



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS – FACC**

**LEONARDO MENESCAL FERREIRA**

**A ATITUDE DOS FUNCIONÁRIOS DA OLX BRASIL EM RELAÇÃO AOS  
VALORES DA NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.**

**Rio de Janeiro – RJ**

**2022**

**LEONARDO MENESCAL FERREIRA**

**A ATITUDE DOS FUNCIONÁRIOS DA OLX BRASIL EM RELAÇÃO AOS  
VALORES DA NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ)

Orientador: Prof. Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

**Rio de Janeiro – RJ**

**2022**

## AGRADECIMENTOS

Escrevo esses agradecimentos com os olhos marejados, ao mesmo tempo que passa um filme na minha cabeça que relembra toda a trajetória que me trouxe até aqui, o bacharelado em Administração na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Primeiramente, queria agradecer aos meus pais, Lola e Gustavo, por terem feito de tudo para proporcionar para mim e para os meus irmãos a melhor educação possível. Sei que para que tivéssemos um ensino de ponta, foram feitas muitas concessões, renúncias e até dívidas, e ver que os três filhos alcançaram o sucesso é motivo de muito orgulho para mim e para vocês, tenho certeza. Mãe, obrigado por segurar as pontas durante todos os períodos difíceis que a gente passou na nossa vida.

Ao meu irmão, Diego, escreveria um capítulo inteiro. Ele foi responsável por me guiar durante toda minha trajetória, inclusive tendo influência direta na minha escolha por Administração. Obrigado por me acompanhar e nunca deixar eu duvidar de mim durante toda minha vida. Obrigado por ter exercido a figura de pai nas muitas vezes que precisei. Obrigado por ter insistido tanto para que eu entrasse na atlética, que eu tocasse na banda e que eu praticasse todos os esportes possíveis, pois estes me abriram muitas portas e me introduziram muitas amizades. Obrigado por ser você e por me amar tanto, por vezes até mais que eu mesmo.

À minha irmã, Carol, um agradecimento doce, assim como sua profissão, por todas as nossas trocas, sua parceria e seu companheirismo durante esse período. Amo o fato de que mesmo que nosso contato diário não seja tão frequente, a gente tenha uma conexão tão genuína e profunda como temos.

Aos meus (muitos) amigos e colegas da faculdade, um muito obrigado por me ajudarem a superar o desafio da graduação. Especificamente à Atlética de Administração, carinhosamente apelidada de Torcida Insana, um obrigado por me introduzir a praticamente todos os meus amigos da faculdade. Por ter me proporcionado momentos esportivos e étlicos inesquecíveis ao longo destes 5 anos de graduação. A Insana foi o meu amor, a minha loucura e a minha doença.

Ao grupo Inimigos da Graduação, cujo nome aos poucos perde seu significado, um muito obrigado por viverem comigo alguns dos melhores momentos da minha vida.

Foi um prazer viver o sangue, suor e lágrimas da graduação ao lado de cada um de vocês, sempre com muita fofoca e risadas.

Aos Incrédulos, meu grupo de amizades mais antigas da vida, esse diploma certamente não viria sem o apoio de vocês. Obrigado por dividirem as conquistas, vitórias e os desafios da vida comigo. Desde discord, Vale, até treme treme, cada troca com vocês me faz amá-los um pouco mais. Agradeço timidamente até as broncas que me deram, porque sei que elas só representaram o amor que vocês sentem por mim. Uma adição ao Incrédulos para citar o Vitor, meu parceiro de alegrias e dores vividas na vida, obrigado pela companhia.

À OLX Brasil, empresa que foi objeto de estudo dessa monografia, um agradecimento especial por tudo que vem acontecendo nos últimos 3 anos. Pela contratação, pela efetivação, e pelo desenvolvimento profissional de um Leo que chegou um garoto e hoje pode se considerar um profissional de Recursos Humanos. Obrigado por permitirem estudar à fundo um dos maiores *assets* da empresa: a sua cultura organizacional. À Ana Fabris, minha chefe, um agradecimento profundo pelo apoio nesse processo de escrita da monografia. Obrigado por puxar minha orelha, me pilhar e fazer da minha formatura um objetivo compartilhado entre nós dois. Gratidão eterna por isso!

Ao meu orientador, Antônio Eugênio, um agradecimento fervoroso pelo processo de orientação da monografia. Você foi muito importante para que esse trabalho exista hoje. Obrigado pelos puxões de orelha, pelo guia e por todas as sessões de troca sobre esse assunto que me revigora. Obrigado pela paciência e insistência quando as coisas não iam tão bem.

Por fim, um agradecimento e reconhecimento a mim mesmo. Por não ter desistido de tentar estudar na UFRJ quando não passei no vestibular. Por não ter desistido da graduação ao longo dos muitos desafios que apareceram no caminho. Por ter me esforçado tanto para conquistar uma vida profissional que me preenchesse e me fizesse feliz. A conclusão dessa graduação é tranquilamente uma das maiores conquistas da minha vida.

Não tenho dúvida alguma que esqueci algumas pessoas muito importantes para a minha formatura, mas tenho certeza de que elas sabem quem são. Muito obrigado à todes!

## RESUMO

A OLX Brasil surgiu após a OLX comprar o Grupo Zap e exercer um processo de integração, passando a ter ambas as marcas em sua estrutura organizacional. A união das duas empresas apresentou um cenário de culturas organizacionais distintas, que exigiram do time de Recursos Humanos da empresa um processo de redesenho da cultura organizacional da OLX Brasil, que resultou na proposta de novos valores organizacionais para a empresa. Após o lançamento da nova cultura organizacional, foi feito um processo de sustentação da cultura através do redesenho de processos, envolvimento da liderança, treinamentos e criação de grupos de embaixadores. A presente pesquisa busca entender qual é a atitude dos funcionários da OLX Brasil em relação aos valores propostos para a nova cultura organizacional da empresa. A pesquisa tem caráter quantitativo e foi estruturada a partir de um questionário, que foi feito à luz do que a empresa definiu como comportamentos esperados da nova cultura organizacional. A pesquisa também levou em consideração a produção de autores conceituados dentro do tema de cultura organizacional, além do uso de documentos internos que detalharam as etapas do processo de redesenho da cultura organizacional da empresa. Os resultados obtidos revelaram que, em geral, a atitude dos funcionários da OLX Brasil em relação aos valores propostos na nova cultura organizacional é positiva. Contudo, os resultados também indicaram que existe uma atitude negativa dos funcionários relacionada aos assuntos de inovação, renovação de processos e vulnerabilidade no trabalho.

Palavras-chave: Cultura, Cultura Organizacional, Atitude, Valores Organizacionais, OLX Brasil

## **ABSTRACT**

OLX Brazil was founded after OLX bought Grupo Zap and went through an integration process, having both brands in its organizational structure. The union of the two companies presented a scenario of distinct organizational cultures, which demanded from the company's Human Resources team a redesign process of OLX Brasil's organizational culture, which led to the proposal of new organizational values for the company. After the launch of the new organizational culture, a process of supporting the culture was carried out through the redesign of processes, leadership involvement, training, and the creation of ambassador groups. The present research seeks to understand what is the attitude of the employees of OLX Brazil in relation to the values proposed for the new organizational culture of the company. The research has a quantitative nature and was structured from a questionnaire, which was made in accordance with what the company defined as expected behaviors of the new organizational culture. The research also took into consideration the production of conceptualized authors within the organizational culture theme, in addition to the use of internal documents that detailed the steps of the redesign process of the company's organizational culture. The results obtained revealed that, in general, the attitude of OLX Brasil employees toward the values proposed in the new organizational culture is positive. However, the results also indicated that there is a negative attitude of employees related to the issues of innovation, process renewal, and vulnerability at work

Key-words: Culture; Organizational Culture; Attitude; Organizational Values; OLX Brazil

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A cebola – Manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade. .....	26
Figura 2 - Organograma da OLX Brasil em novembro de 2022 .....	48
Figura 3 - Alguns cenários culturais mapeados para o M&A.....	50
Figura 4 - Temas mais citados nos grupos focais .....	51
Figura 5 - Etapas e entregáveis do projeto .....	52
Figura 6 - Valores da OLX Brasil.....	53
Figura 7 - O quão crítico considero fortalecer esse valor nos próximos 2 a 3 anos para o sucesso da OLX? .....	55
Figura 8 - Qual é o nosso atual estágio de desenvolvimento neste valor? .....	55
Figura 9 - Origem do termo "Sustentáveis" .....	66

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Autodeclaração de gênero dos respondentes do questionário .....	42
Gráfico 2 - Empresa de origem dos respondentes do questionário.....	42
Gráfico 3 - Unidade de negócio de atuação dos respondentes do questionário .....	43
Gráfico 4 - Perfil de cargo dos respondentes do questionário.....	43
Gráfico 5 - Gap atual nos valores (Críticidade x Desenvolvimento) .....	56
Gráfico 6 - Média das categorias versus Média geral .....	59
Gráfico 7 - É tudo sobre gente - Média das Variáveis versus Média geral do valor ..	60
Gráfico 8 – Uma boa experiência é a que fica - Média das Variáveis versus Média geral do valor.....	62
Gráfico 9 - Experimentamos, aprendemos e inovamos - Média das Variáveis versus Média geral do valor .....	63
Gráfico 10 - Somos Sustentáveis - Média das Variáveis versus Média geral do valor .....	66
Gráfico 11 - Movidos por resultados, guiados por dados - Média das variáveis versus média geral do valor.....	69
Gráfico 12 - Empresa de origem dos respondentes do questionário.....	72
Gráfico 13 - Comparação entre as médias das variáveis entre as empresas de origem versus média geral das variáveis .....	73
Gráfico 14 - Desligamentos – Pessoas de Origem OLX versus Origem Grupo Zap .	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos selecionados após levantamento bibliográfico .....	15
Quadro 2 - Bibliografia escolhida pelo autor .....	16
Quadro 3 – Principais diferenças entre empresas com grande distância do poder versus empresas com pequena distância do poder .....	29
Quadro 4 - Principais diferenças entre empresas com perfil coletivista versus empresas com perfil individualista.....	29
Quadro 5 - Principais diferenças entre empresas com características femininas versus masculinas .....	30
Quadro 6 - Principais diferenças entre empresas com alta aversão à incerteza versus baixa aversão à incerteza.....	31

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 O problema de pesquisa.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos: .....	13
1.3 Justificativa .....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1. Do conceito de cultura ao conceito de cultura organizacional.....	16
2.2 Abordagens sobre Cultura Organizacional .....	19
2.3 Elementos Constitutivos da Cultura Organizacional.....	23
2.3.1 A abordagem de Schein (2010).....	23
2.3.2 A abordagem de Hofstede (2010) .....	25
2.3.3 Uma contribuição brasileira ao debate sobre cultura organizacional....	32
2.4 Mudança Cultural.....	35
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>40</b>
3.1 Tipo de Pesquisa.....	40
3.2 Participantes do Estudo .....	41
3.3 Instrumento de pesquisa.....	43
3.4 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados .....	45
<b>4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
4.1 Apresentação da Organização.....	47
4.2 O processo de redesenho da Cultura Organizacional da OLX Brasil .....	49
4.3 Apresentação e discussão dos resultados quantitativos .....	57
4.4 Apresentação e comparação dos resultados entre as empresas de origem .....	72
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO A – COMPORTAMENTOS ESPERADOS POR VALOR</b> .....	<b>85</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 O problema de pesquisa

Cultura organizacional é um conceito que deriva do conceito antropológico de cultura e foi adaptado para o mundo organizacional principalmente a partir da década de 80, quando a indústria ocidental buscou compreender o sucesso por trás da indústria oriental, ligando-o à aspectos do dia a dia e da cultura nacional dos países (FREITAS, 2007).

Com a introdução do conceito de cultura organizacional e o aumento expressivo de revistas e publicações que estudavam o assunto (FREITAS, 2007), a cultura organizacional começou a ser tratada como uma “febre” (HOFSTEDE, 2010) e a se estabelecer como uma disciplina específica dos estudos organizacionais, tendo suas teorias, especialistas, tendências e clássicos (AKTOUF, 1994).

Schein (2010) é um dos autores mais citados e consagrados do tema de cultura organizacional, e comenta sobre a importância de olhar a cultura para além de um fenômeno, mas também como um conceito. O autor comenta que apesar de muitas vezes a cultura ser um aspecto sutil, subjetivo, e muitas vezes que permeia o inconsciente das pessoas, ela possui um grande impacto no dia a dia. Para Schein (2010), cultura está para um grupo de pessoas assim como a personalidade está para um indivíduo, o que demonstra como a cultura pode ser representante de um grupo ou de uma empresa.

O conceito de cultura organizacional, como proposto por Schein (2010), é:

*The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, wich has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems. (SCHEIN, 2010, p.18)<sup>1</sup>*

Com a popularização do assunto, muitas empresas passaram a valorizar os aspectos que delimitam suas culturas organizacionais. Freitas (2007) afirma que

---

<sup>1</sup> Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (tradução própria)

quando uma empresa constrói uma cultura organizacional de forma bem estruturada e aprofundada, ela tende a gerar nos indivíduos que ali trabalham um sentimento de identificação e atitude positiva.

A OLX Brasil é uma empresa 100% brasileira do ramo de tecnologia que foi fundada em novembro de 2020, a partir da compra do Grupo Zap, empresa do ramo de imóveis, pela OLX, empresa do ramo de *marketplaces*, configurando um processo de fusão que resultou no nascimento da OLX Brasil (G1 - ECONOMIA, 2020). Com a compra, a empresa praticamente dobrou de tamanho e passou a se chamar OLX Brasil, sendo esta configurada por duas unidades de negócio: OLX e Zap+.

Com a aquisição do Grupo Zap e a consequente junção das empresas, houve um choque cultural, que exigiu dos executivos um direcionamento sobre qual seria a cultura organizacional da OLX Brasil. Seria adotada a cultura da OLX? Do Grupo Zap? O caminho optado pela direção da OLX Brasil foi diferente dos acima, uma vez que eles optaram por fazer um diagnóstico das antigas culturas organizacionais, a fim de propor uma nova cultura organizacional, independente das anteriores, para a OLX Brasil.

Foi feito um processo de redesenho da cultura organizacional que contou com a participação dos executivos, lideranças seniores, centenas de funcionários e alguns grupos focais, que tiveram como produto a nova cultura organizacional da OLX Brasil. A descrição do processo de criação da nova cultura organizacional da OLX Brasil será detalhada na seção 4.2 do presente trabalho. Com o lançamento acontecendo praticamente 6 meses após o processo de fusão, a nova cultura organizacional da OLX Brasil passou a ser fortalecida e disseminada na empresa inteira através do redesenho de processos, treinamentos, medição por meio de pesquisas de engajamento e parceria com os líderes da empresa.

Passados mais de um ano e meio desde abril de 2021, quando a nova cultura organizacional foi oficialmente lançada para a empresa, este trabalho busca compreender qual a atitude dos funcionários da OLX Brasil em relação aos valores da nova cultura organizacional da empresa.

## **1.2 Objetivos**

Esta seção se dedica a delimitar o escopo de pesquisa, a partir da delimitação dos objetivos gerais e específicos deste trabalho.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Esta pesquisa busca identificar a atitude dos funcionários da OLX Brasil em relação aos valores propostos na nova cultura organizacional da empresa.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Caracterizar o processo de redesenho da cultura organizacional na OLX Brasil.
- Traduzir cada um dos cinco valores da cultura organizacional da OLX Brasil em ações do cotidiano na empresa.
- Elaborar uma escala Likert com base nos indicadores de cultura organizacional.
- Comparar as atitudes com relação aos valores da cultura organizacional nas unidades de negócio da OLX Brasil.

### **1.3 Justificativa**

O campo de estudos da cultura organizacional possui diversas vertentes, autores consagrados e definições distintas, que por vezes se complementam e por vezes se excluem, o que reforça a falta de consenso sobre os estudos do tema (BARALE; SANTOS, 2017). Mesmo assim, os estudos sobre cultura organizacional defendem que mesmo sendo um aspecto sutil do dia a dia, ela influencia de forma considerável no dia a dia e na tomada de decisões feitas pelos integrantes de uma organização (SCHEIN, 2010). O assunto vem sendo estudado principalmente a partir da década de 80, quando compreenderam sua importância (FREITAS, 2007) e tornou-se uma área de conhecimentos distinta, com seus autores, clássicos e teorias próprias (AKTOUF, 1994) o que colabora para a compreensão da importância do tema.

Durante a pesquisa bibliográfica que fundamentou o presente trabalho, o autor não encontrou produções que relacionassem diretamente a medição de atitude dos funcionários em relação a mudanças de cultura organizacional, assim como não encontrou estudos detalhados e baseados em método quantitativo sobre esses fatores. Nesse sentido, o presente trabalho pode colaborar servindo como inspiração para mais trabalhos com esta temática, principalmente em contexto de fusão de empresas.

Freitas (2007) defende que a construção de valores organizacionais, quando bem feita, gera nos seus empregados uma sensação de pertencimento e atitude favorável à prática da cultura, uma vez que existe uma identificação por parte dos funcionários. Ao propor um questionário baseado nos comportamentos esperados

descritos pela OLX Brasil, transformando-os em afirmações e usando uma escala Likert para medir as médias de cada uma dessas afirmações, é possível analisar de forma mais detalhada como essa aplicação teórica da cultura se dá no âmbito prático.

Em suma, existe um interesse pessoal do autor do presente trabalho em explorar de forma estruturada um fenômeno no qual ele viveu de forma integral, criando suposições e opiniões que podem ser comprovadas ou refutadas através do presente estudo.

Concluindo, esta pesquisa pode colaborar no âmbito teórico ao relacionar diretamente a medição da atitude dos funcionários à prática dos valores propostos para uma nova cultura organizacional em contexto de fusões e aquisições. No âmbito prático, pode colaborar, a partir das conclusões, oferecendo para o time de Recursos Humanos da OLX Brasil uma análise mais aprofundada da aplicação diária dos valores da cultura organizacional que foi proposta. Por fim, pode somar ao relacionar diretamente “atitude”, “cultura organizacional” e “mudança de cultura organizacional”.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a fundamentação teórica, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que permitisse explorar a produção acadêmica dentre os anos de 2017 a 2022 sobre os assuntos de atitude em relação à cultura organizacional ou atitude em relação à mudanças de culturas organizacionais. Buscou-se explorar de forma ampla toda a produção científica que pudesse atender esse objetivo, considerando periódicos das áreas de administração, psicologia organizacional e antropologia.

As buscas foram feitas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e nas bibliotecas eletrônicas Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Acadêmico utilizando as palavras-chave “Cultura Organizacional” “Atitude e cultura organizacional” “Mudança de cultura organizacional”. Foram considerados apenas os resultados revisados por pares e classificados, de acordo com o sistema Qualis da CAPES com avaliação igual ou maior à B4. Os artigos selecionados para a fundamentação do presente trabalho estão no quadro 1:

Quadro 1 - Artigos selecionados após levantamento bibliográfico

Autores	Ano	Periódico	Títulos da Obra	Classificação
BARALE; SANTOS	2017	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	Cultura Organizacional: Uma revisão sistemática da literatura	B1
SANTOS	2017	Revista Espaço Acadêmico	A cultura organizacional como forma de controle invisível nas organizações modernas e pós-modernas	B3
MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA	2016	Reuna	O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração	B3

Fonte: elaboração própria

Por conta da dificuldade do autor em encontrar artigos bem-conceituados, revisados por pares e dentre o período especificado que tratassem diretamente os temas de atitude em relação à cultura organizacional e atitude em relação à mudança de cultura organizacional, foram utilizados como principais bases do presente trabalho livros de autores conceituados dentro do tema de cultura organizacional, conforme o quadro 2:

Quadro 2 - Bibliografia escolhida pelo autor

Autor	Ano	Editora	Título
HOFSTEDE	2010	McGraw Hill	Cultures and Organizations: Software of the mind
SCHEIN	2010	Jossey-Bass	Organizational Culture and Leadership
FREITAS	2007	Atlas	Cultura Organizacional: Evolução e Crítica
AKTOUF	1994	Atlas	O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas

Fonte: elaboração própria

A partir da definição da fundamentação teórica do presente trabalho, este capítulo se dedica a explorar o surgimento do conceito de cultura organizacional, as abordagens de autores consagrados sobre cultura organizacional, os elementos que constituem uma cultura organizacional e por fim, o que estes autores falam sobre mudanças culturais em empresas.

### 2.1. Do conceito de cultura ao conceito de cultura organizacional

Para falar de cultura organizacional, é importante primeiramente falar sobre cultura. Antes mesmo de ser um conceito nomeado e estudado pela antropologia, a cultura era vivida pelas pessoas de forma instintiva. Aktouf (1994) busca explorar as definições antropológicas de cultura e relacioná-las com o surgimento e popularização da cultura organizacional.

Aktouf (1994) traz três teóricos clássicos que definem cultura, a começar por Tylor (1877), que foi pioneiro na utilização do conceito:

Cultura é este todo complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, as leis a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade (TYLOR, 1877, *apud* AKTOUF, 1994)

Outra definição famosa e muito aceita sobre cultura é a proposta por Rocher (1969 *apud* AKTOUF, 1994, p. 50):

Cultura é um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade, distinta de outras.

Por fim, Aktouf (1994, p. 50) também cita Linton (1945):

Uma cultura é a configuração de condutas aprendidas. É o resultado de um comportamento cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de uma dada sociedade.

Os três autores citados por Aktouf (1994) compartilham a visão de que para um membro ser parte da sociedade, ele precisa estar ligado à cultura e às práticas que foram estabelecidas em grupo. Todos concordam também que a cultura compõe aspectos materiais, como hábitos e costumes, e imateriais como crenças, valores e pressupostos e que estes são adotados e passados de forma sistemática para novos membros desse grupo.

Dessa forma, podemos entender que “a cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e vivências subjetivas das pessoas” que as compõem (AKTOUF, 1994, p. 50). Podemos também, já pensando na sociedade atual e no estudo da cultura organizacional, começar a estabelecer paralelos entre esses fatores e os vividos dentro de organizações: história da empresa, estrutura hierárquica, condições de trabalho e maneiras como as coisas são feitas.

Tema muito discutido na antropologia, a cultura passou a ser mais explorada e estudada à luz dos vieses administrativos e organizacionais na década de 1980, quando o tema passou a inspirar uma grande produção acadêmica, contando com publicações e cobertura de revistas especializadas em negócios (FREITAS, 2007). Logo, o assunto, que a princípio foi tratado como “febre” (HOFSTEDE, 2010), torna-se mais difundido, se consolidando como um pilar de estudos organizacionais. Com o crescimento e aprofundamento dos estudos “(...) esta corrente da teoria da gestão continuou a se afirmar e a crescer até constituir, nos dias de hoje, quase uma área disciplinar específica, com seus especialistas, suas escolas, suas tendências, seus clássicos.” (AKTOUF, 1994, p. 40).

Freitas (2007) contextualiza o momento que a cultura enquanto conceito antropológico passa a ser cada vez mais popularizada e migra para o ambiente empresarial. De acordo com a autora, era de conhecimento comum e aceito sem grandes questionamentos a ideia de que o forte sucesso da indústria japonesa na década de 80, em conjunção com a crise americana, fomentou interesse e estudos da administração nesse campo. Dessa forma os pesquisadores ligavam aspectos

culturais e nacionais da cultura japonesa à forma como as empresas e seus funcionários agiam no dia a dia.

Schein (2010) também fala sobre cultura sob uma perspectiva antropológica, explorando a visão da cultura como um conceito, e não só um fenômeno. Ele comenta que um dos pontos mais fascinantes de enxergar a cultura como um conceito é o fato de que a cultura é um fenômeno que acontece de maneira subjetiva, não explícita e inclusive muitas vezes inconsciente, mas acaba gerando grande impacto nas pessoas. Para Schein, cultura está para um grupo como a personalidade está para um indivíduo - nós conseguimos ver os comportamentos da cultura, mas muitas vezes não conseguimos entender a origem e os motivadores desse comportamento.

Schein (2010) continua a análise mencionando ser contra os modelos que olham para cultura de forma rasa e objetiva, uma vez que para ele a ideia de enxergar cultura como um conceito é abstrata. Isso significa que para um conceito abstrato ser útil, deve ser possível observar manifestações e proporcionar maior entendimento de fenômenos que até então são misteriosos ou difíceis de entender. Schein (2010) conclui, portanto, que a cultura seja vista sempre de uma maneira aprofundada e voltada para a vertente antropológica.

Sobre profundidade, Schein (2010) explica que a cultura é uma parte profunda e muitas vezes inconsciente de um grupo, sendo pouco visível e pouco tangível. Dessa forma, o autor cita diversas categorias de fenômenos que podem ser usados para descrever cultura, mas pontua: eles servem apenas para entender a manifestação da cultura, não a sua essência e o que ela seja de fato, uma vez que o comportamento também é enviesado pelo indivíduo (SCHEIN, 2010)

Por se tratar de um tema multidisciplinar e complexo, além do aumento do número de publicações e trabalhos nessa área, não existe ainda um consenso entre conceitos e métodos nos estudos dessa área. A partir da década de 70, o número de trabalhos buscando compreender os fenômenos da cultura organizacional e seus impactos nas organizações cresceu de forma expressiva, gerando múltiplos conceitos e abordagens, que por vezes são complementares e por vezes opostas entre si. (BARALE, 2017)

## 2.2 Abordagens sobre Cultura Organizacional

Diversos autores exploraram e delimitaram o conceito de cultura organizacional, cada um com suas particularidades, mas também com suas similaridades. Dessa forma, existem algumas vertentes e alguns conceitos distintos sobre cultura organizacional. Barale e Santos (2017), produziram um trabalho onde os autores buscam explorar diferentes vertentes da cultura organizacional e a produção sobre o assunto.

Um dos autores mais citados e famosos, do campo da cultura organizacional é Schein. A definição de cultura organizacional de acordo com o autor é:

*The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, wich has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems. (SCHEIN, 2010, p.18)<sup>2</sup>*

Na prática, o conceito de cultura é útil para nos fazer prestar atenção na necessidade humana de estabilidade, consistência e propósito. Dessa forma, a formação de uma cultura é um esforço em busca de padronização e integração entre os indivíduos que a compõem. (SCHEIN, 2010)

As empresas, por sua vez, compõem uma unidade social estável e coesa, que enfrentou desafios de âmbito interno e externo e os superou, fazendo com que os integrantes dessa unidade social tenham vivências e visões de mundo similares. Essas vivências, visões e maneira de agir compoem a cultura desse grupo, e, na chegada de um novo membro, um indicador de sucesso seria que essa cultura fosse compreendida e replicada mesmo que não vivida por esse novo membro. (SCHEIN, 2010)

Schein (2010), também conceitua três níveis que definem a cultura organizacional de uma empresa. Eles variam desde aspectos muito tangíveis, onde conseguimos notar de forma concreta suas manifestações, até pontos intangíveis, passíveis apenas de sentir e entender de forma mais aprofundada.

---

<sup>2</sup> Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (tradução própria)

Os três níveis de cultura conceituados por Schein (2010) são, de forma resumida: artefatos, que são todos os fenômenos que você pode ver, ouvir e sentir. Os valores, que são ideias, aspirações, ideologias e maneiras de pensar o trabalho e as demandas. E os pressupostos básicos, que são pontos inconscientes e balizadores culturais e éticos de um grupo. (SCHEIN, 2010). Estes serão descritos de forma mais detalhada nas próximas seções do presente trabalho.

Em suma, podemos concluir que Schein entende a cultura organizacional tanto como um fenômeno quanto como um conceito, que surge na união das pessoas e no decorrente estabelecimento de vivências, maneiras de agir e de transmitir para os novos entrantes.

Outro autor que se destacou no campo da cultura organizacional é Geert Hofstede, holandês que entre 1967 e 1983 aprofundou a pesquisa sobre o assunto através de um trabalho com a IBM, onde realizou pesquisas com centenas de empregados da empresa, em suas sedes espalhadas pelo mundo.

Hofstede (2010) acredita que a cultura organizacional é “*the collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from others*”<sup>3</sup> (HOFSTEDE, 2010, p.344). O autor também comenta que não existe uma unanimidade quanto à definição do conceito, mas que a grande maioria dos autores concordam que culturas organizacionais são holísticas; determinadas historicamente; relacionadas com estudos antropológicos; construídas socialmente pelos integrantes da organização; difíceis, mas possíveis, de mudar.

A partir dos estudos feitos na IBM, Hofstede (2010) formulou um modelo batizado de Dimensões Culturais, que são fenômenos, práticas, características, acontecimentos que descrevem a influência da cultura dos países no ambiente de trabalho, tornando-as também elementos de diferenciação entre organizações diferentes. Em seus primeiros trabalhos, Hofstede elencou quatro dimensões: distância do Poder, individualismo vs coletivismo, masculinidade vs feminilidade, aversão à incerteza. Cada ponto será descrito de forma mais detalhada nas próximas seções deste trabalho.

---

<sup>3</sup> Uma programação mental coletiva que distingue os membros de uma organização de outra. (tradução própria)

Schein e Hofstede se aproximam no que tange à maneira como conceituam a cultura organizacional em alguns pontos. Ambos acreditam que é algo coletivo e até certo ponto intuitivo - premissas básicas (SCHEIN, 2010) e programação mental coletiva (HOFSTEDE, 2010). Ambos também acreditam que a cultura organizacional é feita e criada pelos grupos que compõem as organizações e passadas adiante como o comportamento correto: - “(...) *wich has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems*”<sup>4</sup> (SCHEIN, 2010, p. 18); “*Culture is always a collective phenomenon, because it is least partly shared with people who live or lived within the same social environment, wich is where it was learned.*”<sup>5</sup> (HOFSTEDE, 2010, p. 6). Mais pontos de semelhança e discordância entre os autores serão explorados no próximo capítulo deste trabalho.

Hofstede (2010) ainda menciona que, para ele, uma das principais distinções entre os autores do assunto são sobre os autores que entendem que a cultura organizacional é algo que a organização *tem* e os que entendem que a cultura organizacional é algo que a organização *é*. Freitas (2007) também reforça essa diferenciação entre autores do campo de cultura organizacional, pontuando que os que acreditam que a cultura organizacional é algo que a organização tem a veem como uma variável, enquanto os que acreditam que a cultura organizacional é algo que a organização *é* a veem como uma metáfora.

Freitas (2007) continua explicando que os autores que veem a cultura organizacional como uma metáfora em geral focam suas produções nos aspectos políticos e sociais das organizações, falando sobre poder, controle social e ideológico, entre outros. Já os que veem a cultura organizacional como uma variável, além de mais difundidos, focam na busca de respostas mais concretas sobre problemas gerenciais - análise de performance, mudança organizacional e modelos prescritivos e interpretativos sobre o funcionamento da organização.

O fato de existir mais produção científica dentre os autores que acreditam que a cultura organizacional é uma variável já pode nos provocar alguns questionamentos:

---

<sup>4</sup> Que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (tradução própria)

<sup>5</sup> Cultura é sempre um fenômeno coletivo, porque é ao menos parcialmente dividido com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente coletivo onde ela foi aprendida (tradução própria)

existe um real interesse de estudar cultura organizacional como um fenômeno? Ou os estudos do campo possuem a intenção simples e direta de melhorar a produtividade, diminuir o *turnover* e gerar mais lucro para as organizações? Quais são os reais interesses por trás dos executivos e gerentes que buscam criar uma cultura organizacional e principalmente treinar e incentivar os funcionários a praticarem-na no dia a dia?

Aktouf (1994) critica a adoção dos conceitos antropológicos sobre cultura para o campo dos estudos organizacionais mencionando que para ele, esse tipo de análise parece ser uma porta de emergência para os gerentes de empresas ocidentais tentarem replicar o sucesso japonês no campo de gestão e produtividade. O autor também comenta que por conta do grande número de autores e diferentes áreas do conhecimento que buscam explorar os conceitos da antropologia e adaptá-los às suas necessidades, “quando o pobre antropólogo chega, enfim, à festa, ele apenas encontra algumas migalhas esparsas” (MALINOWSKI, 1975 *apud* AKTOUF, 1994, p.47).

Ele segue criticando, trazendo os seguintes questionamentos:

Por ora, coloquemos a questão essencial: valores e identidade teleguiados, talvez pré-fabricados, impostos por desejo dos dirigentes, podem ser portadores e criadores de cultura convergente? Como será possível provocar uma adesão ao desempenho sustentado (pois foi sempre este o problema) através de uma adesão prévia, que se quer espontânea e natural, a valores e a uma identidade totalmente pré-construídos e confiados a “heróis-semeadores” explicitamente investidos deste papel? (AKTOUF, 1994, p.46)

A discussão em torno do real motivo por trás dos estudos sobre cultura organizacional é válida e deve ser pontuada quando se trata do assunto. Santos (2017) analisa a cultura organizacional como um aspecto de controle invisível nas organizações modernas e pós-modernas e conclui que, desde a revolução industrial, os estudos sobre cultura organizacional estão imbuídos de um interesse pela formação de uma massa de trabalho produtiva e dócil, complacentes ao atual sistema capitalista baseado no lucro e alto desempenho.

Santos (2017) também chega à conclusão que a manipulação da cultura organizacional pelos dirigentes pode contribuir para ocultar as relações de dominação, direcionando as atitudes dos funcionários para os seus interesses pessoais e da organização. A pesquisa também reforça que a comunicação de um discurso cultural revelou um grande potencial na influência do comportamento dos integrantes da

organização, podendo alterar “o padrão de crenças, expectativas compartilhadas e pressupostos inconscientes” (SANTOS, 2017, p.14).

As provocações dos autores acerca da real motivação que guia os estudos sobre cultura organizacional podem também ser relacionadas com o histórico da cultura em si. Como vimos neste capítulo, numa tribo ou grupo social, a cultura também tem papel de controle social. De certa forma, toda cultura exerce esse papel, já que mesmo em seus primórdios, ela é criada, produzida e repassada adiante. Em um cenário mais primitivo, com o intuito de conectar os indivíduos e guiá-los pela sobrevivência. Como vimos neste capítulo, com base em Hofstede (2010), Freitas (2007) e Santos (2017), em um cenário pós-moderno, a cultura, que se transveste de cultura organizacional, passa a ter esse caráter de variável, que pode ser manipulada para conseguir resultados esperados, guiar comportamentos e atender necessidades das empresas.

Discutidos os conceitos de cultura organizacional, as suas diferentes abordagens, alguns de seus principais autores e feitas as ponderações sobre o real intuito dos estudos do campo de cultura organizacional, a próxima seção busca aprofundar os elementos que, de acordo com os autores abordados, constituem uma cultura organizacional.

## **2.3 Elementos Constitutivos da Cultura Organizacional**

Essa seção se propõe a explicar os elementos constitutivos da Cultura Organizacional de acordo com os autores abordados anteriormente neste trabalho: Schein, Hofstede e Freitas.

### **2.3.1 A abordagem de Schein (2010)**

Schein (2010) explica que a cultura organizacional pode ser analisada em três diferentes níveis, onde cada nível representa o quanto um fenômeno cultural é observável por um pesquisador ou integrante. Esses níveis diferem desde manifestações muito objetivas, que podem ser vistas e sentidas, até muito subjetivas, onde as manifestações são inconscientes e derivam de pressupostos que os integrantes da organização possuem.

Dentre os níveis de análise propostos por Schein, encontramos os artefatos. Os artefatos são as características e fenômenos mais perceptíveis de uma organização. Schein (2010) os considera como o nível mais raso entre os três, uma

vez que é facilmente observável, ao contrário dos seguintes. Dentro dessa categoria, estão elencados todos os fenômenos que, ao entrar em contato com um grupo desconhecido, podem ser observáveis, ouvidos e sentidos. Conforme Schein (2010) estão incluídos nesse ponto:

- A maneira como os ambientes são estruturados;
- A maneira como o grupo se comunica;
- A tecnologia e os produtos utilizados;
- O código de vestimenta;
- As maneiras de se comunicar;
- Como e quando demonstrar emoção;
- Estórias e mitos da empresa;
- Seus valores declarados;
- Seus rituais e cerimônias observáveis.

Sobre esse ponto, Schein (2010) comenta que dentro desses artefatos também está o clima do grupo, que muitas vezes pode ser confundido com a cultura organizacional, mas que na verdade é apenas uma das possíveis manifestações da cultura. Interessante notar que o autor também pontua que apesar de serem os fenômenos mais diretamente observáveis, eles são difíceis de decifrar: *“In other words, observers can describe what they see and feel but cannot reconstruct from that alone what those things mean in a given group”*.<sup>6</sup>(SCHEIN, 2010, p.24)

O segundo nível proposto por Schein (2010) é o de crenças e valores, que é definido por ideais, metas, valores, aspirações, ideologias e racionalizações. Nesse nível, estão alguns comportamentos que futuramente podem adentrar o terceiro nível proposto - pressupostos básicos. O autor comenta que neste nível, estão alguns comportamentos praticados por líderes da organização na tomada de decisão, a maneira como eles criam o racional por trás da decisão e o resultado dessas ações. Quando uma ação dá certo, ela é validada pelo grupo como positiva, se tornando um valor compartilhado entre os participantes. À medida que esses valores vão sendo difundidos e validados como positivos, eles adentram o terceiro nível, de suposições básicas.

---

<sup>6</sup> Em outras palavras, observadores podem descrever o que eles veem e sentem, mas não podem reconstruir apenas a partir disso o que essas coisas significam para o grupo” (tradução própria)

O terceiro nível e, de acordo com Schein (2010), o mais importante para a análise de culturas organizacionais, é o de pressupostos básicos. O autor categoriza dentro dos pressupostos básicos as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. Os pressupostos básicos tendem a ser inegociáveis e impossíveis de se confrontar e, portanto, muito difíceis de serem mudados.

De acordo com Schein (2010), um pesquisador, ao tentar entender a cultura organizacional de uma empresa, deve buscar entender profundamente o terceiro nível, uma vez que ele revela alguns padrões e origens de comportamento do grupo. O autor continua afirmando que esses padrões e pressupostos básicos são toda a fonte do entendimento da cultura organizacional de uma empresa, uma vez que eles, a partir de uma comunhão racional entre os membros, resultam em ações e percepções homogêneas. Ao entender o terceiro nível, os dois níveis anteriores ficam mais compreensíveis.

*Any group' s culture can be studied at three levels — the level of its artifacts, the level of its espoused beliefs and values, and the level of its basic underlying assumptions. If you do not decipher the pattern of basic assumptions that may be operating, you will not know how to interpret the artifacts correctly or how much credence to give to the espoused values. In other words, the essence of a culture lies in the pattern of basic underlying assumptions, and after you understand those, you can easily understand the other more surface levels and deal appropriately with them. (SCHEIN, 2010, p.32)<sup>7</sup>*

### **2.3.2 A abordagem de Hofstede (2010)**

Hofstede (2010) dedicou muito do seu trabalho a estudar não só o campo da cultura organizacional, como o conceito e as características da cultura relacionados aos países. Apesar de explorar bastante a cultura dos países, o autor alerta:

*An organization is a social system of a different nature from that of a nation, if only because the organization's members usually did not grow up in it. On the contrary, they had a certain influence in their decision to join it, are involved in*

---

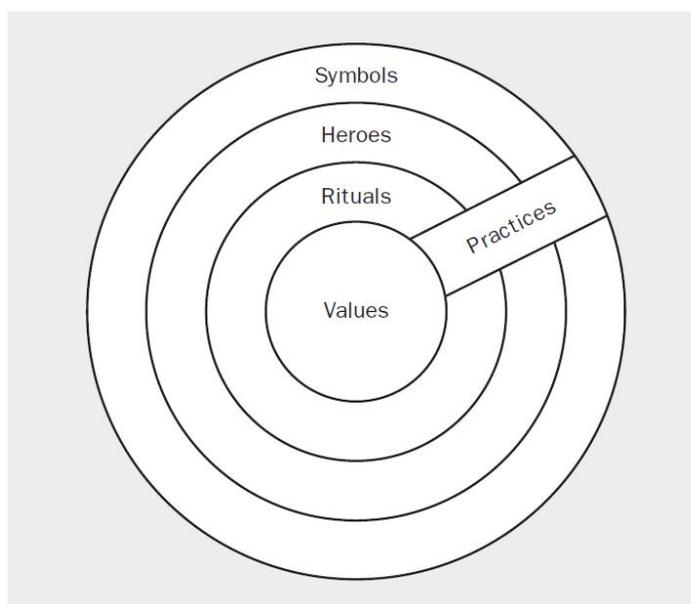
<sup>7</sup> A cultura de qualquer grupo pode ser estudada em três níveis – o nível dos seus artefatos, o nível de crenças e valores e o nível dos seus pressupostos básicos. Se você não decifrar o padrão de pressupostos básicos que guiam o comportamento do grupo, você não conseguirá interpretar os artefatos da forma correta, ou quanto crédito deve ser dado às crenças e valores. Em outras palavras, a essência da cultura está no padrão de pressupostos básicos e, depois de entendê-los, você pode facilmente compreender melhor os outros níveis de cultura e lidar corretamente com eles. (tradução própria)

*it only during working hours, and will one day leave it.* (HOFSTEDE, 2010, p. 47)<sup>8</sup>

Pelo fato das suas produções acadêmicas estarem muito ligadas também às relações culturais nas diferentes sedes mundiais da IBM, empresa multinacional que foi grande objeto de estudo do autor, muito de seu trabalho se dedicou a explorar as diferenças culturais entre países e organizações e, portanto, devem se destacar dois conceitos trazidos pelo autor: as manifestações da cultura e seus diferentes níveis de profundidade e as dimensões culturais. Deve-se reforçar que, apesar dos dois conceitos terem foco em aspectos culturais dos países que participaram da pesquisa, esses aspectos possuem influência no dia a dia e na cultura organizacional das empresas, fazendo com que o autor destrinchasse como cada um destes aspectos que se manifestam no ambiente de trabalho.

Conforme pode ser visto na figura 1, uma cultura pode ter diferentes níveis de manifestações e profundidade:

Figura 1: A cebola – Manifestações de cultura em diferentes níveis de profundidade.



Fonte: Hofstede, 2010, p.8

<sup>8</sup> Uma organização é um sistema social de natureza diferente do de uma nação, apenas porque os integrantes de uma organização não cresceram nela. Na verdade, eles tiveram influência ao tomar a decisão de trabalhar na empresa, estão envolvidos com ela apenas no horário de trabalho e um dia irão deixá-la. (tradução própria)

Neste modelo, que remete uma cebola, o autor define que os elementos que constituem as manifestações culturais se organizam em níveis de profundidade, desde uma camada mais externa, constituída por símbolos, até a camada mais interna, que é constituída por valores.

Os símbolos são a camada mais externa da figura e, portanto, os menos profundos. Estão dentro dessa camada os objetos, gestos, expressões linguísticas, maneiras de se vestir e arrumar o cabelo, objetos de *status*, entre outros itens, que podem representar uma cultura para um observador, mas que não a explicam de fato. Todos esses itens carregam significado para os integrantes dessa cultura, mas, por outro lado, podem ser copiados e apropriados por outras culturas, além de aparecerem e surgirem de uma maneira cíclica, ou seja, não serem fixos. (HOFSTEDE, 2010)

Logo em seguida, Hofstede (2010) coloca a figura dos heróis. Os heróis são pessoas ou personagens, que podem ser reais ou fictícios e vivos ou não, que representam uma cultura. Os heróis acabam por servir de modelo de comportamento esperado e influenciam os integrantes de uma cultura a agir conforme suas condutas e exemplos.

O terceiro nível conceituado por Hofstede (2010) já é mais profundo, e refere-se aos rituais. Os rituais são eventos ou cerimônias sociais que, de alguma forma, possuem função primordial para um grupo. O autor comenta que a princípio esses rituais podem parecer supérfluos, mas que eles exercem papel social essencial. Nas empresas, estes rituais podem possuir a função de fortalecer o grupo, promover integração e reafirmar a figura do líder.

Antes de falar da última camada, é importante falar sobre as práticas, que estão representadas na figura cruzando todas as camadas explicitadas até agora. As práticas são materializações dos símbolos, heróis e rituais, tornando essas camadas visíveis para um observador que se dedica a entender uma cultura. O autor completa dizendo que, "*as such they are visible to an outside observer; their cultural meaning, however, is invisible and lies precisely and only in the way these practices are interpreted by the insiders*"<sup>9</sup> (HOFSTEDE, 2010, p. 9).

---

<sup>9</sup> Mesmo que elas estejam visíveis para um observador externo, o significado cultural delas, no entanto, são invisíveis e estão precisamente e exclusivamente na maneira como essas práticas são interpretadas pelos integrantes do grupo. (tradução própria)

Por último, no centro da figura e, de acordo com Hofstede (2010), a camada mais profunda do modelo de manifestações culturais, estão os valores. Nesta camada, temos padrões de comportamentos que, em sua maioria, foram adquiridos pelas pessoas durante sua infância e adolescência, no convívio com a família e na escola. Esses padrões são produtos da cultura em que a pessoa está inserida e tornam-se tão intrínsecos que muitas vezes são replicados de forma inconsciente, podendo ser notados apenas pelo comportamento.

Explicado o modelo de Hofstede (2010), podemos também conceituar um de seus mais famosos modelos sobre cultura, o modelo de dimensões culturais. De acordo com o autor, “*a dimension is an aspect of a culture that can be measured relative to other cultures*”<sup>10</sup> (HOFSTEDÉ, 2010, p.31) ou seja, as dimensões configuram fenômenos, práticas e características que descrevem a cultura e tornam possível comparar a cultura entre países diferentes. O autor também se dedicou a explicar como as dimensões culturais dos países se manifestam no ambiente de trabalho, sendo esse aspecto o foco desta seção. Essas dimensões surgiram de um extenso estudo dentro das sedes da IBM de mais de 40 países, onde a partir de um questionário, pôde-se comparar as respostas e notar algumas diferenças ligadas à cultura de cada país.

O modelo de dimensões culturais tem cinco grandes pontos de diferenciação entre culturas: Distância do Poder, Individualismo vs Coletivismo, Masculinidade vs Feminilidade, Aversão à incerteza e Orientação de Longo prazo. Cada um desses pontos será descrito a seguir, a partir de características que destacam seus extremos.

A distância do poder tem a ver com o perfil hierárquico das organizações. Hofstede (2010) comenta que, em empresas com grande distância do poder, o sistema hierárquico tem sua base na desigualdade entre chefes e empregados. Enquanto isso, nas empresas com baixa distância do poder, o sistema hierárquico é desenhado de forma a reforçar um caráter igualitário, tendo nos cargos e papéis uma atribuição meramente estabelecida por conveniência e necessidade. Os desdobramentos desses extremos podem ser acompanhados no quadro 3:

---

<sup>10</sup> Uma dimensão é um aspecto da cultura que pode ser medido e comparado com outras culturas. (tradução própria)

Quadro 3 – Principais diferenças entre empresas com grande distância do poder versus empresas com pequena distância do poder

Pequena distância do poder	Grande distância do poder
Hierarquia das empresas representa uma desigualdade apenas de papéis, estabelecidos por conveniência	Hierarquia das empresas refletem uma desigualdade existencial entre chefes e empregados
Descentralização é o comum	Centralização é o comum
Poucas pessoas em funções de supervisão	Muitas pessoas em funções de supervisão
Baixo <i>gap</i> salarial entre o topo da pirâmide hierárquica e da base a pirâmide	Alto <i>gap</i> salarial entre o topo da pirâmide hierárquica e a base da pirâmide
Gerentes confiam nas suas próprias experiências e nos seus subordinados	Gerentes confiam nos seus superiores e nas regras formais
Subordinados esperam ser consultados em contexto de tomada de decisão	Subordinados esperam ser ordenados sobre o que fazer em contexto de tomada de decisão
O chefe ideal é um democrata cheio de recursos	O chefe ideal é um autocrata benevolente ou um "paizão"
Relação entre chefe-subordinado é pragmática	Relação entre chefe-subordinado é emocional
Privilégios e símbolos de <i>status</i> são desaprovados	Privilégios e símbolos de <i>status</i> são normais e populares
Trabalho manual possui tanta importância quanto o trabalho de escritório	Trabalho de escritório é mais valorizado que o trabalho manual

Fonte: Hofstede, 2010, p.76 traduzido pelo autor

A segunda dimensão trata sobre individualismo versus coletivismo. O autor comenta que de forma resumida, o que define essa dimensão é que em sociedades e empresas orientadas pelo individualismo, as tarefas devem vir antes dos interesses ou relações pessoais, enquanto em sociedades orientadas pelo coletivismo, o grupo deve vir antes de tarefas e interesses pessoais (HOFSTEDÉ, 2010). No quadro 4, podemos acompanhar mais desdobramentos dessa orientação:

Quadro 4 - Principais diferenças entre empresas com perfil coletivista versus empresas com perfil individualista.

Coletivismo	Individualismo
Filhos tendem a seguir a profissão dos pais.	Filhos tendem a seguir profissões diferentes das dos pais.
Espera-se que os funcionários atuem em função do interesse do grupo.	Espera-se que os funcionários atuem em função dos seus próprios interesses de carreira.
O trabalho não precisa necessariamente atender às expectativas do indivíduo, mas	O trabalho deve atender tanto às expectativas individuais da pessoa quanto às expectativas dos

necessariamente a do grupo.	empregadores.
Empregadores veem pessoas como pertencentes a um grupo.	Empregadores veem pessoas como singulares.
Dá-se preferência à contratação de familiares dos funcionários da empresa.	É amplamente evitado contratar pessoas que são familiares dos funcionários da empresa, pois pode configurar nepotismo ou conflito de interesse.
Baixa performance não configura demissões: não se deve demitir um membro da família.	Baixa performance configura demissão.
O trabalho do gerente é gerenciar grupos.	O trabalho do gerente é gerenciar indivíduos
Bônus e reconhecimentos são dados e divididos para o grupo	Bônus e reconhecimentos são dados para o indivíduo.

Fonte: elaboração própria

Sobre essa dimensão, Hofstede (2010) ainda comenta que a maioria das teorias administrativas sobre gestão e treinamento de funcionários é baseada em sociedades e empresas com perfis individualistas. Dessa forma, elas podem não ser aplicáveis e eficientes em empresas e sociedades de perfil coletivista.

A terceira dimensão diz respeito ao conflito entre masculinidade versus feminilidade dentro das culturas organizacionais das empresas. Nesse ponto, Hofstede (2010) explora as diferenças de cultura organizacional situadas em países de formação mais masculina (ex: Estados Unidos e Reino Unido) e de formação mais feminina (ex: Suíça e Holanda). Na prática, essa dimensão explora muito o quanto a figura masculina tradicional, assertiva e dominante é valorizada dentro da cultura. As principais diferenças nessa dimensão podem ser exemplificadas pela ideia de preocupação pelo trabalho (masculina) e preocupação pelas pessoas (feminina). O quadro 5 vai exemplificar os desdobramentos dessa orientação no dia a dia de trabalho:

Quadro 5 - Principais diferenças entre empresas com características femininas versus masculinas

<b>Femininas</b>	<b>Masculinas</b>
Gerenciamento voltado para intuição e consenso.	Gerenciamento assertivo e agressivo.
Resolução de conflitos através de compromissos e negociação.	Resolução de conflitos através da lógica do "mais forte vence".
Recompensas baseadas em equidade.	Recompensas baseadas em igualdade.
Preferência por empresas menores.	Preferência por empresas maiores.
Pessoas trabalham para poder viver.	Pessoas vivem para poder trabalhar.

Mais qualidade de vida é preferido ao invés de mais dinheiro.	Mais dinheiro é preferido ao invés de mais qualidade de vida.
Ter uma carreira é opcional para ambos os gêneros.	Ter uma carreira é obrigatório para os homens e opcional para as mulheres.
Possuem maior parcela de mulheres no ambiente de trabalho.	Possuem menor parcela de mulheres no ambiente de trabalho.
Humanização do trabalho através do contato e cooperação.	Humanização do trabalho através da atribuição de tarefas mais complexas

Fonte: Hofstede, 2010, p. 170, traduzido pelo autor

A quarta dimensão conceituada por Hofstede (2010) é a de aversão à incerteza. De acordo com o autor, “*uncertainty avoidance can therefore be defined as the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations*”<sup>11</sup> (HOFSTEDE, 2010, p. 191). Dessa forma, pessoas e organizações com grande aversão à incerteza tendem a estabelecer processos e regras mais detalhados, ao passo que pessoas e organizações com baixa aversão à incerteza tendem a lidar melhor com situações indefinidas. Mais características sobre a aversão à incerteza podem ser encontradas no quadro 6:

Quadro 6 - Principais diferenças entre empresas com alta aversão à incerteza versus baixa aversão à incerteza

<b>Alta aversão à incerteza</b>	<b>Baixa aversão à incerteza</b>
Aversão à ambiguidade e incerteza.	Ambiguidade e caos precedem a inovação.
Empregados e gerentes buscam fazer carreira na empresa.	Empregados e gerente não necessariamente buscam fazer carreira na empresa.
Possuem dificuldade em equilibrar vida pessoal e trabalho.	Maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.
Mais regras formais e informais controlando os direitos e tarefas dos trabalhadores.	Acreditam que regras devem ser estabelecidas em caso de absoluta necessidade.
Necessidade de regras é emocional - Uma estrutura que organize o comportamento humano.	Problemas podem ser solucionados sem regras.
Alta ansiedade.	Baixa ansiedade.
Pessoas gostam de trabalhar muito e se manter sempre ocupadas.	As pessoas trabalham muito apenas quando necessário.
Tempo é dinheiro.	Tempo é uma estrutura que serve para guiar, mas não deve-se viver em função disso.
Empresas possuem muitos especialistas.	Empresas possuem muitos generalistas.

Fonte: elaboração própria

<sup>11</sup> Aversão à incerteza pode ser definido como o quanto os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas. (tradução própria)

Outras dimensões foram posteriormente adicionadas ao trabalho de Hofstede (2010), como por exemplo a ideia de orientação à longo prazo, mas para os fins do presente trabalho, elas não serão exploradas.

### **2.3.3 Uma contribuição brasileira ao debate sobre cultura organizacional**

Freitas (2007) é uma das principais autoras brasileiras sobre cultura organizacional e se dedica a explorar a evolução do tema no mundo e no Brasil, estabelecendo reflexões e críticas acerca do assunto. De acordo com a autora, a descrição e exploração dos elementos que compõem a cultura organizacional serve como uma maneira de dar uma concretude ao assunto, ajudando a torná-lo mais palpável.

A produção de Freitas (2007) tem como objetivo analisar a evolução do assunto cultura organizacional e tecer críticas e, por isso, a autora buscou não só atualizar alguns pontos, mas também comentar e estabelecer convergências com outros autores populares na área.

O primeiro ponto trazido por Freitas (2007) são os valores. Os valores definem o sucesso em termos concretos para os funcionários e pessoas de fora da organização. Dessa forma, eles buscam traduzir em palavras as atitudes, padrões e comportamentos esperados dos funcionários das empresas, fazendo com que em contexto de priorização de recursos, processos decisórios e dia a dia de trabalho os valores sejam fator de influência e orientação. Se os valores de uma organização forem bem construídos, alinhados com a realidade e comunicados de forma efetiva na empresa, os empregados tendem a se identificar com eles. Freitas (2007) ainda afirma que uma das principais tarefas dos líderes é modelar e encarnar esses valores. Por fim, a autora comenta que os valores são reforçados no dia a dia por outros elementos como estórias, rituais, cerimônias e normas, que serão descritos a seguir.

Os termos crenças e pressupostos, de acordo com Freitas (2007, p.17), “têm sido usados como sinônimos nos estudos culturais para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Uma verdade não é questionada nem discutida, ela é natural.” A autora concorda com Schein (2010) no que tange ao fato de que as crenças e pressupostos são os principais componentes da cultura organizacional, uma vez que exerce uma influência sutil em todas as tomadas de decisão de uma empresa. Dessa forma, Freitas (2007) ainda completa que apesar da cultura, que é um conjunto de

pressupostos e crenças, ser algo vivo e em constante transformação, não significa que as mudanças e aprendizados vividos ao longo do tempo pelos integrantes invalidem ou alterem as crenças anteriores. A autora conclui que as crenças e pressupostos se tornam mensagens tão absolutas que “não serão mais questionadas, problematizadas ou politizadas.” (FREITAS, 2007, p.18)

Os ritos, rituais e cerimônias são eventos organizacionais que podem ter funções distintas. Em geral, Freitas (2007) afirma que esses eventos possuem a função de concretizar e transmitir a cultura organizacional para os funcionários. Eles também dão um direcionamento na maneira de se comportar, os padrões de relacionamento entre colegas e alinhamento de processos. Nesse sentido, os rituais podem ter caráter de integração de equipes e áreas, comemoração de resultados, negociações e até desligamentos. A maneira como cada um desses rituais é feita diz muito sobre como a cultura se materializa no dia a dia: eles dão o tom de como receber um novo empregado e o que deve ser feito nessa situação, dizem sobre como as pessoas se relacionam, se cumprimentam e se integram, como a empresa e os integrantes conduzem os processos de reconhecimento e desligamento, entre outros. Esses rituais e cerimônias são transmitidos e replicados desde o setor burocrático de admissão até o relacionamento entre chefe, pares e executivos da empresa.

Mais um elemento citado por Freitas (2007) são as sagas e heróis. Ambos possuem a função de transmitir e personificar a história da organização através do destaque dos feitos e caminhos que foram superados para alcançar o sucesso. Esses elementos colaboram para a identificação dos funcionários com a empresa, resultando em admiração e orgulho de fazer parte da organização. Os heróis, por si, personificam e humanizam os feitos e a vivência dos valores da organização, reforçando a ideia de que o sucesso é acessível.

Freitas (2007) ainda comenta que no tempo atual, as sagas e os heróis estão fora de moda. Isso acontece porque com o caráter dinâmico das empresas, com grandes reestruturações, aquisições e principalmente rotatividade, não é mais possível personificar em alguns executivos a figura de heróis, pois esses podem não fazer mais parte da organização em breve. Dessa forma, a tendência que acontece nos dias de hoje é a de que os objetos, e não as pessoas, sejam colocados como heróis. Assim, conquistas, metas, projetos inovadores são louvados e o crédito é dado

à empresa, e não às pessoas. Dessa forma, nota-se que as empresas estão sendo personificadas com atributos individuais, como “humana”, “sensível”, “ética”.

Sobre as estórias, Freitas (2007, p.23) comenta que “são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado”. No dia a dia, estas estórias se traduzem em mapas ou scripts que sinalizam como as coisas devem ser feitas na empresa, ajudando a convergir o trabalho para um interesse comum e funcionando como uma forma de poder sutil, uma vez que influenciam em tomada de decisão, prioridades, ensinamentos e reforçam valores da empresa, principalmente para recém-admitidos. Freitas (2007) conclui que as estórias são simbólicas - simbolizam valores, comunicação e vocabulário - e flexíveis, podendo ser alteradas conforme a necessidade e momento da empresa.

Freitas (2007) também coloca os tabus como um elemento que constitui a cultura organizacional. A autora relaciona muito os tabus aos valores como ideias similares. Ambos são aspectos que nutrem e direcionam o ambiente em que se inserem, mas na prática, eles funcionam de maneiras opostas. Enquanto os valores devem ser os mais explícitos e difundidos possível, os tabus devem ser escondidos e silenciados. Dessa forma, a autora conceitua os tabus como áreas proibidas, não devendo ser mencionadas ou acessadas. São exemplos de tabus decisões erradas, preconceitos, quebra de normas, quebra de contratos, atitudes que ignoram aspectos morais e éticos, entre outros.

Freitas (2007) continua adicionando uma importante reflexão: pouco se fala sobre os tabus na literatura sobre cultura organizacional e nas organizações, até pelo seu caráter sigiloso, mas seria interessante falar mais. A autora defende que os erros têm grande teor didático, isto é, podem auxiliar as empresas a entender suas consequências e assim tirar lições aprendidas destes erros. Dessa forma, as empresas deveriam falar mais abertamente sobre os seus tabus.

Como último elemento que constitui a cultura organizacional, Freitas (2007) nos apresenta às normas. As normas são padrões e regras impessoais, que valem para todos os funcionários da empresa, e ditam procedimentos ou comportamentos considerados corretos. As normas podem ser explícitas ou tácitas, desde manuais de

instruções e configurações dos programas e máquinas utilizados pelos funcionários até processos administrativos ou comunicações e informações dadas pelas *intranets*. Concluindo, “toda cultura tem maneiras de fazer as coisas, que influenciam os membros dessa coletividade; as normas são o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja ele explícito formalmente ou não.” (FREITAS, 2007, p.29).

Freitas (2007) conclui suas falas sobre os elementos da cultura organizacional comentando que todos os elementos culturais estão ligados entre si, fornecendo influência na organização e sendo influenciados por esta. A autora também menciona que quando uma cultura é bem cuidada, os elementos e as pessoas das organizações possuem uma consistência interna, que colabora para questionar condutas equivocadas e fortalecer a cultura com comportamentos adequados.

Após visitarmos os elementos que constituem uma cultura organizacional à luz dos conceitos de Schein (2010), Hofstede (2010) e Freitas (2007), pudemos notar que os três autores possuem elementos correlatos, muitas vezes similares uns aos outros, o que denota uma unidade sobre o assunto cultura organizacional. Dado que os autores possuem concepções similares sobre os elementos que compõem uma cultura organizacional, o mesmo pode ser dito em relação ao que pensam sobre mudanças culturais nas empresas? O assunto será discutido na próxima seção.

## **2.4 Mudança Cultural**

Apresentados o processo de transição do conceito antropológico de cultura para o de cultura organizacional, os diferentes conceitos de cultura organizacional e os elementos que a constituem à luz de diferentes autores, é necessário também entender os impactos das mudanças culturais e de cultura organizacional no ambiente corporativo.

Primeiramente, é possível alterar a cultura organizacional de uma empresa? Essa mudança pode ser feita de forma intencional? Schein (2010), Hofstede (2010) e Freitas (2007) concordam que sim, é possível alterar a cultura organizacional de uma empresa, porém os autores diferem no que tange a quão difícil é fazer essa alteração. Enquanto Schein (2010) e Hofstede (2010) afirmam que mudar uma cultura organizacional é um processo muito trabalhoso e difícil, Freitas (2007) afirma que os estudos mais atuais no campo de gestão de pessoas já não discutem se é possível

alterar a cultura organizacional, mas sim como fazer essa alteração de forma a diminuir os impactos para a organização.

Schein (2010), ao comentar o processo de mudança de cultura organizacional em contextos de fusões e aquisições, comenta que um choque de cultura é inevitável. Dessa forma, o autor lista três cenários possíveis que podem se desdobrar a partir desse choque. O primeiro é um cenário onde ambas as empresas (compradora e comprada) mantêm seus valores originários e, portanto, passam a existir duas culturas organizacionais, que evoluem de forma independente. O segundo cenário é o mais comum, onde uma das culturas organizacionais acaba predominando sobre a outra, fazendo com que os membros da empresa menos adotada ou se adequem à cultura organizacional mais popular ou saiam da empresa. E por fim, o terceiro cenário é misturar ambas as culturas organizacionais, escolhendo características delas que atendam os objetivos das organizações. O autor completa que o papel da liderança nesse cenário é fazer a gestão desse choque de cultura.

Quando o assunto são os impactos gerados por essa mudança, os autores convergem: mudanças de cultura organizacional geram impactos para as empresas e, principalmente, para os funcionários. Schein (2010) comenta que a tendência natural do ser humano é procurar o equilíbrio e previsibilidade no ambiente que vive. Os pressupostos básicos, citados na seção 2.3.1, são maneiras de prover estabilidade e propósito para as pessoas e, portanto, uma mudança cultural que altera esses pressupostos tende a gerar nas pessoas um sentimento de perda e ansiedade. Esse sentimento de perda e ansiedade, de acordo com Schein (2010), vem acompanhado do fato de que, num contexto de mudança de cultura organizacional, os indivíduos precisam desaprender suas práticas e pressupostos antigos ao mesmo passo que aprendem novos. Para completar, Schein (2010) nos apresenta o conceito de ansiedade de aprendizado, que é o sentimento de ter que reprogramar seus pressupostos básicos, aprender novos comportamentos e atitudes, o que acaba por gerar ansiedade e perda de autoestima por parte dos empregados.

Freitas (2007) reforça a linha de raciocínio descrita por Schein (2010), comentando que mudanças de cultura organizacional provocam um sentimento de desorientação coletiva. A autora continua comentando que:

Uma parte considerável das dificuldades em se mudar a cultura de uma organização está na capacidade de lidar com os sentimentos de perda que

ela provoca, pois, diante de situações em que os indivíduos experimentam a perda de sentido, eles tendem a se agarrar ao passado ou a negar as necessidades do presente. (FREITAS, 2007, p.65)

O sentimento de perda provocado pela mudança de cultura organizacional, de acordo com Freitas (2007), está ligado ao fato de que os símbolos, práticas e mensagens que fazem sentido para aquele grupo são alterados, fazendo com que os integrantes deste grupo precisem reprogramar seus comportamentos e características, muitas vezes invalidando ou substituindo o que até então era o correto para eles. A autora completa, mencionando que para endereçar esse problema num cenário de pressão e pouco tempo para que as mudanças gerem resultados, muitas empresas optam por desligar as pessoas que geram problemas ou neutralizar o poder delas através de movimentações na estrutura da empresa.

Freitas (2007) e Schein (2010) compartilham em seus trabalhos a ideia do sentimento de perda, ansiedade e confusão por parte dos empregados num contexto de mudança de cultura organizacional. Schein (2010) propõe que, num cenário tomado por ansiedade de aprendizagem, o caminho para neutralizar os sentimentos ruins é garantir segurança psicológica. O autor descreve oito maneiras que as empresas podem investir para prover esse sentimento nos funcionários:

- Uma visão positiva e convincente da nova cultura organizacional
- Treinamento formal
- Envolvimento da liderança
- Treinamento informal com grupos e times antigos
- Prática, *coaches* e feedbacks
- Modelos positivos de comportamento
- Grupos de suporte com espaço para discussão de problemas de aprendizagem
- Sistemas e estruturas consistentes com as novas definições de modelo de trabalho e de pensamento

Hofstede (2010) tem uma visão mais voltada para os processos e desdobramentos que envolvem uma mudança cultural, comentando que *“Although culture is a ‘soft’ characteristic, changing it calls for ‘hard’ measures”*<sup>12</sup> (HOFSTEDE,

---

<sup>12</sup> Mesmo que a cultura seja uma característica sutil, mudá-la exige medidas concretas. (tradução própria)

2010, p.375). Ou seja, a mudança deve acontecer de forma coordenada, com ritmo dado pelos executivos e de forma aprofundada na organização. O autor menciona que num contexto de mudança cultural, quando apenas uma pessoa muda para uma nova cultura, ela tende a se encaixar nela. No entanto, quando um grupo migra para uma nova cultura, ele tende a manter a identidade anterior do grupo. Hofstede (2010) segue, mencionando que a formação e os desenvolvimentos dos grupos geram suas próprias maneiras de se comunicar e existir que são muito estáveis e difíceis de mudar, uma vez que essa mudança implica que todas as relações interpessoais precisam ser renegociadas.

Ao falar sobre as características do processo de mudança cultural, Hofstede (2010) comenta que em geral, as organizações dão muita atenção para a identidade visual e os aspectos mais superficiais como logo, frases relativas aos valores e identidade visual, mas o principal aspecto a ser observado nesse contexto de mudança são os mais profundos, como heróis, rituais e valores dos principais líderes, uma vez que sem estes, o processo não se sustenta.

Essa linha de raciocínio é seguida também por Schein (2010), que descreve que a mudança de cultura organizacional gera naturalmente um processo de resistência à mudança. Por isso, é importante que a empresa atue para garantir segurança psicológica através dos passos descritos anteriormente, ao mesmo tempo que dê insumos para o aprendizado dessa nova cultura, o que gera, com o passar do tempo, uma reprogramação cognitiva.

Articulando o que foi apresentado por Schein (2010), Hofstede (2010) e Freitas (2007), pode-se concluir que a cultura organizacional pode ser alterada, mas exige um processo bem pensado e, principalmente, aprofundado dentro da organização. Mudanças culturais muitas vezes estão acompanhadas de sentimentos pejorativos como ansiedade, baixa autoestima e reestruturação de relações pessoais, por isso, todos concordam que a mudança deve acontecer de forma profunda e estruturada.

Mudar apenas aspectos superficiais da cultura organizacional e oferecer treinamentos formais pode não ser suficiente para resolver as questões que a mudança gera, portanto, um caminho possível para os agentes de mudança é sempre levar em conta os aspectos mais profundos da cultura, como valores, heróis, histórias,

rituais, a fim de colaborar na mudança de hábito e de reprogramação mental dos envolvidos.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo se dedica a apresentar a metodologia que embasou o presente trabalho, classificando a pesquisa, informando quais foram os participantes, o instrumento de coleta de dados e o processo de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Existem diversas maneiras de classificar um trabalho científico. O presente trabalho, quanto ao seu método, pode ser definido como quantitativo, uma vez que busca quantificar fenômenos através da coleta de informações, estabelecendo variáveis e estudando correlações entre elas, através do uso de métodos estatísticos (RICHARDSON, 1985). O método quantitativo foi escolhido pois permite que este trabalho atenda seu objetivo geral através da criação de índices de adesão aos valores da OLX Brasil e a posterior análise dos resultados, podendo gerar hipóteses para estudos posteriores.

Vergara (2005) apresenta a taxonomia dos tipos de pesquisa como podendo ser classificadas quanto aos seus fins e aos seus meios. Em relação aos seus fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória. É descritiva pois se dedica a descrever uma realidade - neste caso, a atitude dos funcionários da OLX Brasil com relação aos valores da nova cultura organizacional da empresa - e estabelecer possíveis correlações entre variáveis. É exploratória, uma vez que, durante a pesquisa bibliográfica que fundamentou essa pesquisa, o autor não encontrou produções que abordassem e buscassem medir a atitude dos funcionários de uma organização em relação aos novos valores da empresa em contexto de mudança organizacional (VERGARA, 2005).

Vergara (2005) também determina que as pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus meios. A presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa de campo, uma pesquisa bibliográfica, um estudo de caso e, por fim uma pesquisa documental. É uma pesquisa de campo, uma vez que é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2005, p.47). No caso do presente trabalho, o fenômeno a ser estudado é a atitude dos funcionários da OLX Brasil em relação aos valores propostos na nova cultura organizacional da empresa. É bibliográfica pois foi feito um trabalho de pesquisa estruturado em bases de dados e periódicos online e

livros de consagrados autores dos temas abordados na pesquisa. É também um estudo de caso, uma vez que foram coletadas informações de diversas fontes documentais, em profundidade, além de observação de todo o processo de criação da nova cultura organizacional da OLX Brasil.

E por fim, é documental uma vez que o autor do trabalho obteve acesso e realizou a leitura de documentos de domínio da OLX Brasil, exclusivos para funcionários da empresa, que colaboraram para a construção da presente pesquisa.

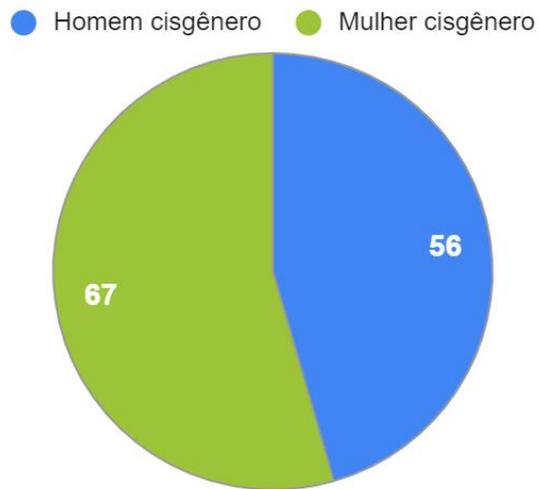
### **3.2 Participantes do Estudo**

A pesquisa foi feita em uma empresa de tecnologia brasileira, que tem como modelo de negócio plataformas online de compra e venda de bens de consumo e compra, venda e aluguel de imóveis, a OLX Brasil. Os registros analisados para complementar a descrição dos fatos que aconteceram datam de março de 2020 até 2022, a partir da fusão da OLX com o Grupo Zap (G1 - ECONOMIA, 2020), formando a OLX Brasil.

O instrumento da pesquisa foi enviado para todos os funcionários da OLX Brasil que já trabalhavam em uma das empresas originárias no momento da transição, configurando um universo de 847 funcionários. Todos os membros do universo possuem data de admissão anterior a abril de 2021, quando foi proposta a nova cultura organizacional da OLX Brasil e, portanto, viveram a antiga cultura organizacional e vivenciaram a mudança cultural proposta. Deste universo de 847 funcionários, foram obtidos 113 questionários respondidos, configurando uma amostra definida por acessibilidade.

A amostra obtida será caracterizada pelos gráficos de 1 a 4. O primeiro gráfico demonstra a autodeclaração de gênero dos respondentes:

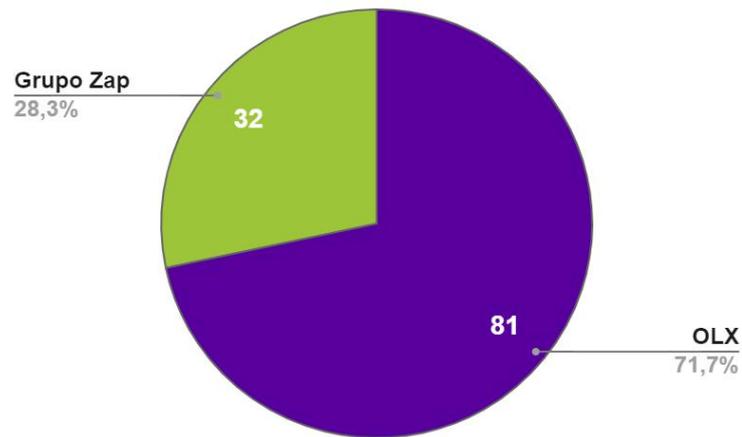
Gráfico 1- Autodeclaração de gênero dos respondentes do questionário



Fonte: elaboração própria

A segunda caracterização é sobre a empresa de origem dos respondentes do questionário, que está representada no gráfico 2:

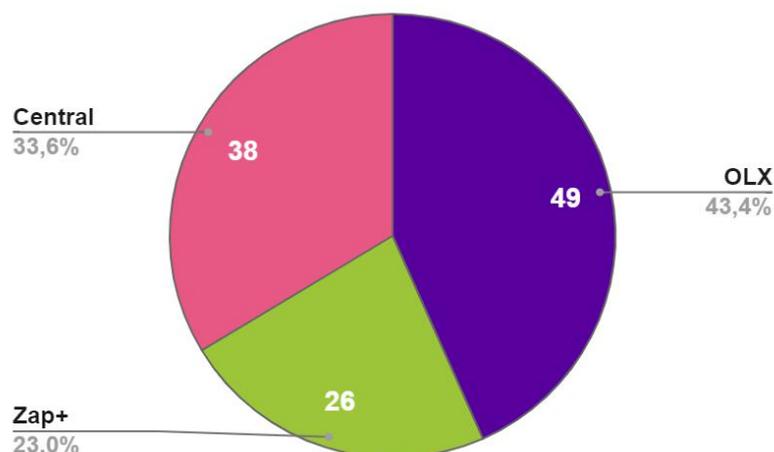
Gráfico 2 - Empresa de origem dos respondentes do questionário



Fonte: elaboração própria

A terceira caracterização detalha qual a unidade de negócio que os respondentes do formulário trabalhavam no momento da pesquisa. Os resultados estão representados no gráfico 3:

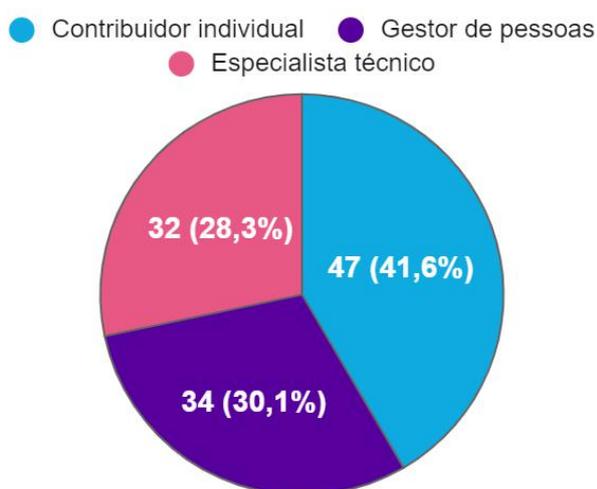
Gráfico 3 - Unidade de negócio de atuação dos respondentes do questionário



Fonte: elaboração própria

Por fim, a última caracterização diz respeito ao perfil de cargo dos respondentes do questionário. Os resultados estão representados no gráfico 4:

Gráfico 4 - Perfil de cargo dos respondentes do questionário



Fonte: elaboração própria.

### 3.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado no presente trabalho foi um questionário, na forma de escala Likert (apêndice A) criado à luz dos valores organizacionais da OLX Brasil. Na *intranet* da empresa existe um documento chamado “Valores e comportamentos - Cultura OLX Brasil”, que é disponibilizado para todos os integrantes da empresa. Neste documento, além da missão e propósito da empresa, estão valores organizacionais, acompanhados de afirmações que descrevem como o referido valor

deve ser praticado no dia a dia, traduzindo-o em ações concretas. Os cinco valores da OLX Brasil são:

- É tudo sobre gente
- Uma boa experiência é a que fica
- Experimentamos, aprendemos e inovamos
- Somos sustentáveis (sic)
- Movidos por resultados, guiados por dados

Cada um destes cinco valores é desdobrado em afirmações que especificam como a empresa idealizou a aplicação prática do valor, conforme podemos ver no anexo A. Cada afirmação contém, em sua versão original na empresa, um ou mais verbos de ação que traduzem como dado valor é praticado no dia a dia de trabalho. Para fins de precisão nas respostas, as afirmações com mais de um verbo de ação foram separadas em afirmações individuais, formando um total de cinquenta e duas afirmações. Dessa forma, cada um dos valores tem um número determinado de afirmações referentes a ele:

- É tudo sobre gente - Afirmação 1 - 16
- Uma boa experiência é a que fica - Afirmação 17 - 24
- Experimentamos, aprendemos e inovamos - Afirmação 25 - 30
- Somos sustentáveis (sic) - Afirmação - 31 - 44
- Movidos por resultados, guiados por dados - Afirmação 45 - 52

A escala de likert que sustenta o questionário contava com os seguintes pontos:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3 - Neutro/não se aplica
- 4 - Concordo Parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Dessa forma, o instrumento de pesquisa é caracterizado por um questionário contendo cinquenta e duas afirmações, onde estas são categorizadas dentro de cinco grandes grupos, cada um representando um valor da OLX Brasil.

O instrumento de pesquisa foi testado com três integrantes do time de recursos humanos, que responderam numa rodada de teste e avaliaram não ter pontos de

melhoria ou problemas para compreender o exercício proposto. O instrumento está disponível no apêndice A e os valores e atitudes esperadas no anexo A.

### **3.4 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados**

Para a pesquisa bibliográfica dos trabalhos que fundamentaram a presente pesquisa, foi utilizado o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A pesquisa foi feita usando as palavras-chave “cultura organizacional”; “atitude e cultura organizacional”; “mudança de cultura organizacional”. Os resultados foram filtrados por publicações feitas no período de 2016 a 2022 e por artigos revisados por pares. Além disso, o autor realizou a leitura de capítulos de livros de autores conceituados dentro do tema de Cultura Organizacional, sendo estes determinados através do estudo de citações dos artigos que tratam do assunto.

Para a parte documental do trabalho, foram acessados arquivos e documentos disponibilizados pela OLX Brasil para os seus funcionários, com a devida autorização da empresa. Os documentos escolhidos foram os que ajudaram a entender de forma mais aprofundada a cultura organizacional, os valores e as atitudes esperadas dos valores na empresa, como o documento “Valores e comportamentos - Cultura OLX Brasil”. Outro documento utilizado foi o controle de desligamentos entre o período de abril de 2021 e setembro de 2022, que pode indicar alguma tendência maior de pedidos de demissão relacionados à uma unidade de negócio ou outra e indicar uma tendência que pode - ou não - ser relacionada à mudança de cultura organizacional. No total, foram acessados os seguintes documentos:

- Consolidado Estratégia Liderança & Cultura\_MTv2
- Apresentação Nova Cultura\_líderes\_vfinal\_10demarço
- Cultura\_OLXBR\_PT\_EN
- Apresentação – D1 – 2022
- Desligados – Abr21 até Atual
- Valores e Comportamentos – Cultura OLX Brasil

Para a coleta dos dados quantitativos foi divulgado, através do e-mail pessoal do pesquisador, um questionário para todas as pessoas que já integravam a empresa antes do lançamento da proposta de nova cultura organizacional. O questionário, que pode ser acessado através do *link* <https://forms.gle/SfCFtap6JycYoddB8>, foi

disponibilizado no dia 27 de setembro de 2022, e ficou disponível até o dia 10 de dezembro de 2022. Além do envio, quando as pessoas foram convidadas a responder o questionário, houve um segundo reforço, servindo como lembrete para reforçar o preenchimento e captar mais respostas. Ao final, foram adquiridas 113 respostas no questionário.

Os dados coletados através do questionário foram tratados a partir de métodos de estatística descritiva, onde no primeiro momento, estes foram compilados, tratados e manipulados através do uso do *software* Google Planilhas. As cinquenta e duas afirmações que compõem o questionário foram categorizadas dentro de cinco categorias, cada uma representando um valor da OLX Brasil. Foram feitas as médias aritméticas dos resultados das afirmações onde um índice alto representou atitude favorável aos novos valores organizacionais e um índice baixo, o contrário. Dessa forma as afirmações, categorizadas por valores, forneceram uma média da atitude por valor e por unidade de negócio da empresa, que foram comparadas entre si. Foram utilizados histogramas, gráficos de linhas e gráficos de pizza a fim de explorar os resultados obtidos em cada afirmação, a fim de determinar os padrões e explorar os resultados que se destacaram positiva ou negativamente, com o objetivo de obter conclusões que colaborem para o atingimento dos objetivos do presente trabalho.

## 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo se dedica a caracterizar a empresa que foi o objeto de estudo desta pesquisa e apresentar os resultados produzidos. A partir dessa apresentação, a proposta deste capítulo é discutir os resultados, buscando correlações entre os dados produzidos e o referencial teórico apresentado.

### 4.1 Apresentação da Organização

A organização que é objeto de estudo do presente trabalho é a OLX Brasil, empresa brasileira do ramo de tecnologia que possui em seu portfólio três marcas: OLX, Zap Imóveis e VivaReal. A OLX Brasil atua através de *marketplaces*, tendo como principal foco a compra e venda de produtos usados e automóveis, além da compra, venda e aluguel de imóveis. A empresa foi formada em novembro de 2020, após a OLX comprar o Grupo Zap e realizar um processo de integração, mantendo em seu quadro os funcionários originários do Grupo Zap.

A OLX, empresa que comprou o Grupo Zap e foi grande agente de mudança de todo o processo de integração, é uma empresa de origem holandesa, fundada em 2006. A empresa chegou ao Brasil em 2010, através de Andries Oudshoorn, atual CEO da OLX Brasil e, em 2015, passou por um processo de fusão com seu concorrente, o Bom Negócio. Dessa fusão surgiu o modelo atual da OLX Brasil de relacionamento com seus investidores, o de *joint-venture* formado pela Adevinta, um dos maiores grupos de classificados do mundo<sup>13</sup>, que tem em seu portfólio marcas como Infojobs e Ebay e a Prosus, um dos maiores grupos de internet do mundo<sup>14</sup>, que tem em seu portfólio marcas como o Ifood e OLX Group. Apesar de ser pertencente a dois grupos, a OLX Brasil possui grande autonomia no seu processo de tomada de decisões, podendo determinar sua estratégia e estrutura de trabalho de forma autônoma.

Após a formação da OLX Brasil, a direção da empresa optou por manter uma estrutura organizacional guiada por três unidades de negócio, ou *business units* (B.Us): OLX, Zap+ e Central. Nesta divisão, a B.U OLX ficaria responsável por olhar os setores de compra e venda de bens de consumo, automóveis e a parte transacional/*payments*. A B.U Zap se dedica a atuar exclusivamente no ramo de

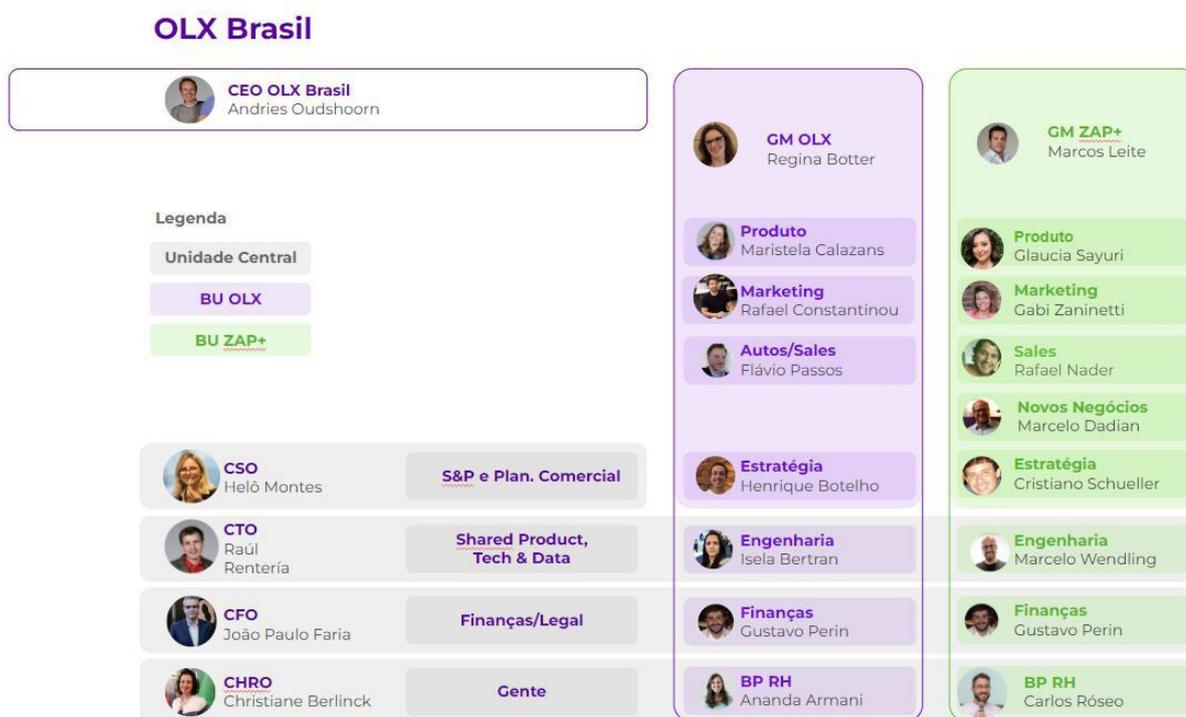
---

<sup>13</sup> De acordo com o material de *onboarding* da empresa.

<sup>14</sup> De acordo com o material de *onboarding* da empresa.

imóveis, cuidando desta frente dentro dos produtos da empresa (OLX, Zap Imóveis e VivaReal). A B.U Central tem um papel administrativo e, portanto, não tem objetivo de olhar para algum produto da OLX Brasil, mas sim de fornecer suporte às duas unidades de negócio voltadas para produtos. A figura 2 apresenta o organograma da OLX Brasil em novembro de 2022:

Figura 2 - Organograma da OLX Brasil em novembro de 2022



Fonte: OLX Brasil, 2022

A tomada de decisões e a estratégia da empresa são determinadas pelo grupo informalmente conhecido como *Management Team* (MT), que é formado pelos *C-Level* da empresa. São eles o *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Strategy Officer* (CSO), *Chief Technology Officer* (CTO), *Chief Financial Officer* (CFO), *Chief Human Resources Officer* (CHRO) e os dois *General Managers* (GMs), estes tendo seus papéis ligados à sua unidade de negócio específica, OLX ou Zap+. Dentro da figura 2, também podemos notar a estrutura matricial da empresa, onde as caixas roxa e verde representam a estrutura da B.U específica e a caixa cinza representa a estrutura da B.U Central.

A área de Recursos Humanos da OLX Brasil é conhecida como Time de Gente. A área é composta pelas áreas de Atração e Seleção, Administração de Gente, Universidade e Desenvolvimento Organizacional, Marca Empregadora, Comunicação e Cultura, *People Analytics*, Remuneração e Performance e *Business Partners*.

A OLX Brasil, no momento da fusão das empresas, contava com cerca de 1500 pessoas em seu quadro de funcionários. O modelo de trabalho vigente na empresa é o *remote first*, onde a principal premissa de trabalho é priorizar o trabalho remoto e online. Dessa forma, os funcionários da empresa não precisam morar em uma das cidades-sede da empresa (Rio de Janeiro e São Paulo) e não tem obrigação de ir ao escritório para trabalho, reuniões ou confraternizações.

#### **4.2 O processo de redesenho da Cultura Organizacional da OLX Brasil**

Após a compra do Grupo Zap pela OLX e a oficialização da junção das empresas, formou-se a OLX Brasil. Essa junção resultou na criação de uma nova empresa em termos práticos, mas imbuída de práticas e da cultura organizacional de suas duas empresas originárias. Por isso, o MT propôs ao time de Recursos Humanos, mais especificamente um grupo de trabalho formado entre as áreas de Universidade e Desenvolvimento Organizacional e Comunicação e Cultura, o desafio de estudar o cenário e determinar como seria a estratégia de redesenho da cultura da OLX Brasil.

Apesar de a OLX e o Grupo Zap serem empresas de segmentos similares e possuírem frases relativas aos valores correlatas, na prática ambas as empresas possuíam maneiras diferentes de viver o dia a dia. Nesse sentido, foi necessário aprofundar o estudo para entender o caminho a ser seguido. A princípio, foram levantados quatro possíveis cenários, conforme a figura 3:

Figura 3 - Alguns cenários culturais mapeados para o M&A



Fonte: OLX Brasil, 2020

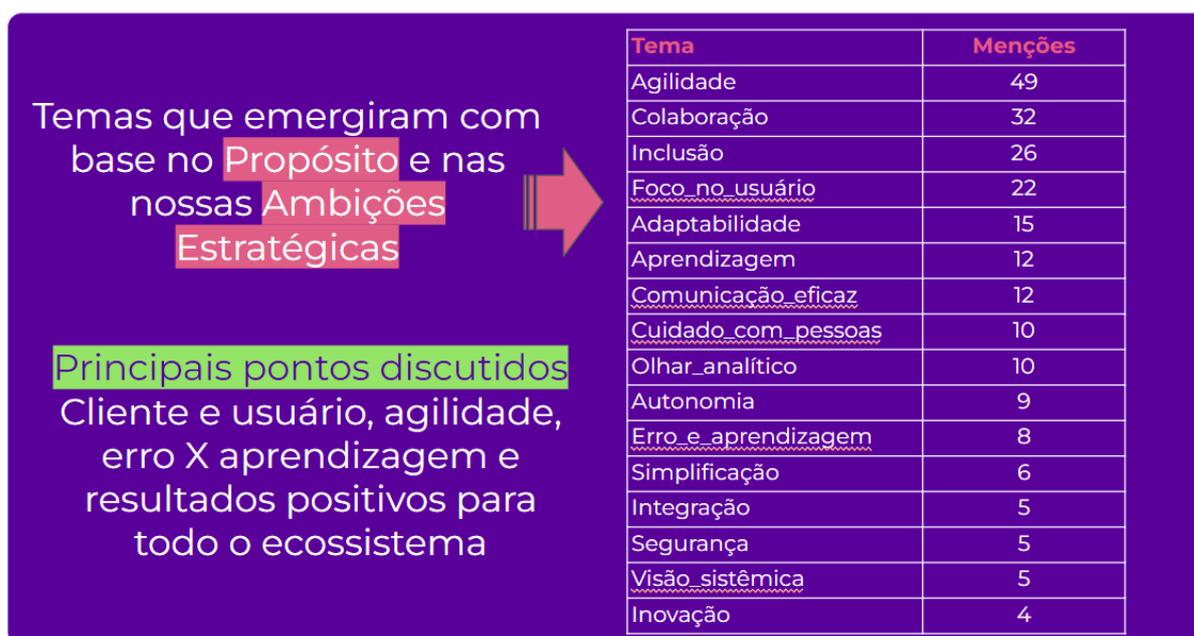
Os cenários levantados são correlatos ao que Schein (2010) elenca ao escrever sobre mudanças culturais em contextos de fusões e aquisições. O autor menciona que nesses casos, existem três cenários possíveis: No primeiro cenário, ambas empresas mantêm suas culturas de forma independente e inalterada. No segundo, uma cultura organizacional predomina sobre a outra, fato representado na figura 3 no quadro de "assimilação de culturas". O terceiro cenário é o que mais se assemelha ao adotado pela OLX Brasil, onde decidiu-se por captar e aproveitar aspectos já existentes das culturas de ambas as empresas para formar uma nova cultura organizacional

A OLX Brasil decidiu seguir com a criação de uma nova cultura organizacional, em busca de que, atuando de forma conjunta nesse processo, já pensando que "juntos como OLX Brasil criando uma nova cultura considerando suas forças complementares e compartilhando seus valores" (OLX BRASIL, 2020) eles pudessem atender melhor os funcionários e gerar maior adesão e familiaridade com os valores. Este caminho também denota, conforme a figura 3, a criação de um novo propósito, valores, declaração dos comportamentos esperados e dos rituais da empresa.

Decidido que o caminho seria criar uma nova cultura organizacional, a OLX Brasil formou grupos focais com funcionários da empresa para co construir a nova

cultura organizacional. Os grupos foram feitos levando em consideração um *mix* de pessoas, perfis, áreas, tempo de empresa, níveis hierárquicos e gênero. Foram integrantes destes grupos focais mais de cem funcionários da empresa, que foram indicados pelos *business partners* do Time de Gente, em conjunto com alinhamento com líderes seniores da OLX Brasil. Durante as dinâmicas de grupos focais, a pergunta que norteou as discussões foi “Quais palavras você acredita que representam melhor a cultura da OLX Brasil?”. A partir das discussões geradas nos grupos, os temas mais repetidos foram tratados em categorias e compilados, conforme a figura 4:

Figura 4 - Temas mais citados nos grupos focais



Fonte: OLX Brasil, 2020

A OLX Brasil também contratou uma consultoria, a CorALL, que tem como propósito:

Somos catalisadores da criação de novos modelos de organização e de relacionamento para acelerar o emergir de uma nova economia baseada na prosperidade compartilhada, no uso eficiente de recursos, na felicidade e bem-estar. (CORALL, 2022)

A consultoria foi contratada para colaborar com a construção da narrativa a partir dos dados e discussões obtidas nos grupos focais, tendo participado desses encontros. A CorALL foi escolhida por ter um grande contexto das duas empresas

originárias, atuar através de metodologias ágeis, possuir flexibilidade de escopo e possuir excelentes recomendações de parceiros e concorrentes.

Posteriormente à contratação da consultoria e da criação e execução dos encontros com os grupos focais, a OLX Brasil estabeleceu como próximos passos do processo de criação da nova cultura conforme a figura 5:

Figura 5 - Etapas e entregáveis do projeto

		<b>etapas</b>	<b>duração</b>	<b>entregáveis</b>
<b>SPRINT 1</b>	<b>NARRATIVA DA NOVA CULTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Análise materiais existentes</li> <li>&gt; Entrevistas individuais MT</li> <li>&gt; Focus Groups com times</li> <li>&gt; Co-Criação com MT + Extended + Diretores (diretos C-Level)</li> </ul>	8 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pré- handbook de Cultura (Propósito + Valores + Comportamentos)</li> </ul>
<b>SPRINT 2</b>	<b>FORTELECIMENTO LÍDERES SR NA NOVA CULTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Workshops para fortalecer o time no novo operar cultural</li> <li>&gt; Vivenciar comportamentos que expressem os valores</li> </ul>	4 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Handbook de Cultura finalizado</li> <li>&gt; Fortalecimento da liderança para sustentar a nova Cultura</li> </ul>
<b>SPRINT 3</b>	<b>SUSTENTAÇÃO COACHING / MENTORIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sessões individuais para alguns líderes Srs</li> </ul>	6 encontros 3>4 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus groups com demais grupos podem ser avaliados de acordo com resultado dos sprints 1 e 2</li> </ul>

Fonte: OLX Brasil, 2021

Dessa forma, a estratégia do grupo de trabalho envolvido na proposta da nova cultura organizacional da empresa foi criar um pré-*handbook* de cultura a partir dos assuntos mais citados nos grupos focais, apresentar esse material para o MT, líderes seniores e alguns integrantes dos grupos focais e validar se a proposta estava indo por um caminho considerado correto por todos.

A OLX Brasil entende que envolver a alta liderança e os líderes seniores da organização é primordial para o sucesso da mudança cultural da empresa, uma vez que a empresa considera o líder como um agente de transformação e protagonista do atual momento vivido na organização, além de ser um elemento de conexão da cultura, propósito e da organização como um todo (OLX BRASIL, 2020). A visão da empresa é apoiada pela de Hofstede (2010), uma vez que o autor comenta que para que as mudanças culturais que acontecem nas organizações deem certo, é importante que os executivos e a alta liderança da empresa coloquem energia nesse processo e

personifiquem os comportamentos esperados, assumindo a figura de heróis da nova cultura organizacional.

A partir disso, começou a ser feito um trabalho com todos os líderes seniores da empresa para construir identificação e fornecer direcionamento sobre a nova cultura organizacional, buscando proporcionar uma vivência dos comportamentos que expressassem os valores propostos através de workshops, *gameificação* e dinâmicas de grupo que exercitassem estes aspectos. Por fim, alguns líderes seniores receberam coaching e mentoria de cultura para colaborar no processo.

Paralelamente, a equipe de trabalho responsável pela proposta da nova cultura organizacional compilou as discussões geradas em todas essas interações para construir o *handbook*. O *handbook* tem como objetivo apresentar a nova cultura organizacional da OLX Brasil para todos os integrantes da organização, através da definição do propósito, valores, atitudes e comportamentos esperados e rituais.

O lançamento da nova cultura organizacional da OLX Brasil aconteceu oficialmente em abril de 2021, praticamente seis meses depois da junção da operação da OLX e Grupo Zap. O lançamento aconteceu através de uma transmissão ao vivo na *intranet* da empresa, onde foi apresentada a nova cultura organizacional e um “game de valores”, onde todos os funcionários foram divididos em grandes grupos e participaram de dinâmicas, gincanas e interações que, além de apresentar a nova cultura, a associavam com comportamentos esperados de maneira lúdica e envolvente.

O propósito escolhido foi “Empoderar os brasileiros para realizarem seus sonhos, reinventando o modelo de consumo”. Além disso, foram propostos cinco valores, conforme observado na figura 6:

Figura 6 - Valores da OLX Brasil



Fonte: OLX Brasil, 2021

Nesse mesmo *handbook*, também foi feita uma série de orientações sobre como a cultura deveria acontecer no dia a dia, onde a empresa determinou algumas ações que representassem a prática desses valores. Essas afirmações podem ser consultadas no apêndice A.

A partir da divulgação para a empresa inteira, o time de gente da OLX Brasil também precisou reestruturar e adequar processos que sustentam a estratégia da empresa e a cultura organizacional, como o ciclo de planejamento, processo decisório, práticas de atração e seleção, ambientação de novos funcionários (*Onboarding*), ciclo de performance e os programas de desenvolvimento de líderes. Esse direcionamento tem a ver com o que Hofstede (2010) comenta sobre o cenário de mudanças culturais: apesar da cultura ser algo sutil e presente no dia a dia, mudá-la exige medidas bem estruturadas e aprofundadas na organização. Esse cenário se tornou ainda mais desafiador por conta da política do *remote first*, onde os funcionários da empresa não possuem obrigatoriedade de ir ao escritório, fazendo com que toda essa reestruturação tenha acontecido de forma remota.

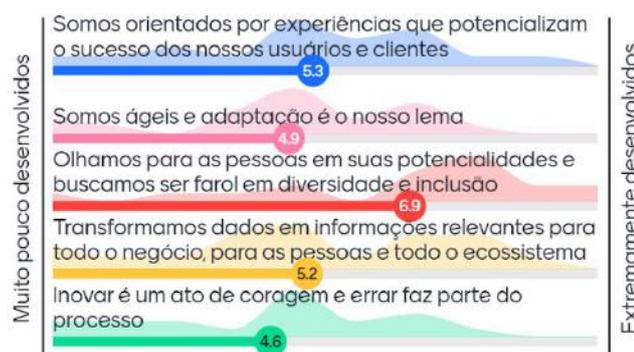
A nova cultura norteou grande parte das ações da empresa no ano de 2021, que foi considerado um ano chave para harmonizar a mudança organizacional e cultural e estruturar processos para a OLX Brasil. Dessa forma, todos os processos e práticas da empresa foram revistos a fim de entender e adequá-los à nova cultura organizacional.

Por fim, o grupo de trabalho responsável pela proposta rodou um questionário com alguns embaixadores da cultura, que são pessoas consideradas pelo time de gente como agentes de mudança, influentes na organização e que participaram do processo como um todo, atuando no papel de disseminação dessa cultura no dia a dia. Sobre os embaixadores da cultura, é interessante pontuar que a criação desse grupo pode ser categorizada, dentro da produção científica que fundamenta este trabalho, como a criação de heróis. Os heróis são figuras exploradas por Schein (2010) e Freitas (2007) como pessoas que personificam a cultura da empresa e servem como exemplos de comportamentos esperados. Com a criação desse grupo e o compromisso em treiná-lo, ouvi-lo e fornecer bons direcionamentos sobre a nova

cultura organizacional, a OLX Brasil investiu em criar agentes de mudança que pudessem atuar em prol da nova cultura no dia a dia de trabalho.

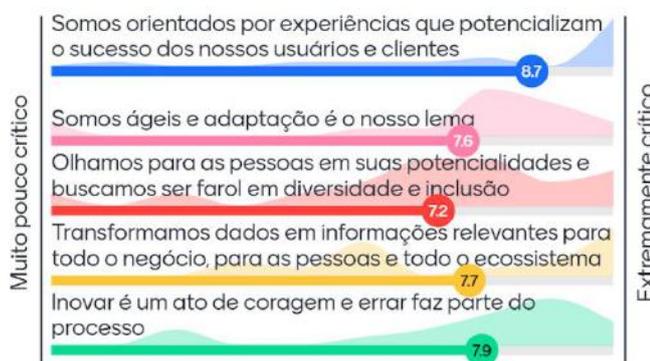
O questionário tinha como objetivo medir dois pontos: a criticidade de cada um dos cinco valores para a evolução do negócio da empresa e qual o estágio atual de desenvolvimento naquele valor. As figuras 7 e 8, respectivamente, representam os resultados dessas perguntas:

Figura 7 - O quão crítico considero fortalecer esse valor nos próximos 2 a 3 anos para o sucesso da OLX?



Fonte: OLX Brasil, 2021

Figura 8 - Qual é o nosso atual estágio de desenvolvimento neste valor?

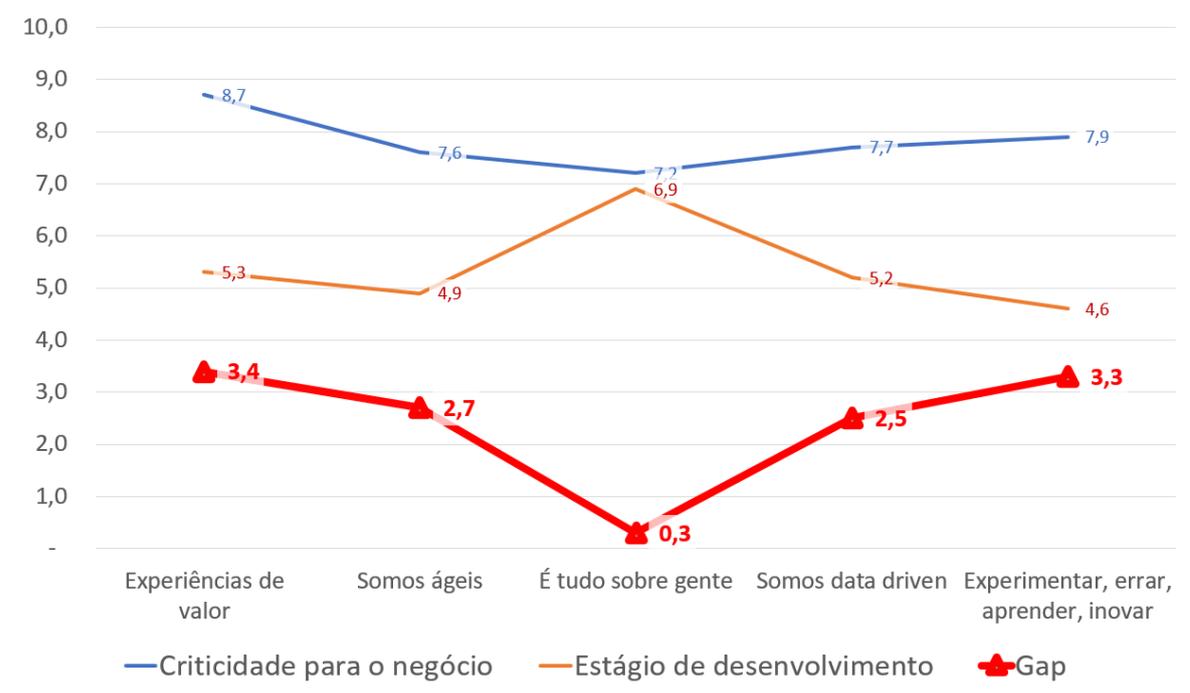


Fonte: OLX Brasil, 2021

As respostas dessas perguntas geraram um gráfico por meio do qual pôde-se analisar o *gap* atual em cada um dos valores, representado pela distância entre a média da criticidade versus o estágio de desenvolvimento de cada um dos valores. Esse gráfico representa uma fotografia do momento vivido na empresa em abril de

2021 e tem como objetivo fornecer para o grupo de trabalho um indicativo de quais valores precisariam ter mais atenção nos processos de sustentação da cultura organizacional. Ele pode ser acompanhado no gráfico 5:

Gráfico 5 - Gap atual nos valores (Críticidade x Desenvolvimento)



Fonte: OLX Brasil, 2021

Os valores, conforme apresentados nos gráficos estão com nomes diferentes pois ainda não tinham sido envelopados sob um plano de comunicação, mas as palavras-chave permitem reconhecer e fazer uma conexão entre os valores aqui apresentados. Nota-se que o único valor com um gap pequeno é o *É tudo sobre gente*, o que denota o descrito por Schein (2010), que as pessoas tendem a se reunir em grupos para lidar com as mudanças externas do ambiente e as adaptações internas necessárias. Por conta dessa tendência, os funcionários da OLX Brasil podem ter ou conseguem ter uma atitude positiva a esse valor logo de início por se tratar de um valor que tem como tema central o respeito, integração e a promoção da diversidade entre as pessoas da empresa. O restante dos valores, por não tocarem em aspectos tão intrínsecos da natureza humana, não são tão naturais, o que pode refletir nos maiores índices de gap.

A partir do lançamento da nova proposta de cultura organizacional da OLX Brasil, os esforços da empresa se dedicaram a sustentar essa cultura através do redesenho de processos, olhar para a relação líder e liderado, novos rituais e

pesquisas de engajamento. Esses esforços são contínuos e devem ser motivo de atenção para a empresa por algum tempo, visto que transformações culturais são processos trabalhosos e difíceis, de acordo com Hofstede (2010) e Schein (2010).

A partir da análise da estrutura da OLX Brasil e de quais foram os motivadores, estratégia e atuação da equipe de trabalho da empresa em relação ao lançamento da nova cultura organizacional, a próxima seção deste trabalho se dedicará a analisar e discutir os resultados obtidos através do questionário proposto pelo autor do trabalho, que visa medir a adesão a cada um dos valores propostos no processo de redesenho da cultura organizacional.

### **4.3 Apresentação e discussão dos resultados quantitativos**

Freitas (2007) comenta que as organizações que veem a cultura organizacional como algo que a empresa tem possuem um olhar de cultura como uma variável. Nesse sentido, é possível alterá-la e redirecioná-la para atender aos interesses do grupo e dos executivos da empresa. O desafio, de acordo com a autora, é entender como diminuir os impactos gerados pela mudança. Esta seção se dedica a apresentar e discutir os resultados produzidos por meio do questionário utilizado como instrumento de pesquisa, a fim de compreender se o processo desenhado pela OLX Brasil gerou nos funcionários uma atitude positiva aos novos valores organizacionais.

Foram obtidas 113 respostas no questionário divulgado para os funcionários da OLX Brasil, que contava com 52 variáveis, que servirão para mensurar a atitude dos funcionários da empresa em relação aos valores propostos da nova cultura organizacional. As respostas derivam de uma escala Likert que vai de 1 a 5, onde 1 é “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Dessa forma, pode-se inferir que uma média de respostas próxima a 5 sugere uma atitude mais favorável ao valor expresso em cada variável e, conseqüentemente, à categoria a qual ela pertence. Quanto menos próximo de 5, pode-se inferir que isso sugere uma atitude menos favorável ao valor expresso por uma variável e, conseqüentemente, da categoria à qual ela pertence. As 52 variáveis foram organizadas em cinco categorias, onde cada uma representa um valor da OLX Brasil. A divisão ficou da seguinte forma:

- É tudo sobre gente - Afirmação 1 - 16
- Uma boa experiência é a que fica - Afirmação 17 - 24

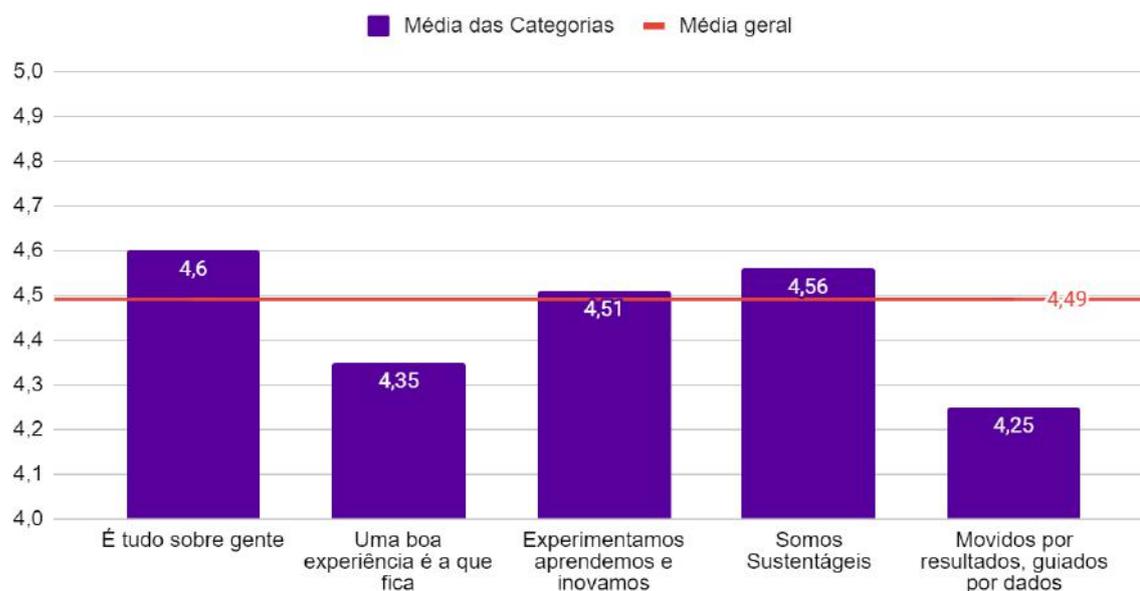
- Experimentamos, aprendemos e inovamos - Afirmação 25 - 30
- Somos sustentáveis (sic) - Afirmação - 31 - 44
- Movidos por resultados, guiados por dados - Afirmação 45 - 52

A primeira grande categorização a ser feita é a da média geral das respostas. Foram obtidas 113 respostas para cada uma das 52 variáveis. A média geral de todas as variáveis foi 4,49, média esta que pode ser considerada alta e, portanto, nos indica que de forma geral a atitude dos funcionários da OLX Brasil em relação à nova cultura organizacional da empresa é positiva. Schein (2010) comenta que mudanças de cultura organizacional geram, por padrão, ansiedade de aprendizagem e falta de autoestima nas pessoas. O autor comenta que para resolver essa ansiedade de aprendizagem, o caminho é fornecer segurança psicológica para as pessoas, dando oito exemplos de como fornecer essa segurança, que foram elencados na seção 2.4 do presente trabalho.

Pode-se dizer que, olhando os oito pontos mencionados por Schein (2010) que ajudam na segurança psicológica, o processo de redesenho da cultura organizacional da OLX Brasil foi bem estruturado, fornecendo a grande maioria destes oito pontos. Vale citar, por exemplo, a criação de grupos focais onde a mudança pôde ser discutida e co-construída, além do envolvimento da liderança já citado anteriormente e de treinamentos formais, como o game de cultura, fornecidos pela empresa.

Após definirmos a média geral de concordância com os valores da empresa, foram extraídas as médias de concordância com cada uma das categorias estabelecidas, que serão chamadas de valores. A partir da definição da média de cada um dos cinco valores, foi criado o gráfico 6, onde pode se comparar as médias dos valores versus a média do índice de concordância geral:

Gráfico 6 - Média das categorias versus Média geral

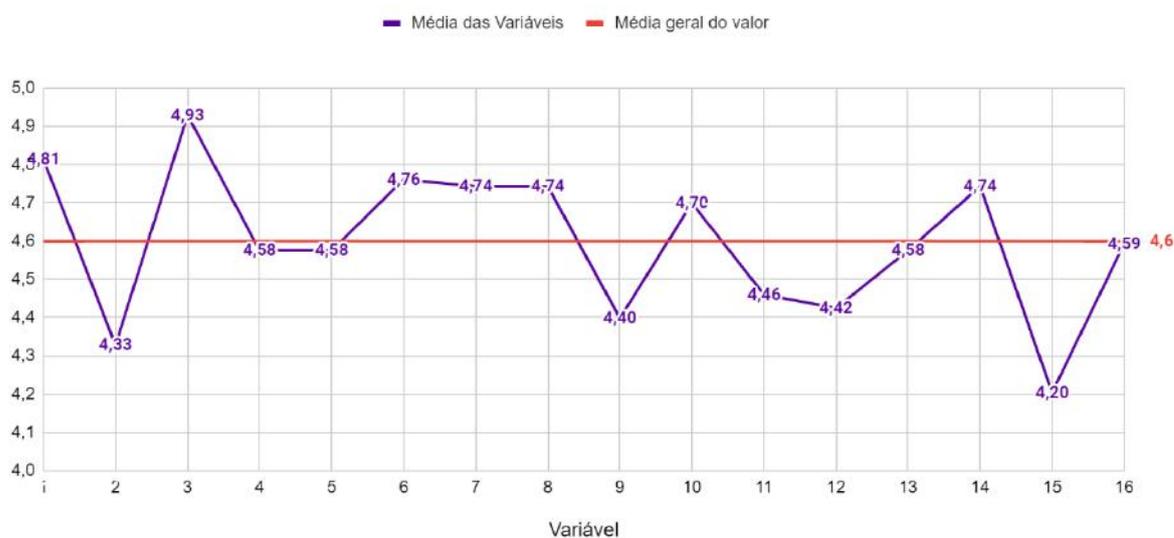


Fonte: elaboração própria

A partir da análise do gráfico, pode-se notar que o valor com maior média de concordância é o “É tudo sobre gente”, seguido de forma próxima ao valor “Somos sustentáveis”. Os valores com menor média de concordância são respectivamente “Movidos por resultados, guiados por dados” e “Uma boa experiência é a que fica”. O valor “Experimentamos, aprendemos e inovamos” teve uma média de concordância muito próxima ao índice de concordância geral. Mesmo assim, a todas as categorias obtiveram resultados que indicam uma atitude positiva dos funcionários da OLX Brasil em relação à nova cultura organizacional da empresa. Freitas (2007) comenta que, quando os valores de uma cultura organizacional são bem construídos, exemplificados e direcionados, os funcionários da empresa tendem a se identificar com ela, o que pode indicar que o processo de redesenho foi bem conduzido pela empresa.

O próximo passo é aprofundar a análise explorando cada uma das categorias acima de forma individual. O intuito dessa análise é identificar variáveis que integram cada categoria e que possam ter influenciado para o aumento ou a diminuição da média de cada categoria. A primeira categoria a ser analisada é a que expressa o valor “É tudo sobre gente”, representada no gráfico 7:

Gráfico 7 - É tudo sobre gente - Média das Variáveis versus Média geral do valor



Fonte: elaboração própria

A categoria “É tudo sobre gente” é a categoria que representa a atitude mais positiva dos funcionários da OLX Brasil. As variáveis que mais destoam da média da categoria foram as variáveis 1 e 3 positivamente e as variáveis 15 e 2 negativamente. São elas:

- Variável 1: Eu acolho as diferenças no meu dia a dia de trabalho
- Variável 3: Eu respeito as diferenças no meu dia a dia de trabalho
- Variável 15: Eu demonstro vulnerabilidade para estabelecer uma comunicação transparente e honesta
- Variável 2: Eu promovo as diferenças no meu dia a dia de trabalho

A OLX Brasil se considera uma empresa que tem apelo muito forte à diversidade de pessoas. A empresa coloca em seu site de vagas que possui como missão “abrir portas para que as pessoas possam ser e estar todos os dias, promovendo assim uma cultura inclusiva e o respeito pelo próximo” (SMARTRECRUITER, 2022). O índice alto das variáveis 1 e 3 pode nos sugerir que esse direcionamento da empresa é algo tão assumido pelas pessoas que entra no que Schein (2010) categoriza como pressupostos básicos, que são a essência da cultura, a maneira como as coisas são feitas, muitas vezes até de forma inconsciente. Como este direcionamento é algo que acompanha a organização desde os seus primórdios, o novo valor pode ter colocado em novas palavras um sentimento antigo

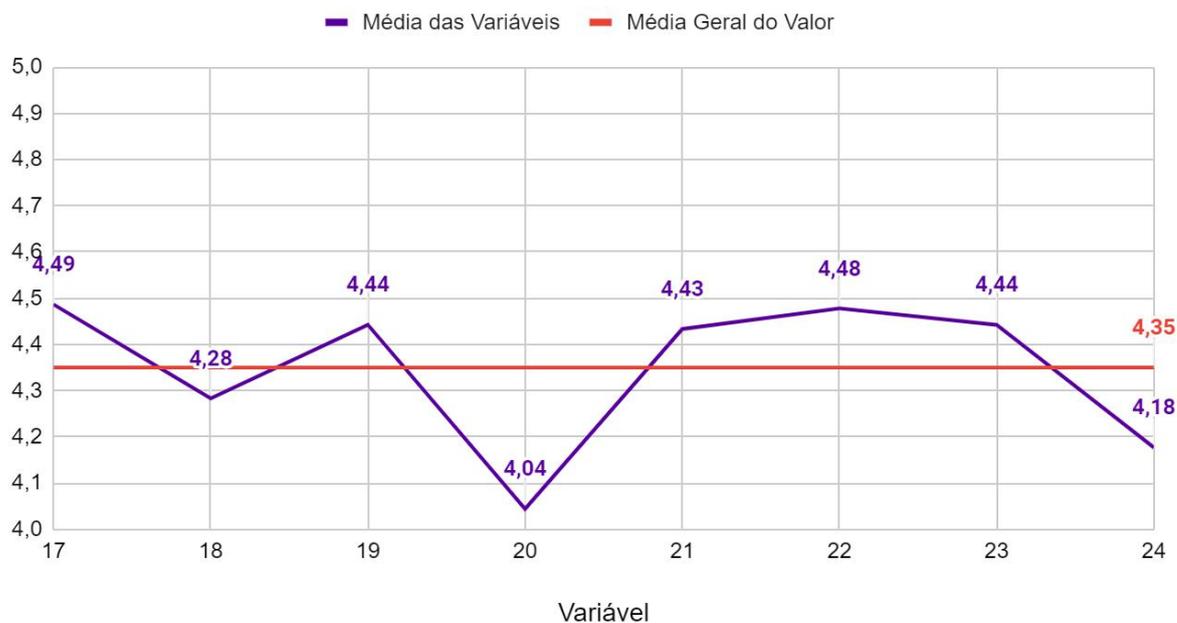
já vivido pelos integrantes da empresa. Schein (2010) também comenta que a tendência dos humanos é se organizar em grupos, a fim de se proteger das ameaças externas e ajudar na adaptação interna, o que pode sugerir que as pessoas tendem a aceitar e acolher as diferenças no dia a dia em prol de um bem maior, o bem-estar coletivo, o que pode explicar o alto índice dessas categorias.

Ao analisar as variáveis que ficaram mais abaixo da média dentro desta categoria, podemos resgatar o que Schein (2010) comenta sobre a tendência em grupos, que é de buscar a inércia, o conforto. Nesse sentido, mesmo que as variáveis 1 e 3, que falam sobre acolher e respeitar as diferenças, estejam bem ranqueadas, a variável 2 é, o que pode indicar uma aversão a dedicar energia e esforço no dia a dia para promover ativamente essas diferenças, uma vez que apenas aceitá-las e respeitá-las não exige esforço ativo das pessoas da empresa.

Ao analisar a variável 15, que fala sobre demonstrar vulnerabilidade - falar sobre problemas pessoais, dificuldades no trabalho e erros cometidos - no dia a dia, podemos relacionar com o que Schein (2010) comenta sobre mudanças organizacionais gerarem a ansiedade de aprendizagem, sentimento de ansiedade e perda de autoestima gerado pela mudança do *modus operandi* cultural das empresas. Nesse sentido, as pessoas podem não se sentir à vontade para demonstrar vulnerabilidade durante o processo uma vez que isso denota uma dificuldade, uma possível posição de inferioridade. Esse fator pode também demonstrar que uma parte dos funcionários da empresa não possui a segurança psicológica, fator essencial, de acordo com Schein (2010) para passar por esse momento atenuando os sentimentos pejorativos.

A segunda categoria a ser analisada é a “Uma boa experiência é a que fica”. Antes de analisar o as variáveis de forma individual, vale destacar que essa categoria é a segunda pior ranqueada dentre as cinco categorias propostas. Um possível motivo da baixa média pode estar ligado ao fato de que todas as variáveis que compõem esta categoria estão muito ligadas ao contato, escuta e busca da resolução dos problemas dos clientes da empresa. Dado que nem todas as áreas da empresa possuem contato frequente com os clientes, isso pode ter afetado de forma negativa a atitude dos funcionários com esse valor. Os resultados das médias individuais das categorias estão delimitados no gráfico 8:

Gráfico 8 – Uma boa experiência é a que fica - Média das Variáveis versus Média geral do valor



Fonte: elaboração própria

Nesta categoria, é válido destacar as variáveis 17 e 22 como destaques positivos e as variáveis 20 e 24 como destaques negativos. O restante das variáveis permanece bem próximo à média. São elas:

- Variável 17: Eu atuo para proporcionar uma experiência fluída para os nossos usuários e clientes
- Variável 22: Eu conheço e falo sobre as dores dos nossos usuários e clientes com objetivo de desenhar soluções e tomar as melhores decisões
- Variável 20: No meu dia a dia, eu interajo com nossos usuários e clientes de forma frequente e consistente, com empatia para solucionar suas dores e necessidades.
- Variável 24: Eu utilizo os produtos da OLX Brasil e me coloco no lugar dos nossos usuários e clientes.

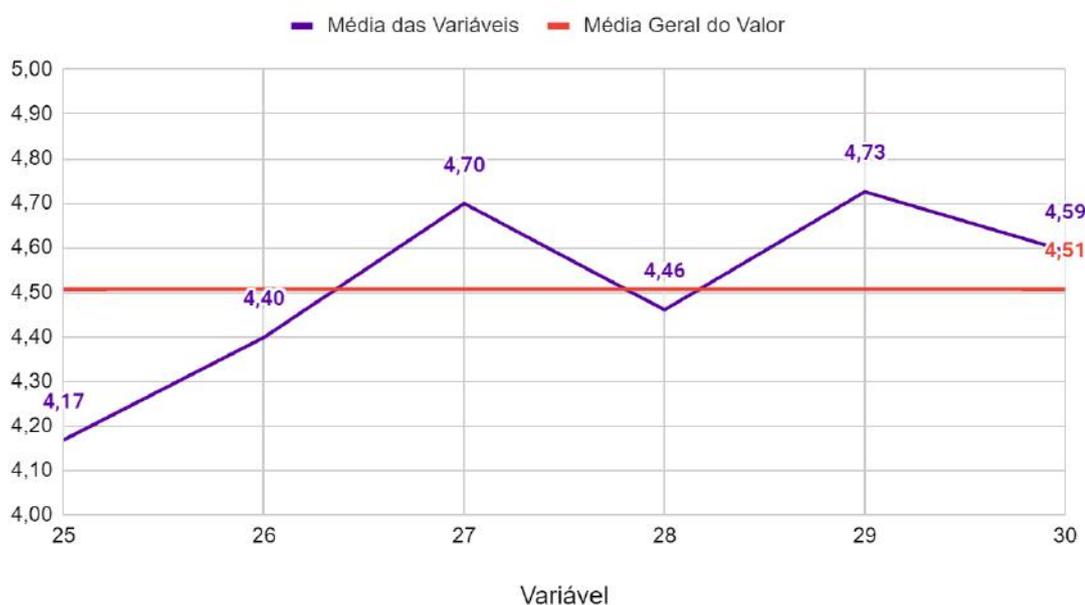
A OLX Brasil tem como seus produtos os *marketplaces* de bens usados e imóveis que compoem o portfólio da marca. Conforme demonstrado na figura 4 do presente trabalho, o termo “Foco no cliente” foi o quarto colocado em número de

menções durante os grupos focais que alimentaram a cultura da empresa. Dessa forma, as médias baixas nas variáveis demonstram uma discrepância entre o que as pessoas dizem acreditar e o que elas praticam.

A alta avaliação das variáveis 17 e 22 pode estar relacionada ao que as pessoas cognitivamente querem e julgam ser importantes, ao passo que a baixa avaliação das variáveis 20 e 24 podem comprovar que no dia a dia, o cognitivo não se traduz para a prática. Hofstede (2010) comenta que as práticas materializam aspectos da cultura organizacional no dia a dia, tornando mais concretos os símbolos, heróis, rituais e valores de uma organização. Nesse sentido, uma hipótese válida é que apesar de que as pessoas entenderem a importância das variáveis propostas nessa categoria, ela ainda não foi cognitivamente aprofundada dentro do modelo de cebola proposto na figura 1 do presente trabalho, ou seja, as práticas dos funcionários ainda não representam esse valor pois ele pode não ter sido totalmente adotado pelos funcionários da empresa.

A terceira categoria a ser analisada é a “Experimentamos, aprendemos e inovamos”, categoria que ficou com a média das variáveis praticamente igual à média geral dos valores da empresa. Os resultados individuais das variáveis estão descritos no gráfico 9:

Gráfico 9 - Experimentamos, aprendemos e inovamos - Média das Variáveis versus Média geral do valor



Fonte: elaboração própria

Nesta categoria, vale se destacar positivamente as variáveis 27 e 29 e negativamente as variáveis 25 e 26.

- Variável 27: Eu contribuo para um clima leve e ambiente seguro onde é possível arriscar dentro dos limites do *compliance* sem buscar culpados frente ao erro.
- Variável 29: Eu entendo que o erro faz parte do processo de aprendizagem e inovação.
- Variável 25: No meu dia a dia, eu experimento e vou atrás da inovação, sem medo de errar.
- Variável 26: No meu dia a dia, eu experimento e vou atrás do que precisa ser melhorado, sem medo de errar.

Assim como na categoria “Uma boa experiência é a que fica”, os resultados dos destaques positivos e negativos novamente podem nos passar uma impressão de conflito entre teoria e prática. Nota-se que as variáveis 27 e 29, que tiveram destaque positivo, usam como verbos de ação a contribuição e o entendimento, enquanto as variáveis 25 e 26 denotam diretamente uma aplicação prática, através do “no meu dia a dia”. O fato de ambas as frases conterem o “sem medo de errar”, tema que, como visto na categoria *É Tudo Sobre Gente* gera uma atitude negativa dos funcionários, pode ter também influenciado para um resultado abaixo da média. Dessa forma, o que foi dito por Hofstede (2010) também se aplica aqui, onde apesar de as pessoas possuírem uma atitude favorável ao valor, ele ainda não foi cognitivamente aprofundado a nível de se traduzir nas práticas do dia a dia. Schein (2010) comenta que para aprofundar uma nova cultura organizacional é necessário um processo de reprogramação cognitiva, onde os funcionários devem se sentir seguros psicologicamente para desaprenderem seus antigos pressupostos e práticas ao passo que recebem *inputs* da nova cultura organizacional. Como a cultura organizacional foi lançada em abril de 2021 e a categoria aqui representada sobre foco nos funcionários teve a melhor média geral dentre as categorias, pode-se levantar a hipótese de que ainda não houve tempo suficiente para os funcionários praticarem essa reprogramação cognitiva.

É importante destacar que a variável 25 teve uma das piores médias dentre todas as variáveis analisadas até aqui. Essa categoria fala sobre buscar inovação sem medo de errar, e sua baixa média pode ser relacionada a dois pensamentos teóricos. Schein (2010) comenta que toda mudança organizacional gera ansiedade de aprendizagem, sentimento de ansiedade e perda de autoestima, e inovação está ligada à busca do novo, do desconhecido, o que muitas vezes gera erros. Nessa linha, pode-se levantar a hipótese de que as pessoas evitam inovar pois estão preocupadas em recuperar sua segurança psicológica, focando em entregar bem o seu escopo de trabalho, sem muitos aléns, evitando errar. Freitas (2007) pode somar à discussão, uma vez que a autora comenta que quando as pessoas “diante de situações em que os indivíduos experimentam a perda de sentido, eles tendem a se agarrar ao passado ou a negar as necessidades do presente” (FREITAS, 2007, p.65). Essa afirmação atinge diretamente a ideia de inovação, que está intrinsecamente ligada ao novo, ao passo que as pessoas preferem se agarrar no passado ou negar as necessidades do presente.

A nota baixa na variável 25, que diz respeito à inovação sem medo de errar pode ser um ponto de atenção para a OLX Brasil. Se as pessoas têm medo de errar no dia a dia, a inovação possivelmente não vai acontecer. Dessa forma, é importante que os líderes, citados por Freitas (2007) como responsáveis por vivenciar no dia a dia a cultura da empresa, pratiquem e fomentem essa variável. A nota baixa também pode denotar uma dificuldade de lidar com a incerteza e uma postura de espectador decorrente da alta distância de poder da cultura brasileira, de acordo com as dimensões culturais de Hofstede (2010).

A próxima categoria a ser analisada é a “Somos sustentáveis (sic)”. Esta categoria é a que tem a segunda maior média geral, o que demonstra a princípio uma atitude favorável dos funcionários da OLX Brasil. É importante descrever que a palavra “sustentável” surgiu do trabalho de redesenho da cultura organizacional e indica a junção de duas palavras, como demonstrado na figura 9:

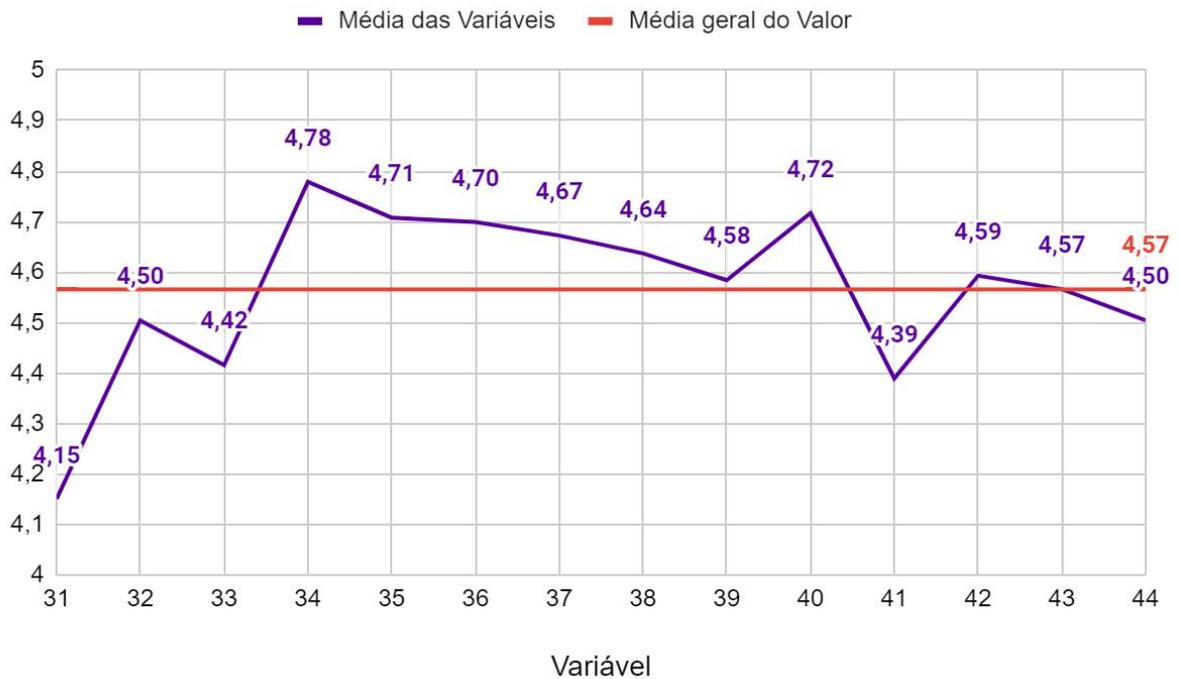
Figura 9 - Origem do termo "Sustentáveis"



Fonte: OLX Brasil, 2021

O gráfico 10 representa as médias das variáveis desta categoria:

Gráfico 10 - Somos Sustentáveis - Média das Variáveis versus Média geral do valor



Fonte: elaboração própria

Dentro desta categoria, é válido destacar positivamente as variáveis 34 e 40, enquanto as variáveis 31 e 41 se destacam negativamente.

- Variável 34 - Eu assumo a responsabilidade pelas minhas tarefas, colocando energia e ritmo para fazer acontecer, buscando sempre entregar o comprometido.
- Variável 40 - Eu encaro os problemas e busco soluções por meio do diálogo.
- Variável 31 - Eu antecipo tendências e mudanças e adapto minha forma de agir e pensar de acordo com o contexto.
- Variável 41 - Eu encaro os problemas e busco soluções sem medos de conflitos produtivos.

Analisando os resultados da variável 34, podemos notar que ambas expressam um senso de responsabilidade, conclusão de tarefas, resolução de problemas e diálogo para chegar aos objetivos. Esse direcionamento denota um senso de dono que pode ser explicado pelo que Freitas (2007) defende, de que quando os valores de uma empresa são bem construídos, eles tendem a gerar identificação entre os funcionários. Nesse sentido, os resultados das variáveis nos geram um indicativo de que a atitude dos funcionários em relação ao seu escopo de trabalho é positiva, gerando neles um desejo de fazer um trabalho bem-feito. Santos (2017) também corrobora com essa ideia, comentando que a prática de um discurso cultural influencia nos comportamentos, podendo também influenciar na mudança de padrões de crenças e pressupostos.

A variável 40, que fala sobre resolver problemas através do diálogo se relaciona com a ideia de empresas com características femininas de Hofstede (2010), onde os conflitos tendem a ser resolvidos com consenso e negociação.

A variável 41, que fala sobre o conflito produtivo, no entanto, desconfirma a hipótese de que a resolução de conflitos através do consenso e negociação é uma prática da empresa inteira, uma vez que denota a dificuldade de ter conflitos produtivos entre líderes, funcionários e colegas de trabalho. Uma hipótese possível é a de que, apesar da OLX Brasil ser uma empresa que de acordo com Hofstede (2010) tem um perfil de pequena distância do poder, com estruturas mais horizontais, decisões tomadas de forma mais participativa e menos hierarquizadas, ainda pode existir por parte dos funcionários um medo aprofundado de gerar esses conflitos de ideias, os conflitos produtivos, uma vez que esses conflitos precisam ter como pilar a segurança psicológica para acontecerem. Esse medo aprofundado também pode

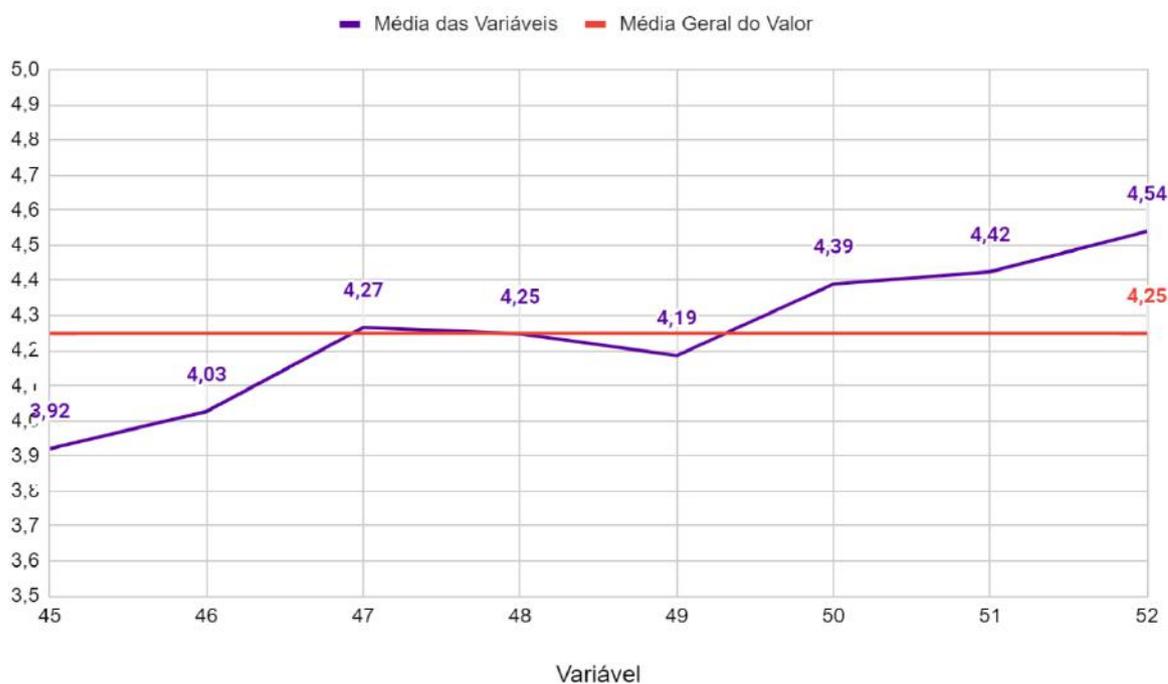
estar ligado à uma questão cultural dos brasileiros, que possuem mais familiaridade com perfis de grande distância do poder.

Já a variável 31, que está relacionada à prática de antecipar tendências e mudanças e adaptar o seu estilo de atuação no dia a dia, também possui uma das médias mais baixas dentre todas as variáveis analisadas. A análise dos possíveis motivos pode ser feita a partir da construção de Schein (2010), que comenta que os indivíduos organizados em grupos estão sempre em busca de se adaptar às mudanças externas e aos problemas de integração interna, com o intuito de ter estabilidade e consistência. Nesse sentido, as pessoas da OLX Brasil podem não buscar ativamente as tendências e as mudanças que o cenário externo propõe, e sim se adaptar de forma passiva quando essas mudanças de fato se mostram necessárias. Sobre a questão da adaptação em relação ao tipo de situação que as pessoas precisam atuar, pode-se também analisar sob a ideia de práticas dentro da perspectiva de Hofstede (2010), que comenta que as práticas do dia a dia são um reflexo do conjunto de rituais, heróis e símbolos, tornando possível a hipótese de que esse direcionamento da cultura organizacional ainda não foi assimilado nas camadas mais profundas do diagrama da cebola proposto na figura 1 deste trabalho.

É interessante notar que a baixa média da variável 31 também confirma o que foi falado na categoria “Experimentamos, aprendemos e inovamos”, mais especificamente a respeito da variável 25, que falava sobre inovação e ambiente seguro para errar. O fato de duas das menores médias vistas até o momento dentre os resultados estarem ligadas à inovação, erro e mudanças pedem que a OLX Brasil redobre a atenção sobre esses aspectos, uma vez que demonstram uma atitude negativa dos funcionários a respeito desses valores. Esses aspectos também se relacionam com características de aversão à incerteza, conceituadas por Hofstede (2010).

A próxima categoria e a última a ser analisada nesta seção é a “Movidos por resultados, guiados por dados”. Os resultados das variáveis estão no gráfico 11:

Gráfico 11 - Movidos por resultados, guiados por dados - Média das variáveis versus média geral do valor



Fonte: elaboração própria

Antes de analisar de forma mais detalhada as variáveis dessa categoria, é importante pontuar que ela foi a que obteve a menor média dentre as cinco categorias propostas. Ao revisitarmos o processo de redesenho da cultura organizacional da OLX Brasil descrito na seção 4.2, temos como informação que dentro dos grupos focais cujas discussões fundamentaram a construção dos valores, a palavra “dados” não apareceu e a mais semelhante à ideia, “olhar analítico” ficou apenas como a nona palavra mais citada dentro de um universo de 15 palavras.

Freitas (2007) comenta que se os valores de uma organização forem construídos de forma a levar o interesse das pessoas e a realidade de organização em consideração, eles tendem a gerar identificação e prática por parte dos funcionários. O contrário também é verdade e, dessa forma, pode-se levantar a hipótese que esse valor não gera nos empregados tanta identificação se comparado com o restante dos valores da empresa. Aktouf (1994) completa essa argumentação, fazendo a provocação de que uma cultura pré-fabricada de acordo com o gosto dos executivos da empresa pode gerar nas pessoas uma falta de identificação.

É necessário também levar em consideração que esta categoria está diretamente ligada à prática de levantar e analisar dados, algo que pode ser mais natural para determinadas carreiras e escopos de trabalho. Uma vez que a OLX Brasil determina que isso é um valor que deve ser praticado por todas as pessoas da empresa, uma baixa média pode indicar uma atitude não-favorável a esse tipo de trabalho no dia a dia.

Desenvolvendo a análise das variáveis desta categoria, podemos ver que se destacaram positivamente as afirmações 50, 51 e 52. As variáveis 45 e 46 obtiveram as piores médias da categoria.

- Variável 50 - Eu organizo dados e informações para gerar insights, seja de maneira individual ou coletiva.
- Variável 51 - No meu dia a dia, eu tomo decisões em tempo hábil, equilibrando riscos, disponibilidade de dados, insights e eventuais incertezas presentes durante o processo.
- Variável 52 - Eu tomo decisões pensando sempre em uma relação de benefício mútuo para todos envolvidos dentro e fora da organização.
- Variável 45 - Eu ouço e monitoro as tendências de mercado e elaboro hipóteses e possíveis soluções
- Variável 46 - Eu ouço e monitoro os indicadores de performance dos nossos usuários, clientes e negócios e elaboro hipóteses e possíveis soluções

O fato das variáveis 50 e 51 estarem ligadas diretamente à organização de dados, tomada de decisões ágeis, geração de insights, ou seja, aspectos técnicos do uso de dados no dia a dia e possuírem uma média acima da categoria demonstra uma atitude positiva dos funcionários da OLX Brasil, uma vez que podem levantar a hipótese de que mesmo que a categoria tenha uma média baixa se comparada às outras, no dia a dia da empresa existe a prática desse valor em algum nível.

O bom desempenho da variável 52, por sua vez, pode estar relacionada à identidade de grupo descrita por Schein (2010), onde o autor comenta que as pessoas geralmente se unem em grupos para enfrentar os problemas externos e facilitar a integração interna. Se há uma tendência de tomar decisões pensando no benefício mútuo para os envolvidos na empresa, isso pode nos indicar que existe esse sentimento de pertencimento ao grupo. É interessante pontuar que essa variável

também fala sobre o relacionamento com pessoas de fora da empresa, o que pode também remeter ao descrito por Schein (2010) que quando uma cultura é aceita e validada pelos integrantes do grupo, todos novos integrantes são ensinados a agir de acordo com ela. Dessa forma, podemos considerar as pessoas de fora da empresa como novos entrantes da cultura organizacional da OLX Brasil, num contexto de relação com fornecedores ou terceiros, por exemplo. Essa informação também denota uma atitude positiva dos funcionários da empresa em relação à essa variável.

Ao analisarmos os resultados das variáveis 45 e 46, podemos novamente notar que há uma tendência de atitude negativa à ideia de mudar o padrão de comportamento, principalmente a variável 45. Uma das dimensões culturais conceituadas por Hofstede (2010) é a de aversão à incerteza, onde existem culturas e empresas com alta aversão e outras com baixa aversão à incerteza. As empresas com alta aversão à incerteza possuem como características uma dificuldade de lidar com ambiguidade e incerteza, os funcionários tendem a preencher todo o seu tempo de trabalho com suas demandas e há necessidade de ordenamento no dia a dia de trabalho. Nesse sentido, existe a hipótese de que os funcionários da OLX Brasil possam se encaixar neste perfil de alta aversão à incerteza, fazendo com que eles não procurem olhar muito além do seu escopo de trabalho. Isso significa que numa ordem de priorização de tempo de expediente, os funcionários tendem a optar por focar nos acontecimentos da empresa e do seu escopo de trabalho, ao invés de liberarem algumas horas por dia para olhar para outras empresas do segmento, analisar métricas relacionadas a fornecedores e clientes, e buscar possíveis melhorias.

Mais uma vez notamos uma atitude negativa a variáveis que possuam dentro dos seus verbos de ação a ideia do novo, da inovação, do incerto, de explorar o ecossistema da empresa, situações que remetam a esse sentimento, de maneira geral. Podemos então notar uma repetição de médias baixas dentre esse universo de variáveis, o que demonstra, de maneira geral, uma atitude negativa dos funcionários da OLX Brasil em relação a esse tipo de demanda e exigência da empresa, fato que demonstra a necessidade de um olhar mais atento da empresa em relação a esse tema.

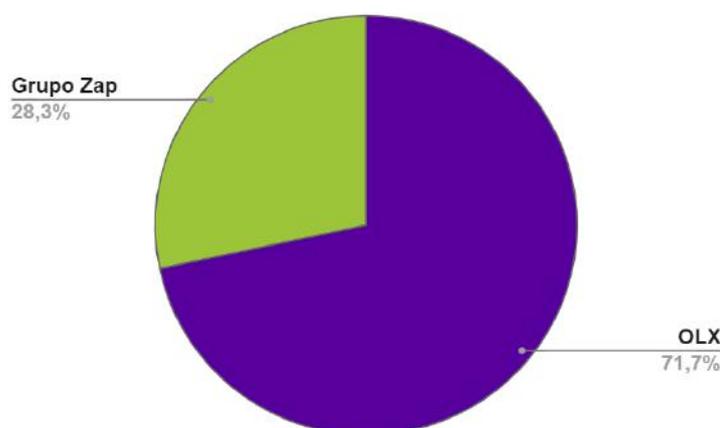
Após a análise dos resultados obtidos no questionário da pesquisa, podemos também analisar e comparar os resultados que denotam alguma diferença entre as duas unidades de negócio da OLX Brasil.

#### 4.4 Apresentação e comparação dos resultados entre as empresas de origem

Como explorado anteriormente neste trabalho, a OLX Brasil surgiu após a compra do Grupo Zap, no ano de 2020. Um dos objetivos específicos desta pesquisa é também analisar e comparar dados que possam prover alguma comparação entre a percepção de atitude dos funcionários de origem da OLX e os funcionários originários do Grupo Zap.

Para isso, a primeira análise a ser feita é comparar o público respondente do questionário e analisar o perfil demográfico da população. O perfil do público respondente pode ser analisado no gráfico 12:

Gráfico 12 - Empresa de origem dos respondentes do questionário

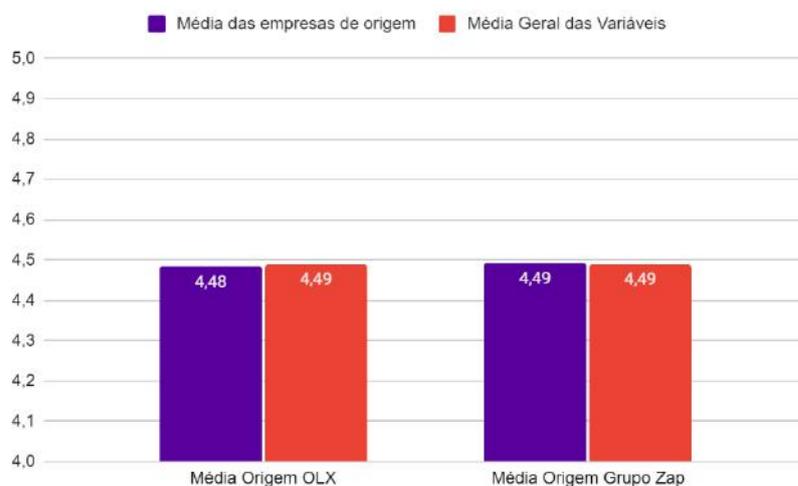


Fonte: elaboração própria

Podemos notar que a quantidade de respondentes que são de origem da OLX é expressivamente maior, configurando mais que o dobro de respondentes do Grupo Zap. Esse dado já gera a hipótese de que, por algum motivo, as pessoas originárias do Grupo Zap não tiveram tanto engajamento quanto as pessoas originárias da OLX. É difícil afirmar, no entanto, que esse seja o principal motivo, uma vez que podem ter questões como as demandas do dia a dia e até mesmo uma menor identificação das pessoas com o pesquisador, que é de origem OLX.

A segunda análise que deve ser proposta é a comparação entre as médias gerais das variáveis do questionário entre OLX e Grupo Zap, a fim de entender se há alguma diferenciação entre elas. Os resultados estão no gráfico 13:

Gráfico 13 - Comparação entre as médias das variáveis entre as empresas de origem versus média geral das variáveis



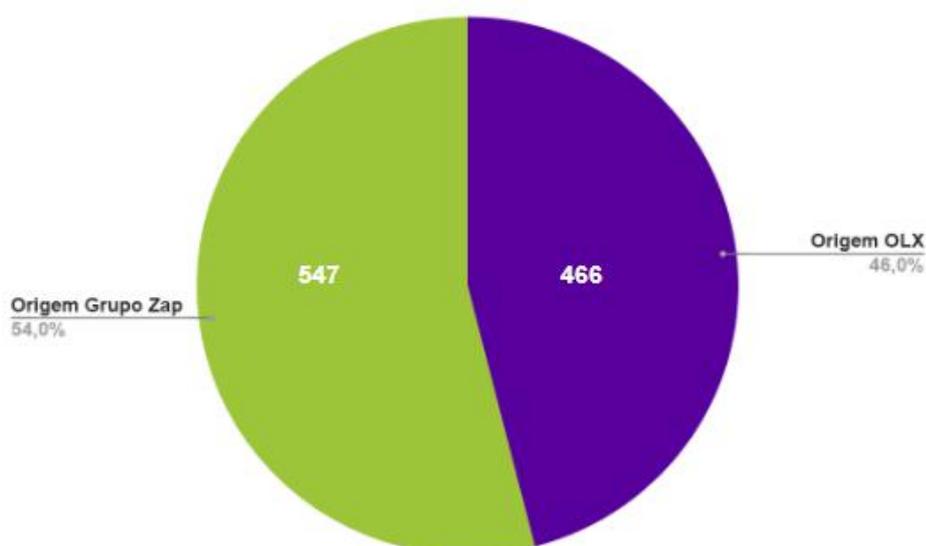
Fonte: elaboração própria

A partir da análise do gráfico 13, podemos notar que existe uma diferença de 0,01 pontos entre a atitude das pessoas originárias da OLX e originárias do Grupo Zap. Essa diferença não é representativa o suficiente a ponto de inferirmos que no momento da pesquisa existia uma diferença significativa na atitude das pessoas originárias da OLX e nas pessoas originárias do Grupo Zap. Freitas (2007) comenta que quando a cultura de uma empresa é bem construída e cuidada, ela tende a gerar identificação e prática dos funcionários no dia a dia. Nesse sentido, podemos concluir que a construção da equipe de trabalho, levando em consideração a opinião de centenas de pessoas da empresa sobre o que representava a cultura da OLX Brasil, o envolvimento dos executivos e da alta liderança, a criação de um grupo de embaixadores da cultura, os treinamentos formais e informais e todo o redesenho de processos feito pela OLX Brasil para sustentar a nova cultura da empresa foi bem-sucedido. Santos (2017) fortalece essa construção ao comentar que a prática de um discurso cultural por parte da empresa influencia no comportamento dos integrantes da empresa, colaborando para alterar o “padrão de crenças, expectativas compartilhadas e pressupostos inconscientes” (SANTOS, 2017, p.14).

É importante, no entanto, pontuar que a análise do gráfico 13 é enviesada pelos resultados do gráfico 12, pois este determina que o público respondente de origem do Grupo Zap é consideravelmente menor que o público respondente de origem OLX, o que pode significar que notas muito altas ou muito baixas tenham impacto mais direto na média final.

A última comparação a ser feita nesta seção é a de análise da empresa de origem das pessoas desligadas na OLX Brasil a partir do momento do lançamento da nova cultura organizacional até dia 27 de setembro de 2022, data em que o pesquisador obteve acesso a esses dados, a fim de explorar se houve um padrão diferente entre pessoas de origem OLX e origem do Grupo Zap. Dentre a base de dados, foram retirados os desligamentos por motivo de efetivação de estagiários e jovens aprendizes, o que significa que esses funcionários continuariam na empresa. Restaram, portanto, 1013 desligamentos, que serão analisados no gráfico 14:

Gráfico 14 - Desligamentos – Pessoas de Origem OLX versus Origem Grupo Zap



Fonte: elaboração própria

Após a análise dos resultados do gráfico, podemos notar que, mesmo que percentualmente a diferença não seja muito expressiva (apenas 8 pontos percentuais), quando observamos o número absoluto dos desligamentos, aconteceram 81 desligamentos a mais de pessoas de origem do Grupo Zap do que pessoas de origem OLX. Os desligamentos descritos nesses dados são tanto voluntários, quando a pessoa pede para sair da empresa, quanto involuntários, quando a empresa opta por demitir um funcionário. Dentro de cada uma destas

categorias, existem diversos motivos que levaram ao desligamento, seja performance, falta de adequação cultural, problemas pessoais, entre outros, totalizando 20 categorias possíveis.

Freitas (2007) comenta que um desafio em cenários de mudança cultural é o fato de as empresas precisarem fazer com que elas aconteçam de forma efetiva em períodos muito curtos, o que faz com que a empresa ou desligue os funcionários que não se adequam, ou movimente-os para atenuar a sua influência no processo. Hofstede (2010) defende que mudanças culturais são longas, difíceis, e geram muita resistência pois significam ter que readequar a maneira como os grupos se comunicam e existem, uma vez que a mudança implica em renegociar todas as relações interpessoais existentes. Juntando essas contribuições teóricas com a análise do cenário proposto no gráfico 14, podemos criar a hipótese de que houve mais saídas de pessoas de origem do Grupo Zap justamente pela conjuntura de diversos fatores: as pessoas podem não ter se identificado; as pessoas podem ter passado por um período de ansiedade intensa que gerou baixa performance; as pessoas perderam identificação com o seu grupo e conseqüentemente com a empresa; a empresa decidiu desligar pessoas que estavam menos adequadas à nova cultura ou a empresa optou por movimentar pessoas influentes de modo a forçar um pedido de desligamento, entre outros cenários que não podemos concluir a partir do objetivo do presente trabalho, mas indicam possibilidades para futuras pesquisas nesse tema.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho foi identificar a atitude dos funcionários da OLX Brasil em relação aos valores propostos na nova cultura organizacional da empresa. Para isso, foi feita uma pesquisa aprofundada sobre os assuntos de cultura organizacional, cultura e mudança de cultura organizacional. Além disso, através do uso de documentos disponibilizados pela empresa, foi possível caracterizar todo o processo de redesenho da cultura e traduzir todas as ações recomendadas pela cultura organizacional da OLX Brasil em afirmações, de forma a criar um questionário que atendesse a necessidade de coleta de dados da pesquisa. Com isso, dois dos objetivos específicos da pesquisa foram atingidos: traduzir os cinco valores da cultura organizacional da OLX Brasil em ações do cotidiano da empresa e elaborar uma escala Likert com base nos indicadores de cultura organizacional.

Após a fundamentação teórica e a definição do instrumento de coleta de dados que guiou o presente trabalho, foi feita uma caracterização detalhada do processo de redesenho da cultura organizacional da OLX Brasil, o que permitiu atingir mais um dos objetivos específicos delimitados para este trabalho. Através das respostas dos questionários, foi possível analisar qual é a atitude dos funcionários da OLX Brasil em relação à nova cultura organizacional da empresa. Para completar a análise, foram comparados os resultados e dados que pudessem diferenciar a percepção de atitude entre as duas empresas de origem, OLX e Grupo Zap.

Através da análise do processo de redesenho e dos dados gerados pelo questionário, foi possível criar hipóteses que pudessem estabelecer uma percepção de atitude dos funcionários em relação aos valores propostos pela nova cultura organizacional da OLX Brasil. Foi possível concluir que, em geral, a atitude dos funcionários da OLX Brasil em relação aos valores propostos pela nova cultura organizacional da empresa é positiva. Pode-se relacionar essa percepção positiva ao processo liderado pelo grupo de trabalho responsável pelo redesenho da cultura organizacional, que contou com diversos estímulos, aprofundamento técnico, foi sustentado por processos e, principalmente, colocou em primeiro lugar a opinião e as vivências dos funcionários da empresa, o que pode ter determinado diretamente os bons índices de adesão aos valores da nova cultura organizacional da empresa.

Como pontos de atenção ou melhoria, pudemos notar uma repetição de atitudes não favoráveis nos assuntos ligados à inovação, tendências novas de mercado, renovação de processos, vulnerabilidade e medo de errar no ambiente de trabalho, padrão denota que, por mais que a atitude geral com os valores propostos da nova cultura organizacional tenha índices positivos, ainda existem pontos de melhoria que devem ser considerados pelo time de Recursos Humanos, executivos e líderes da empresa para melhorar ainda mais a percepção de atitude dos funcionários. Estes pontos também podem estar ligados a questões culturais brasileiras, que influenciam o comportamento das pessoas, mas não necessariamente reforçam os comportamentos desejados na nova cultura organizacional da OLX Brasil. Podem também estar ligados ao fato de que o modelo de trabalho adotado pela empresa, o *remote first*, não obriga os funcionários a frequentarem os escritórios e, portanto, alguns pontos relacionados com a prática do dia a dia e a interação das pessoas são os que mais divergem negativamente em relação à média dos valores. No entanto, as práticas de sustentação da cultura adotadas pela empresa já enfocam esses pontos, que também levam tempo para serem internalizados por todos os funcionários da empresa.

Por fim, foi possível atingir o último objetivo específico do presente trabalho ao se comparar o número de respondentes, a média das percepções e o número de desligamentos que aconteceram entre pessoas de origem OLX e origem do Grupo Zap. Foi possível perceber que a atitude das pessoas que estão na empresa é correlata entre as duas empresas de origem, o que sugere que para quem ainda faz parte do quadro de funcionários, existe uma atitude favorável à nova cultura organizacional da OLX Brasil. No entanto, ao analisar o número de desligamentos de pessoas de origem OLX e origem Grupo Zap, pudemos notar uma diferenciação que, apesar de não ser muito expressiva, pode sugerir que o redesenho da cultura organizacional teve um impacto maior na empresa comprada, o Grupo Zap.

Algumas limitações do método escolhido estão no fato de que as recomendações para elaboração de escalas de atitude apontam que as variáveis devem ser redigidas de forma objetiva, focando comportamentos específicos e evitando juízos de valor. Contudo, para elaboração da escala utilizada na pesquisa aqui relatada, nem sempre foi possível ser fiel a essa recomendação. As variáveis

deveriam expressar os valores da cultura da OLX Brasil, tal como eles aparecem expressos nas comunicações internas da empresa. A alteração da redação para cumprir os requisitos técnicos das escalas poderia interferir no sentido pretendido pela empresa. Desse modo, as possíveis imprecisões na redação das variáveis podem interferir na sua compreensão por parte dos respondentes e gerar vieses nos resultados. No entanto, entendemos que esses possíveis vieses reflitam uma eventual imprecisão na própria formulação dos valores da cultura da OLX Brasil.

Outras limitações são o fato de que o número de afirmações por valor não era o mesmo, o que em uma análise de média, pode fornecer resultados que não são diretamente comparáveis. Por fim, o fato de o autor do trabalho ser integrante da organização e pertencer ao time de Recursos Humanos pode fazer com que as respostas não sejam totalmente sinceras, uma vez que, mesmo sendo de caráter anônimo, os respondentes poderiam ter medo de ser sinceros e sofrer algum tipo de represália.

Por fim, pode-se sugerir para trabalhos futuros um estudo mais aprofundado dos motivos que determinam uma atitude negativa dos funcionários em relação aos assuntos de inovação, mudança de processos e aprendizagem através do erro. Outra sugestão para trabalhos futuros seria aprofundar a análise dos desligamentos que aconteceram na OLX Brasil durante esse período, buscando entender quais foram os reais motivadores das saídas através da análise de pesquisas de desligamento, a fim de compreender qual foi o real impacto do redesenho da cultura organizacional no número de desligamentos da empresa. Pode-se também tornar a pesquisa atual em uma pesquisa oficial, patrocinada pela empresa, a fim de obter resultados que permitam trabalhar com uma amostragem estatística.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, v. 2, 1994. Cap. 2, p. 39-79.

BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. D. Cultura Organizacional: Revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e trabalho**, Brasília, Abr-Jun 2017., p. 129-136 Disponível em:  
<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572017000200008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000200008).> Acesso em: 27 Setembro 2022.

CORALL. **Corall Consultoria - Inovação em Gestão**, 2022. Disponível em:  
<<https://corall.net/>>. Acesso em: 15 Dezembro 2022.

FREITAS, M. E. D. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. 1ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

G1 - ECONOMIA. **OLX conclui compra de 100% do Grupo Zap por R\$ 2,9 bilhões**, 2020. Disponível em:  
<<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2020/11/03/olx-conclui-compra-do-grupo-zap-por-r-29-bilhoes.ghtml>.> Acesso em: 13 Junho 2022.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. 3ª. ed. New York: McGraw Hill, 2010.

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. D. A.; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: Uma reflexão a luz dos estudos críticos em administração. **Reuna**, Belo Horizonte, Jan-Mar 2016. Disponível em:  
<<https://revistas.una.br/reuna/article/view/712>.> Acesso em: 27 Setembro 2022.

OLX BRASIL. **Apresentação Nova Cultura\_Líderes\_vfinal 10 de março**, 2020. Disponível em:  
<<https://docs.google.com/presentation/d/11aSteibyJb6fk1JmldmLksDBQkwrX9VZwyz3XMeCMnQ/edit?usp=sharing>.> Acesso em: 12 Dezembro 2022.

OLX BRASIL. **Consolidado Estratégia Liderança & Cultura\_MTv2**, 2020. Disponível em:  
<<https://docs.google.com/presentation/d/1LUuWR839POVljjvIx0DxF2Uq8Y2WhwucrjIeemJzGUs/edit?usp=sharing>.> Acesso em: 12 Dezembro 2022.

OLX BRASIL. **Cultura\_OLXBR\_PT\_EN**, 2020. Disponível em:  
<[https://docs.google.com/presentation/d/1ERCPU3ca2\\_p0eqI672XWTb7vvkUnfUwiWtX\\_fESY9ec/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1ERCPU3ca2_p0eqI672XWTb7vvkUnfUwiWtX_fESY9ec/edit?usp=sharing).> Acesso em: 14 Outubro 2022.

OLX BRASIL. **Cultura OLX Brasil | Workplace**, 2021. Disponível em: <<https://somosolxbr.workplace.com/work/knowledge/1098042224017427>.> Acesso em: 12 Dezembro 2022.

OLX BRASIL. **Apresentação D1 - 2022**, 2022. Disponível em: <[https://docs.google.com/presentation/d/1CXc5m8MeC-qFe8YekN\\_h0hehAuyYhsPwnRavVRa0Ex4/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1CXc5m8MeC-qFe8YekN_h0hehAuyYhsPwnRavVRa0Ex4/edit?usp=sharing).> Acesso em: 12 Dezembro 2022.

OLX BRASIL. **Desligados - Abr21 até Atual**, 2022. Disponível em: <[https://docs.google.com/spreadsheets/d/16XFxrRTDW7soHB0QACIYMYQnj-0\\_GvzB/edit?usp=sharing&oid=104675049508454230620&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16XFxrRTDW7soHB0QACIYMYQnj-0_GvzB/edit?usp=sharing&oid=104675049508454230620&rtpof=true&sd=true).> Acesso em: 27 Setembro 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 1a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

SANTOS, G. S. C. D. A cultura organizacional como forma de controle invisível nas organizações modernas e pós-modernas. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 194, Julho 2017. Disponível em: <[https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN\\_cdi\\_doaj\\_primary\\_oai\\_doaj\\_or\\_g\\_article\\_294f640745e546febe172715ebab82b6](https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_or_g_article_294f640745e546febe172715ebab82b6).> Acesso em: 27 Setembro 2022.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4ª. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SMART RECRUITER. **Carreiras na OLX Brasil**, 2022. Disponível em: <<https://careers.smartrecruiters.com/olxbrasil>. > Acesso em: 15 Dezembro 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Afirmiação 1 - Eu acolho as diferenças no meu dia a dia de trabalho.

Afirmiação 2 - Eu promovo as diferenças no meu dia a dia de trabalho.

Afirmiação 3 - Eu respeito as diferenças no meu dia a dia de trabalho.

Afirmiação 4 - Eu incluo as diferenças no meu dia a dia de trabalho.

Afirmiação 5 - Eu exercito meu protagonismo na co construção de uma experiência incrível para nossas pessoas.

Afirmiação 6 - Para co criar novos significados e possibilidades, eu estou aberto para outras perspectivas.

Afirmiação 7 - Para co criar novos significados e possibilidades, eu estou aberto para outros comportamentos e visões.

Afirmiação 8 - Eu entendo os feedbacks e insights como um presente.

Afirmiação 9 - Eu utilizo feedbacks e insights de forma frequente.

Afirmiação 10 - Eu utilizo os feedbacks e insights de forma gentil e direta.

Afirmiação 11 - Eu utilizo feedbacks e insights independente da hierarquia.

Afirmiação 12 - Eu desenvolvo as pessoas para que assumam autonomia responsável por atividades cada vez mais desafiadoras.

Afirmiação 13 - Eu reconheço as pessoas para que assumam autonomia responsável por atividades cada vez mais desafiadoras.

Afirmiação 14 - Eu sou empático para estabelecer uma comunicação transparente e honesta.

Afirmiação 15 - Eu demonstro vulnerabilidade para estabelecer uma comunicação transparente e honesta.

Afirmiação 16 - Eu me aproximo das pessoas para estabelecer uma comunicação transparente e honesta.

Afirmiação 17 - Eu atuo para proporcionar uma experiência fluida para os nossos usuários e clientes.

Afirmiação 18 - Eu atuo para proporcionar uma experiência simples para os nossos usuários e clientes.

Afirmiação 19 - Eu atuo para proporcionar uma experiência prazerosa para os nossos usuários e clientes.

Afirmação 20 - No meu dia a dia, eu interajo com nossos usuários e clientes de forma frequente e consistente, com empatia para solucionar suas dores e necessidades.

Afirmação 21 - Eu foco na entrega de valor para usuários e clientes com soluções cada vez melhores.

Afirmação 22 - Eu conheço e falo sobre as dores dos nossos usuários e clientes com o objetivo de desenhar soluções e tomar as melhores decisões.

Afirmação 23 - Eu conheço e falo sobre as necessidades dos nossos usuários e clientes, com o objetivo de desenhar soluções e tomar as melhores decisões.

Afirmação 24 - Eu utilizo os produtos da OLX Brasil e me coloco no lugar dos nossos usuários e clientes.

Afirmação 25 - No meu dia a dia, eu experimento e vou atrás da inovação, sem medo de errar.

Afirmação 26 - No meu dia a dia, eu experimento e vou atrás do que precisa ser melhorado, sem medo de errar.

Afirmação 27 - Eu contribuo para um clima leve e ambiente seguro onde é possível arriscar dentro dos limites de compliance sem buscar culpados frente ao erro.

Afirmação 28 - Eu colaboro para um ambiente de experimentação, onde acolhemos a incerteza.

Afirmação 29 - Eu entendo que o erro faz parte do processo de aprendizagem e inovação.

Afirmação 30 - Eu falo sobre os meus erros e compartilho as situações com outras pessoas com o intuito de gerar aprendizado e evitar erros repetidos.

Afirmação 31 - Eu antecipo tendências e mudanças e adapto minha forma de agir e pensar de acordo com o contexto.

Afirmação 32 - Eu encontro formas mais simples de fazer as coisas acontecerem, sempre de maneira responsável.

Afirmação 33 - Eu encontro formas de fazer as coisas de maneira a alcançar o maior número possível de pessoas, sempre de maneira responsável.

Afirmação 34 - Eu assumo a responsabilidade pelas minhas tarefas, colocando energia e ritmo para fazer acontecer, buscando sempre entregar o comprometido.

Afirmação 35 - Eu tenho senso de urgência, colocando energia e ritmo para fazer acontecer, buscando sempre entregar o comprometido.

Afirmação 36 - Eu tenho sentimento de dono, colocando energia e ritmo para fazer acontecer, buscando sempre entregar o comprometido.

Afirmação 37 - Eu dou orientações e tomo a iniciativa sobre o que precisa ser feito com foco no objetivo.

Afirmação 38 - Eu defino prioridades sobre o que precisa ser feito com foco no objetivo.

Afirmação 39 - Eu tomo a iniciativa de realizar o que precisa ser feito com foco no objetivo.

Afirmação 40 - Eu encaro os problemas e busco soluções por meio de diálogo.

Afirmação 41 - Eu encaro os problemas e busco soluções sem medo de conflitos produtivos.

Afirmação 42 - Eu mantenho informadas todas as pessoas envolvidas nos projetos, priorizando comunicação assíncrona para ajustes rápidos de rota.

Afirmação 43 - Eu mantenho informadas todas as pessoas envolvidas nos projetos, incentivando a participação para ajustes rápidos de rota.

Afirmação 44 - Eu mantenho informadas todas as pessoas envolvidas nos projetos, incentivando que elas se adaptem rapidamente à ajustes de rota.

Afirmação 45 - Eu ouço e monitoro as tendências de mercado e elaboro hipóteses e possíveis soluções.

Afirmação 46 - Eu ouço e monitoro os indicadores de performance dos nossos usuários, clientes e negócios e elaboro hipóteses e possíveis soluções.

Afirmação 47 - Eu me sinto capaz de questionar e tomar decisões baseadas em dados independente do nível hierárquico que ocupo na organização.

Afirmação 48 - Eu pratico a escuta ativa e interajo com nossos usuários e clientes para entender suas principais dores e necessidades.

Afirmação 49 - Eu pratico a escuta ativa e interajo com nossos usuários e clientes para atender suas principais dores e necessidades.

Afirmação 50 - Eu organizo dados e informações para gerar insights, seja de maneira individual ou coletiva.

Afirmação 51 - No meu dia a dia, eu tomo decisões em tempo hábil, equilibrando riscos, disponibilidade de dados, insights e eventuais incertezas presentes durante o processo.

Afirmação 52 - Eu tomo decisões pensando sempre em uma relação de benefício mútuo para todos envolvidos dentro e fora da organização.

## ANEXO A – COMPORTAMENTOS ESPERADOS POR VALOR

### O que faz quem acredita que é **tudo sobre gente?**

- Acolhe, promove, respeita e inclui as **diferenças**;
- É **protagonista** na coconstrução de uma **experiência** incrível para as nossas pessoas;
- Está sempre **aberto** para outras **perspectivas**, comportamentos e visões, para co criar novos significados e possibilidades.
- Entende **feedback e insights** como um **presente** e o utiliza de forma frequente, gentil e direta, independente da hierarquia.
- **Desenvolve** e **reconhece** as pessoas para que assumam autonomia responsável por atividades cada vez mais **desafiadoras**.
- Demonstra **empatia, vulnerabilidade** e **proximidade**, para estabelecer uma comunicação transparente e honesta.

### O que faz quem quer **gerar uma boa experiência?**

- Proporciona uma **experiência** fluida, **simples** e **prazerosa** para nossos usuários e clientes.
- Interage com usuários e clientes de forma **frequente** e **consistente**, com empatia, escuta ativa e **entendimento** para solucionar suas dores e necessidades.
- Foca na **entrega de valor** para usuários e clientes com soluções cada vez melhores.
- **Conhece** e fala sobre as **dores** e **necessidades** dos nossos usuários e clientes, sempre com o objetivo de desenhar soluções e tomar as melhores decisões.
- **Utiliza** nossos produtos e se **coloca no lugar** dos nossos usuários e cliente.

## O que faz quem **experimenta, aprende e inova?**

- **Experimenta** e vai atrás do que não existe ou precisa ser melhorado, sem medo de errar.
- **Contribui** para um clima leve e ambiente seguro onde é possível arriscar dentro dos limites de compliance sem buscar culpados frente ao erro.
- Cria um ambiente de **experimentação**, onde vivemos bem e acolhemos a incerteza.
- Entende que o erro faz parte do processo de **aprendizagem** e de inovação.
- Fala sobre os erros e **compartilha** as situações com outras pessoas com o objetivo de gerar aprendizado e evitar erros repetidos.

## O que faz quem **é sustentável?**

- **Antecipa** tendências, mudanças e **adapta** sua forma de agir e pensar de acordo com o **contexto**.
- Encontra formas mais **simples, escaláveis e diretas** de fazer as coisas acontecerem, sempre de forma **responsável**.
- Assume **responsabilidade**, tem **senso de urgência** e **sentimento de dono**, colocando energia e ritmo para fazer acontecer, buscando sempre **entregar** o comprometido.
- **Orienta, prioriza** e toma a **iniciativa** sobre o que precisa ser feito com foco no objetivo;
- Encara o problema e busca a **solução** sempre com **diálogo** e sem medo do **conflito produtivo**.
- Mantém informadas todas as pessoas envolvidas nos projetos, priorizando **comunicação assíncrona, participação, interação e adaptabilidade** para ajustes rápidos de rota.

## O que faz quem é **movido por resultados e guiado por dados?**

- **Ouve e monitora** as tendências de mercado, indicadores de performance dos nossos usuários, clientes e negócios e elabora **hipóteses** e possíveis **soluções**.
- É capaz de questionar e tomar **decisões guiadas por dados**, independente do nível hierárquico que ocupa na organização.
- Tem **escuta ativa** e **interage** com nossos usuários e clientes para **entender** e **atender** suas principais dores e necessidades
- **Organiza** dados e **informações** para gerar **insights**, seja de maneira individual ou coletiva.
- Toma **decisões** em tempo **hábil, equilibrando** riscos, disponibilidade de dados, insights e eventuais incertezas presentes durante o processo.
- Toma **decisões pensando sempre em uma relação ganha-ganha do ecossistema**.