opinião você se sente representante da cultura da empresa ou se sente um participante dela? Por qual razão?
- VIII. A seguir, você encontrará uma lista de 8 descrições que evocam uma promessa ou vantagem potencial que funcionários podem experimentar ao trabalhar na empresa.
  - A. Você terá um alinhamento claro sobre o que é esperado de você.
  - B. Suas opiniões serão respeitadas e ouvidas.
  - C. Você terá liberdade de horários e trabalhará apenas sob resultados.
  - D. Você realizará sonhos dos clientes.
  - E. Você terá oportunidade para crescer e desenvolver-se.
  - F. Você será membro valorizado de uma equipe diversa e de alto desempenho.
  - G. Você ajudará a desenvolver e entregar soluções de processos.
  - H. Sua performance será reconhecida e recompensada.
  - I. Você descobrirá um ritmo desafiador para desempenhar-se melhor sempre.
  - 1) Quais descrições você acredita que aplica diretamente como líder? De um exemplo.
  - 2) Quais descrições estão mais desconectadas com o que você aplica na prática, seja por quaisquer motivos?
  - 3) Você acredita que algumas destas afirmações só poderão ser aplicadas completamente no futuro? Quais? Porque?