



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Nicole Braga Moro
Vitoria Justi de Oliveira Santana

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA
O papel do líder na mudança cultural

Americana, SP

2024

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Nicole Braga Moro
Vitoria Justi de Oliveira Santana

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

O papel do líder na mudança cultural

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação do (a) Prof.^(a) Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Estudos organizacionais.

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi-
CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

MORO, Nicole Braga

Cultura organizacional e liderança: o papel do líder na mudança cultural. / Nicole Braga Moro, Vitoria Justi de Oliveira Santana – Americana, 2024.

53f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Administração de empresas 2. Administração de empresas – sucessão 3. Administração de recursos humanos. I. MORO, Nicole Braga, II. SANTANA, Vitoria Justi de Oliveira III. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

658.008.8

658.3

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Nicole Braga Moro
Vitoria Justi de Oliveira Santana

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA **O papel do líder na mudança cultural**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Comportamento Organizacional

Americana, 3 de dezembro de 2024

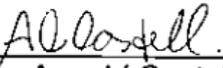
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Dra. Maria Camila Bedin Polli (Membro)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Annahi Castellano (Membro)
Especialista
Sem vínculo Institucional

Dedico esse trabalho aos meus pais, amigos e ao meu orientador, por todo o apoio que me deram ao longo dessa jornada.

Expresso minha profunda gratidão aos meus pais pelo suporte durante a graduação, aos colegas por momentos alegres que enriqueceram nossa jornada, e aos professores do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, destacando o Prof. Dr. Carlos Augusto do Amaral Moreira, por compartilharem sabedoria e experiências essenciais à nossa formação profissional.

RESUMO

O Trabalho de Conclusão de Curso aqui apresentado tem como objetivo analisar as possíveis influências do papel do líder sobre o processo de mudança cultural no ambiente organizacional. A cultura organizacional pode passar por alterações de forma espontânea ou planejada, geralmente como resposta às novas demandas do mercado. Assim, o estudo busca compreender em que medida o papel do líder pode facilitar ou dificultar a aceitação e o sucesso dessas mudanças culturais. Para tal propósito foi utilizado nessa pesquisa uma abordagem aplicada, com destaque na investigação qualitativa possibilitando uma compreensão aprofundada dos eventos em estudo, a pesquisa possui objetivos exploratórios, envolvendo como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, combinada com um estudo de caso, no qual utilizou-se de amostras intencionais e não probabilísticas e a adoção da entrevista semiestruturada como instrumento para coleta de dados. O objeto de estudo foi a empresa Sorvetes KEK'S, situada na cidade de Santa Bárbara d'Oeste/SP, onde foram entrevistadas a gestora e uma de suas líderes. Com a análise da mudança na cultura organizacional vivenciada pela KEK'S, empresa que passou por uma sucessão familiar, e precisou implementar mudanças para acompanhar a rápida expansão da organização, com a descentralização da gestão familiar, adoção de tecnologias e mudança na tratativa com o cliente, foi possível comprovar a influência da liderança no nível de sucesso da implantação e aceitação de uma mudança cultural, deixando evidente que sabendo direcionar a equipe com empatia, boa comunicação e treinamento é possível reduzir a resistência e consolidar a nova cultura de forma mais amena.

Palavras-chave: cultura organizacional; liderança; mudança cultural.

ABSTRACT

This thesis aims to analyze the potential influence of leadership on the process of cultural change within an organizational environment. Organizational culture can undergo changes spontaneously or through planning, often as a response to new market demands. The study seeks to understand to what extent the leader's role can facilitate or hinder the acceptance and success of these cultural changes. To this end, an applied research approach was employed, with a focus on qualitative investigation to allow a deeper understanding of the events under study. The research has exploratory objectives and uses technical procedures that include bibliographic research combined with a case study. Intentional, non-probabilistic samples and semi-structured interviews were used for data collection. The subject of the study was the company Sorvetes KEK'S, located in Santa Bárbara d'Oeste, SP, where interviews were conducted with the manager and one of the leaders. By analyzing the cultural change experienced by KEK'S, a company that went through a family succession and implemented changes to support rapid expansion, such as decentralization of family management, adoption of new technologies, and changes in customer relations, it was possible to demonstrate the influence of leadership on the success and acceptance of cultural change. The findings highlight that by guiding the team with empathy, clear communication, and training, leaders can reduce resistance and more smoothly consolidate a new organizational culture.

Keywords: *organizational culture; leadership; cultural change.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis da cultura-----	15
Figura 2: O modelo da liderança situacional-----	24
Figura 3: Estrutura organizacional KEK'S-----	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais abordagens da liderança-----	19
Quadro 2: Os três estilos de liderança -----	22
Quadro 3: Reformulação cultural -----	27
Quadro 4: Mecanismos de mudança cultural-----	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 CULTURA ORGANIZACIONAL	13
1.1 Níveis de cultura	14
1.1.2 Artefatos, crenças e valores	15
2 LIDERANÇA	18
2.1 Evolução das teorias de liderança	18
2.1.1 Teoria dos traços	20
2.1.2 Teoria das habilidades	20
2.1.3 Teoria transacional	23
2.1.4 Teoria situacional	23
2.1.5 Teoria transformacional	25
3 MUDANÇA CULTURAL	26
4 LIDERANÇA NA MUDANÇA CULTURAL	31
5 METODOLOGIA	33
5.1 Caracterização da pesquisa	33
5.2 Técnicas de coleta e análise de dados	34
5.3 Descrição do objeto de estudo	35
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	37
6.1 Entrevista 1 - Débora	37
6.2 Entrevista 2 - Keila	40
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
APENDICES	51

INTRODUÇÃO

O conceito de cultura organizacional pode ser entendido como um conjunto de valores, crenças, costumes, ideologias e normas compartilhadas entre os indivíduos de uma organização que advém da interação social, acarretando em padrões de conduta coletivos que criam uma identidade entre seus membros, as aproximando da empresa ao qual pertencem e criando barreiras que os diferenciam de outras (Dias, 2003).

A mudança é um processo constante em nossas vidas, por isso, se torna preciso adquirir a habilidade de reconhecer e lidar com a mudança, desenvolvendo a capacidade de se adaptar às novas condições (Leal; Souza; Rocha, 2008).

Para Motta (1997 apud Leal; Souza; Rocha, 2008) a mudança constitui-se pelo enfrentamento de rápidas e incertas alterações, entendendo a necessidade de inovar com novos produtos, serviços, dentre outros aspectos que vão assegurar o direcionamento em meio as ambiguidades e por fim, para lidar com as mudanças é importante manter-se calma diante da perda do significado do que se ajudou a construir.

Perante a definição acima, é evidente que surjam sentimentos de insegurança, ansiedade, medo e incertezas acompanhados pelos processos de mudanças, tornando-se necessário dar suporte adequado para trabalhar a capacidade de adaptação à nova realidade (Leal; Souza; Rocha, 2008).

Segundo Schein (2009), a cultura constituída no passado, com o decorrer do tempo pode se tornar disfuncional em vários graus, demandando que o líder passe a notar como uma necessidade à mudança cultural. Como vimos acima a cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder quem inicia o processo impondo suas suposições, valores e crenças desde o princípio, não se limitando apenas a servir como um modelo a ser seguido, mas especialmente servir como precursor sobre como operar, e valorizador de condutas e ações.

Dessa forma, esta pesquisa tem como seu objetivo geral analisar a influência do líder na mudança cultural. Com o propósito de responder a seguinte questão problema: Como o líder pode direcionar/gerenciar sua equipe perante um processo de mudança cultural? De tal forma que as mudanças culturais ocorram de maneira

mais amena, minimizando os sentimentos de insegurança e incerteza inerentes do processo, promovendo uma mudança assertiva que faça todos caminharem rumo aos mesmos ideais e objetivos.

Sendo os objetivos específicos do estudo descrever os principais conceitos de cultura organizacional, mudanças, liderança, seus tipos e suas abordagens, bem como a liderança na mudança cultural. Estabelecer conexões entre as mudanças na cultura organizacional e a influência da liderança nos processos de mudança de cultura da organização. E o desenvolvimento de um estudo de caso em uma organização da região de Santa Bárbara d'Oeste para melhor análise desta influência.

Os estudos sobre cultura organizacional e liderança são amplos, onde os estudiosos mostram que a cultura organizacional desempenha um papel crucial nos resultados de desempenhos de uma organização e evidenciam que os fundadores e ou os líderes costumam ser os precursores da cultura dentro das organizações e possuem certa influência sobre o grupo de liderados, podendo então contribuir para criação e manutenção desta. No entanto, em um cenário de constantes mudanças, como novas tecnologias, regulamentações e demandas do mercado, a cultura pode se tornar disfuncional fazendo com que as organizações se reinventem e muitas vezes reestruturem seus conjuntos de hábitos, valores, crenças e comportamentos, se torna importante entender como a liderança pode influenciar a mudança cultural. Contudo o foco desta pesquisa é relacionar de que maneira a liderança pode promover uma transição de mudança de cultura amena, minimizando a resistência dos membros e minimizando também quaisquer impactos negativos na organização, podendo observar quais condutas e habilidades são necessárias para liderar nesses contextos.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Dias (2003), o conceito de cultura pode ser entendido como toda conduta que é adquirida por meio da socialização e seus resultados. Na conduta está contido tudo que as pessoas desenvolvem e aprendem através da execução de suas atividades, incluindo então os aspectos psicológicos, sociais e físicos. As resultâncias dessas condutas se mostram primeiro nos aprendizados inter-relacionados com a socialização, ou seja, resulta nas maneiras de pensar, sentir, agir e nos valores. Em seguida vem os traços materiais, propósitos que o homem constrói e se exterioriza pela tecnologia, infraestrutura, invenções e afins. Portanto, cultura é o conjunto de elementos tangíveis (materiais) e intangíveis (imateriais) que caracterizam a sociedade.

Dito isso, pode-se concluir que em qualquer grupo de pessoas existem algum tipo de cultura, sendo resultado de suas aprendizagens ao superar as dificuldades e desafios presentes em seu meio natural e meio cultural. As organizações por sua vez, também são vistas como um grupo social, por isso, apresentam uma determinada cultura, cultura esta que chamamos de cultura organizacional (Dias, 2003).

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos, valores, crenças e comportamentos consolidados devido uma série de normas e costumes compartilhados por todos os membros de uma organização.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (Schein, 2009).

Para Regina Dias (2011, p. 14) são as pessoas quem possibilitam a criação e existência da identidade de uma organização. Essa disseminação de conhecimentos, valores, modo de agir, de pensar e maneira de se relacionar que são compartilhados entre os grupos, se tornam responsáveis por ir moldando essa nova identidade à empresa. Portanto o comportamento social é visto como a influência de duas ou mais pessoas sobre outra que necessita da mediação do grupo, para resultar em decorrências que não seriam capazes de serem adquiridas de forma individual.

No começo das organizações ainda não existe uma cultura estabelecida, isso acontece porque trata-se de um processo contínuo e gradual. Então a formação e consolidação está relacionada com a permanência do grupo, dessa forma se estabelece na organização uma identidade que possa ser enxergada tanto pelos colaboradores que estão em seu interior, quanto por aqueles que estão do lado de fora, por meio dos valores e maneira que realizam as tarefas. Quando há certa rotatividade dentro da organização se torna difícil consolidar valores, dado que a cultura organizacional é constituída através das relações interpessoais.

Dias (2003), exemplifica que “à medida que se constitui um grupo, vão manifestando-se determinadas formas de pensamento, valores, que são o resultado da experiência compartilhada no modo de fazer as coisas”. Sendo assim, a cultura acontece a partir da formação do grupo, mas ela baseia-se nos valores individuais de cada um dos membros, de forma que esses valores vão se unindo, ligados pelo mesmo nexos de união, que é a liderança, já que é o líder quem vai direcionar as características da cultura que se estabelecerá.

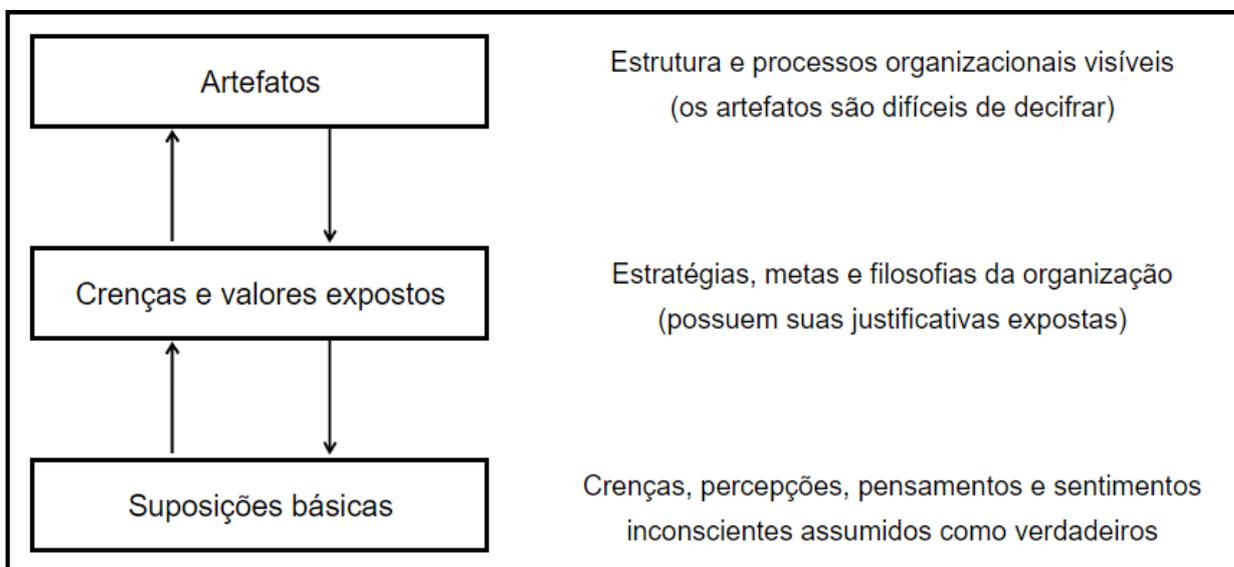
A cultura organizacional desempenha diversos papéis, como o de estabelecer fronteiras diferenciando as organizações por meio da cultura, ela também possibilita a criação de um senso de identidade aos membros da equipe, direciona o comprometimento aos interesses compartilhados e por fim, ela incentiva e impulsiona a estabilidade do sistema social. Os valores compartilhados provenientes de uma cultura organizacional forte, irão direcionar todo o corpo de equipe a caminhar juntos pelos mesmos objetivos (Robbins, 2005).

1.1 Níveis de cultura

A cultura organizacional pode ser observada em diversos níveis diferentes, ou seja, o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível. Esses níveis se diferenciam entre aqueles que podemos sentir como os artefatos, temos também as suposições básicas e as crenças e valores (Schein, 2009).

A Figura 1 abaixo, exibe os principais níveis da cultura.

Figura 1 - Níveis da cultura



Fonte: Schein, 2009, p. 24.

1.1.2. Artefatos, crenças e valores

Artefatos

Os artefatos são a estrutura e processos organizacionais que alguém vê, ouve e sente. Entre eles estão inclusos a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, tecnologia, produtos, criações, vestimentas/uniformes, modos de se comunicar, mitos e histórias relatadas, seus valores, rituais e cerimônias. O Clima organizacional é o artefato dos níveis culturais mais profundo, um exemplo é o comportamento dos colaboradores, os processos estabelecidos e elementos estruturais como diagramas, fluxogramas, e afins, também fazem parte dos artefatos (Schein, 2009).

O autor ainda enfatiza que o ponto mais relevante a ser destacado sobre este nível é que embora ele seja de fácil observação há uma enorme dificuldade em decifrá-lo. Sendo complexo tentar criar suposições a partir dos artefatos, já que as interpretações serão reflexos dos sentimentos e reações do indivíduo.

Ao passar um tempo consideravelmente longo ao lado do grupo, o significado daqueles artefatos ficarão cada vez mais claros. Portanto se o desejo é ter esse entendimento de forma breve, pode-se analisar as normas, valores e as regras que

determinam os processos operacionais e conduzem o comportamento dos colaboradores (Schein, 2009).

Crenças e valores expostos

De acordo com Schein (2009), quando uma equipe é criada ou quando uma equipe já existe e precisa lidar com uma situação nova a primeira proposta levantada reflete em alguma suposição própria do indivíduo sobre aquilo que funcionará ou não funcionará. Esses indivíduos que se põem a frente podendo influenciar a equipe a adotar uma certa abordagem para a resolução da atividade/problema serão identificados como os líderes ou então fundadores. Porém o grupo não possui nenhum conhecimento compartilhado, porque não assumiram uma ação em comum como referência a aquilo que se precisa fazer, logo, o que for proposto vai ser entendido apenas como o desejo do líder. Até que esse grupo de indivíduos adotem uma ação conjunta e observem o resultado da mesma, ainda não haverá uma sustentação para estabelecer se o que a liderança deseja é válido ou não.

Portanto aquilo proposto pelo líder a princípio será visto apenas como um valor a ser questionado, a menos que a solução funcione e o grupo tenha a percepção compartilhada desse sucesso, e esse valor percebido será gradativamente transformado primeiro em um valor/crença e finalmente em uma suposição compartilhadas (se as atividades baseadas na convicção do líder, continuem dando certo). Com essa transformação os indivíduos tendem a esquecer que no momento inicial ficaram incertos e que esta proposta estava em seu momento inicial de ser confrontada e confirmada (Schein, 2009).

Apenas as crenças e valores que podem ser empiricamente testados e que continuam a funcionar confiavelmente na solução dos problemas do grupo serão transformados em suposições. Segundo, certos domínios de valor, os que lidam com elementos menos controláveis do ambiente ou com assuntos estéticos ou morais, podem não ser de forma alguma testáveis. Em tais casos, o consenso mediante validação social ainda é possível, mas não automático. (Schein, 2009).

Schein (2009), descreve “por validação social que certos valores são confirmados pela experiência social compartilhada de um grupo”. Desta forma a equipe aprende que as crenças e valores inicialmente disseminados por fundadores e líderes, funcionam para diminuir as incertezas/dúvidas em pontos críticos e conforme continuam em funcionamento, transformam-se em suposições

incontestáveis sustentadas pelo conjunto de crenças, regras e normas do comportamento. A moral, crenças e as regras éticas servem à função normativa de treinar os novos membros a como se comportarem e em como lidar com algumas situações de incertezas.

Suposições básicas

Quando a solução levantada para um problema funcionar repetidas vezes, passamos a aceitá-la como verdadeira. Se uma suposição básica passa a ser reconhecida em um grupo, os indivíduos que a compõem encontrarão condutas fundamentadas em qualquer princípio inconcebível. As suposições fundamentais básicas (teorias em uso) costumam não ser confrontadas, por isso são tão difíceis de mudar (Schein, 2009).

Na concepção do autor, a cultura é um conjunto de suposições básicas e ela determina o significado das coisas, no que devemos prestar atenção e como reagir emocionalmente diante aos acontecimentos, como também, as ações que devem ser adotadas diante das mais diversas situações.

Para Schein (2009) “as mentes humanas necessitam de estabilidade cognitiva, assim, qualquer desafio ou questionamento de uma suposição básica despertará ansiedade e defensividade”. Posto isso, as suposições que formam a cultura de um grupo podem ser entendidas como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que asseguram o bom funcionamento do grupo e explicam o porquê é mais fácil formar uma nova cultura do que mudar aspectos de uma cultura já existente.

A cultura pode ser estudada pelos seus três níveis, sendo eles, o nível dos artefatos, das crenças e valores, e o nível das suposições básicas, porém se não souber decifrar a essência da cultura que seriam os padrões das suposições básicas não saberá entender os níveis mais superficiais e lidar corretamente com eles (Schein, 2009).

2. LIDERANÇA

De acordo com França (2006) a liderança pode ser definida como um processo social em que se estabeleçam relações de influência entre pessoas. Para que essas interações ocorram é preciso do líder, seus liderados, um acontecimento e uma ocasião social. É possível observar esses processos de lideranças nos mais diversos campos da vida, como por exemplo, no ambiente corporativo, na escola, na família, dentre outros. A partir do momento que as pessoas se reúnem a fim de realizar um projeto/objetivo em comum, é natural que nesse grupo irá se sobressair uma liderança; um indivíduo que consiga coordenar e conduzir o comportamento dos demais a fim de atingir o objetivo geral.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (Chiavenato, 2003).

De acordo com Pedruzzi *et al.* (2016) é comum que haja a confusão entre a liderança e uma administração eficiente, a administração sustenta-se na elaboração de estratégias para alcançar as metas almejadas, com o constante acompanhamento dos resultados, a liderança por sua vez é a habilidade de influenciar pessoas e conduzi-las aos objetivos.

Segundo Kotter (2000 apud Pedruzzi *et al.* 2016), em meio às diversas funções que o líder executa, tem-se como a principal a promoção de mudanças e ela deve se basear em constituir a estratégia da organização, transmitir aos seus liderados o planejamento e ser um agente motivacional para o cumprimento dos ideais/objetivos.

2.1 Evolução das teorias de liderança

Embora o estudo da liderança tenha acontecido em meados do século XIX, pode-se notar interesse sobre essa temática a começar dos tempos de Platão. Pedruzzi *et al.* (2016), afirma que “a liderança passa a ter ênfase a partir das escolas administrativas, onde passou a ser analisada como um campo de conhecimento”.

O líder como mero supervisor dos funcionários, já não satisfazia a necessidade das organizações, o líder agora precisava atingir os objetivos da organização e para isso era necessário determinar e se fazer cumprir as obrigações. Contudo foi na psicologia que foram desenvolvidos os primeiros estudos sistemáticos sobre

liderança, no qual o enfoque era entender o conceito de liderar por meio de características mentais, físicas e culturais (Pedruzzi *et al.*, 2016).

O Quadro 1 abaixo representa as principais abordagens da liderança, que serão explicadas em seguida com maior grau de detalhamento.

Quadro 1: Principais abordagens da liderança

Ano	Abordagem	Autor	Teoria	Característica
Início do Séc. XX	Personalidade	-	Teoria dos Traços	Busca mensurar as características da personalidade de líderes de sucesso e compará-las com as de pessoas comuns ou líderes ineficazes.
1955	Comportamental	Kartz	Teoria das Habilidades	Deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança.
1978	Transacional	Burns	Teoria Transacional	Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário.
1986	Situacional	Hersey e Blanchar	Teoria Situacional	Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação.
1990	Transformacional	Bass	Teoria Transformacional	Ocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder durante períodos de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança.

Fonte: Pedruzzi et al. 2016, p. 259

2.1.1 Teoria dos traços

Por começar pela Teoria dos Traços, essa abordagem traz a premissa que de já se nasce com características de líder, ou seja, a pessoa dispõe de traços em sua personalidade que os ajudam em seu papel. A abordagem dos traços não evidencia nenhuma variável que possa causar algum efeito na relação entre líder e seus liderados, levando em consideração o ambiente que estão inseridos, ou suas necessidades (França, 2006).

Bryman (1992 apud França, 2006), menciona três importantes traços, que são os fatores físicos, que como o próprio nome já sugere, estão relacionados às características físicas do sujeito como a altura, aparência, peso, idade, dentre outras. Como por exemplo quem possui uma entonação de voz mais forte, certamente conseguirá chamar a atenção dos membros do grupo mais facilmente, porém nem todos que possuem uma voz forte são líderes. O segundo traço são as habilidades, que reúne aspectos como a inteligência, oratória e grau de escolaridade, a princípio são características muito importantes, afinal é indispensável que um líder saiba se comunicar bem e possua certo grau de conhecimento, mas apenas isso não basta. Por último temos os aspectos de personalidade, que entra o controle emocional, sensibilidade e empatia, dominância, extroversão ou introversão, e afins. São perspectivas que colaboram para a aceitação de um líder, porém são aspectos que podem ser desenvolvidos com o tempo e vivências.

Embora a teoria dos traços tenha contribuído para os estudos sobre o exercício da liderança, França (2006) defende que “é excessivo determinismo supor que somente aqueles que nascem com essas características poderiam ser líderes”. Dessa forma, a premissa de que o homem tem capacidade de desenvolver habilidades ao longo do tempo, deixa de ser validada.

2.1.2 Teoria das habilidades

Proveniente da Escola de Relações Humanas, a abordagem comportamental (Teoria das Habilidades) deixa de lado essa ideia de que os líderes possuem características inatas e começam a direcionar os estudos aos comportamentos que são precisos para o desempenho da liderança (Pedruzzi *et al.*, 2016). O enfoque dos estudos, substitui os traços por uma busca em estruturar os padrões de

comportamentos dos líderes no desempenho de suas atribuições (Tolfo, 2004 apud Pedruzzi *et al.*, 2016).

Buscou-se dar mais destaque ao estilo da liderança, ao invés de suas características, procurando padrões comportamentais que caracterizam o líder no grupo, tentando diferenciar as condutas de liderança que sejam eficientes e ineficientes. Conforme Blake e Mouton (2000 apud Pedruzzi *et al.*, 2016), a questão principal dos pesquisadores era identificar quais eram os melhores métodos/condutas empregados pelos superiores, atrelados a maneira com que eles motivam, orientam e direcionam os esforços da equipe para atingir os objetivos da organização, aumentando a eficiência no gerenciamento do grupo.

Os estilos de liderança abrangem o comportamento do líder no desempenho da função, com enfoque no relacionamento interno do grupo e na influência de líderes autocráticos, liberais e democráticos (Chiavenato, 2003).

Na concepção do autor na liderança autocrática, há centralização de poder e é o líder quem impõe o que será feito. Os funcionários produziam somente na presença do líder e o ambiente era repleto de sentimento de frustração, agressividade e os subordinados se mostravam tensos. O líder liberal concede autonomia ao grupo para tomar as decisões e os deixam à vontade, sem nenhuma supervisão. Nesse estilo, por mais que a interação entre o grupo seja abundante, a produtividade é extremamente baixa, ocorrem muitos desentendimentos por motivos individuais/pessoais e os afazeres quase não são desenvolvidos. Já na liderança democrática, o líder estimula a participação do grupo, os orienta e coordena, desfrutando de uma boa comunicação entre o líder e seus subordinados. Ainda que o líder não esteja presente a produção continua a mesma e os funcionários se mostram comprometidos e satisfeitos.

O Quadro 2, retrata as características que diferenciam os estilos de liderança.

Quadro 2: Os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato, 2003, p. 125.

Conforme Chiavenato (2003), quando submetidos a liderança autocrática se tem o maior índice de produtividade, na liberal o grupo produz em baixa escala e deixam a desejar quanto à qualidade, mas com a liderança democrática, a produção é proporcional a autocrática, mais com uma qualidade elevada. Portanto um líder deve saber manipular os três estilos de liderança, no momento que couber e levando em consideração aquilo que vai ser executado e por quem, sabendo ordenar e também escutar a opinião de sua equipe. Chiavenato (2003), diz “O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades”.

2.1.3 Teoria transacional

A abordagem da liderança transacional, é caracterizada por evidenciar as trocas entre o líder e seus subordinados. Essa liderança cumpre-se por meio de recompensas, que os líderes acreditam que sejam os desejos dos funcionários, podemos citar como exemplo, promoções, salários, viagem e satisfação profissional (Pedruzzi *et al.*, 2016).

Burns (2003, apud Pedruzzi *et al.*, 2016), sustenta que a troca nessa liderança não se limita a questões de natureza financeira, como também as trocas políticas e psicológicas. Os líderes ofertam essas recompensas se as metas estipuladas forem sanadas, ou seja, é uma relação mútua de dependência, onde a colaboração de ambos os lados são entendidos e recompensados.

Santos (2022), defende que “a abordagem transacional não é tão disseminada e estudada, pois, apesar de conter pontos relevantes das relações humanas e organizacionais, ainda carece de muitos aspectos internos e externos da relação entre líder e liderado”, sendo que uma vez que a meta foi alcançada não haverá mais esforço dos colaboradores, visto que esse já será recompensado.

2.1.4 Teoria situacional

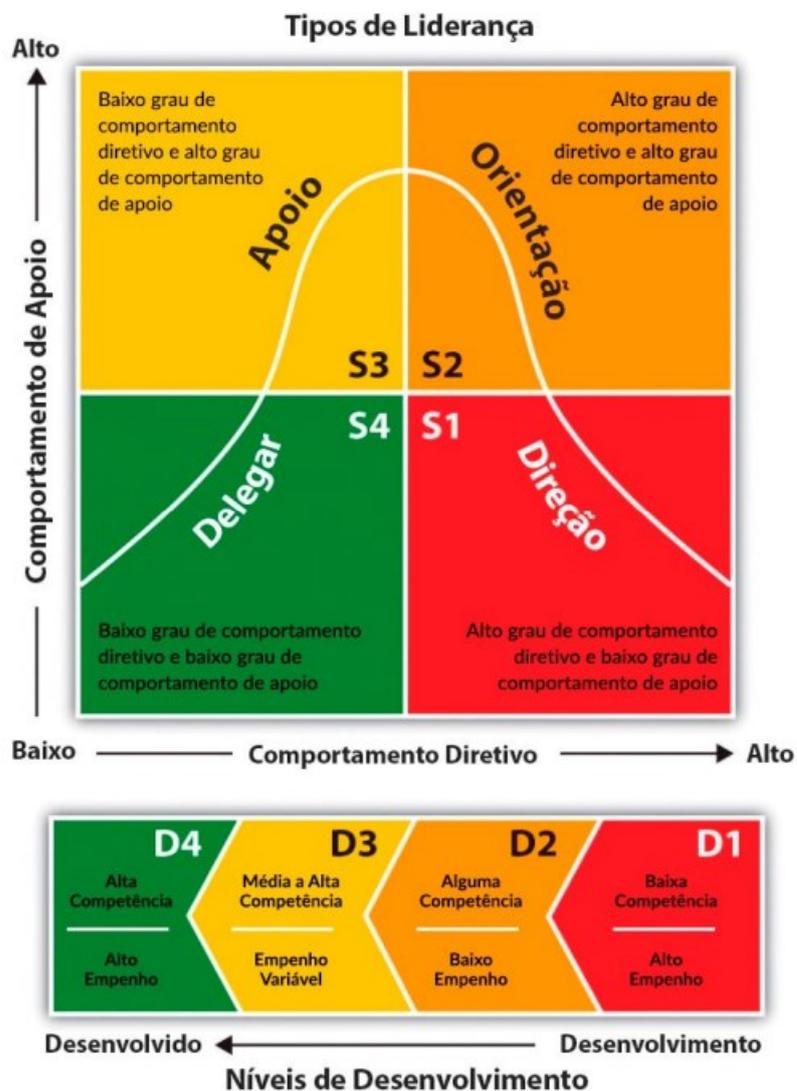
Em relação a abordagem situacional ou contingencial da liderança, uma abordagem que se fundamenta em variáveis situacionais. Essa teoria busca compreender quais características de liderança são mais adequadas para cada contexto específico, considerando variáveis como: o temperamento e o histórico profissional do líder; as expectativas e atitudes dos gestores; os atributos, expectativas e atitudes dos colaboradores; as demandas das atividades; o ambiente corporativo e as diretrizes institucionais, e as expectativas e conduta dos colegas (Pedruzzi *et al.* 2014 apud Santos, 2022).

A Teoria do Ciclo Vital, desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard no final da década de 60, destaca-se como um estudo relevante na abordagem contingencial. Baseada na pesquisa de Tannenbaum e Schmidt, essa teoria classifica os líderes em dois tipos de comportamento: centrado na tarefa (autocrático) e centrado nas relações interpessoais (democrático) (Hersey e Blanchard, 1986 apud Santos, 2022).

Foi elaborado um modelo, exemplificado na figura 2, para categorizar os subordinados de acordo com seus comportamentos e habilidades, visando identificar as atitudes específicas do líder contingencial. A maturidade é fundamental neste modelo, orientando as ações da seguinte forma:

Para liderados com baixa competência e alto desempenho (D1), o líder deve direcionar (S1). Para liderados com alguma competência, mas baixo empenho (D2), o líder deve orientar (S2). Para liderados com competência moderada e empenho variável (D3), o líder deve apoiar (S3). Para liderados com alta competência e alto empenho (D4), o líder deve delegar (S4) (Hersey e Blanchard, 1986 apud Santos, 2022).

Figura 2 – O modelo da liderança situacional



Fonte: Blanchard 1986 apud Santos, 2022, p. 63.

A Teoria do Ciclo Vital continua sendo amplamente utilizada devido à sua adaptabilidade e relevância para os desafios enfrentados nas organizações contemporâneas.

2.1.5 Teoria transformacional

Por último, a liderança transformacional que é um estilo de liderança que se concentra em inspirar e motivar os seguidores, ajudando-os a alcançar resultados inesperados. Neste modelo, os gestores concentram-se não apenas na gestão das tarefas do dia-a-dia, mas também no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores para criar um ambiente de crescimento e aprendizagem contínuos.

Esse líder esclarece e acompanha de perto todas as etapas, estimulando sempre o uso da inteligência para maior produtividade. Mas principalmente expressa os propósitos da companhia ao liderado, de maneira com que ele se sinta pertencente e responsável pelos resultados da organização, como se os objetivos fossem dele próprio. Permanecendo à disposição para entender, orientar, estimular intelectualmente e inspirar seus colaboradores, utilizando a sua influência para maiores resultados. (Robbins et al., 2010).

Em um estudo com estagiários brasileiros, de empresas diversas, conclui-se que para os jovens que estagiaram em empresas com liderança transformacional a vontade de permanecer na empresa era maior, pois sentiam que recebiam mais apoio e preocupação, tanto sobre sua aprendizagem, quanto do desenvolvimento gerencial de suas atividades. (Robbins et al., 2010).

Desse modo, a liderança transformacional constrói equipes de alto desempenho e criam um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados, motivados e capazes de atingir o seu pleno potencial. Desempenhando um papel importante no sucesso de uma organização.

3. MUDANÇA CULTURAL

Como visto anteriormente, a cultura organizacional apresenta um conjunto de valores, crenças e comportamentos que compõem os pressupostos básicos, que servem de parâmetro para as decisões, sendo ela resultado de um histórico de experiências que foram vividas pela empresa e repassadas para os novos membros por meio da socialização. Quando é posto a necessidade de mudanças na cultura, isso diz respeito à reinterpretação dos valores demasiadamente integrados que atuam no nível inconsciente (Dias, 2003).

Freitas (1991), concebe que mudança cultural significa tomar um outro rumo, ou seja uma forma diferente de fazer as coisas, baseado em um conjunto de novos valores, rituais e símbolos. Mesmo que a mudança seja possível de se realizar, este não é um simples processo, costuma ser custoso e também tem algumas implicações, visto que a cultura é conectada com outros componentes que passaram por modificações, como os sistemas de recompensas/bonificação, procedimentos, qualificações, estratégia e estrutura. Ela ainda ressalta que não será qualquer mudança comportamental que acarretará na mudança da cultura.

A mudança cultural é um fenômeno complexo que envolve a transformação de valores, crenças, normas e comportamentos dentro de uma organização. Schein (2009) destaca a importância da liderança na mudança cultural. Ele expõe que os líderes desempenham um papel fundamental na definição e promoção da cultura organizacional, desse modo, também se mostram importantes na promoção de uma mudança cultural.

Para Crozatti (2011) as pessoas devem se identificar com as novas regras e normas de conduta da organização, não necessariamente gostar, mas entender o propósito de sua promoção. Então para que esse novo comportamento ocorra deve-se envolver todos os colaboradores da companhia.

Conforme Deal e Kennedy (1982 apud Freitas, 1991), quanto mais forte for a cultura, maior serão as dificuldades enfrentadas em sua mudança, no entanto existem certas condições em que a mudança/reformulação da cultura se tornam recomendáveis. O Quadro 3 ilustra algumas dessas situações.

Quadro 3 - Reformulação cultural

Situações organizacionais em que a reformulação cultural deve ser considerada pela cúpula administrativa
- Ocorrência de mudanças fundamentais no ambiente e a companhia tem sido dirigida por valores.
- Quando a indústria é altamente competitiva e o ambiente muda rapidamente.
- Quando a companhia apresenta resultados medíocres e vem acumulando desempenhos cada vez piores.
- Quando a companhia está em vias de tornar-se uma grande corporação.
- Quando a companhia está crescendo rapidamente e uma massa enorme de novos empregados está sendo absorvida.

Fonte: Freitas, 1991, p. 116.

Os autores sugerem que em situações em que se torna aconselhável a reformulação cultural, essa mudança poderá ser administrada por meio dos seguintes fatores, assumir que existe a resistência às mudanças por parte dos membros da organização, já que ela gera rupturas nos rituais, todavia os vínculos pessoais desempenham certa influência na formação de um consenso, outro ponto é o estabelecimento de confiança, reconhecimento de que o treinamento é uma parte fundamental deste processo, entender que é necessário um tempo para que as mudanças se consolidem e que as pessoas precisam de tempo para se habituarem, e por fim incentivar a adaptação por meio da concepção de que essas reformulações se ajustam à suas realidades.

A fim de produzir a mudança cultural por meio do comportamento é fundamental que os fundamentos sejam alterados, ou seja, se houver alteração no comportamento mas esta está fundamentada em motivos externos, as pessoas vão permanecer apegadas com os valores/crenças antigas. Sendo assim, deve haver esforços para minimizar as justificativas externas, como o uso de sistemas de recompensas e punições que induzam as pessoas a entender o valor do que foi proposto, dessa forma assim que notarem que suas suposições estão sendo negadas, irá gerar a motivação interna necessária para o aprendizado do comportamento esperado (Sathe, 1983 apud Freitas, 1991).

Robbins (1998 apud Dias, 2003) diz não haver manual ou uma fórmula para implementar mudanças, mas assim como Deal e Kennedy ele defende que tenham condições que propiciam que elas ocorram. Senda as condições citadas pelo autor a ocorrência de uma crise que leve a avaliação da atual cultura, a mudança na alta gerência que traga consigo “valores-chave” que se mostram mais aptos a resolver as instabilidades, empresas novas no mercado que não tem sua cultura formada e a presença de uma cultura fraca, sendo que essa é mais fácil de mudar. Ele também cita pontos que podem auxiliar nesse processo, como a criação de novos símbolos e rituais, a presença de um modelo de comportamento a ser seguido, incentivar e propagar os membros que apoiam os novos valores, alinhar os processos de socialização ao objetivo almejado, alterações nos métodos de recompensa incentivando os novos valores, estabelecimento de normas/regras formais e documentadas, atentar-se as subculturas e trabalhar na construção da confiança.

Por outro lado, Schein (2009) defende que “a forma pela qual a cultura se altera depende do estágio em que a organização se encontra”. O Quadro 4 abaixo descreve mecanismos que conduzem a mudança de cultura:

Quadro 4 - Mecanismos de mudança cultural

Estágio Organizacional	Mecanismo de Mudança
Formação da base e crescimento inicial	1. Mudança incremental mediante evolução geral e específica 2. Insight 3. Promoção de híbridos no interior da cultura
Meia-idade	4. Promoção sistemática de subculturas selecionadas 5. Sedução tecnológica 6. Infusão de outsiders 7. Escândalos e explosão de mitos
Maturidade e declínio	8. Turnarounds (modificações drásticas) 9. Fusões e aquisições 10. Destruição e renascimento

Fonte: Schein, 2009, p. 272.

No primeiro estágio temos a formação da base e crescimento inicial, que trata o começo de uma organização em que a cultura é influenciada pelos fundadores e as suposições deles. Por ser uma cultura iniciada pelos criadores e por ser muito jovem,

é improvável que as propostas de mudança sejam aceitas, a menos que ocorra uma crise que ameace a sobrevivência da organização. Sendo seus principais mecanismos de mudanças a incremental por meio da evolução geral e específica em que a cultura evolui com pequenos progressos apenas por aprender o que funciona melhor com o passar do tempo, tem a evolução auto orientada por meio do insight (compreensão de uma causa e efeito), em que os membros examinam em conjunto sua cultura e obtém insight que permitem determinar sua futura evolução e por fim a evolução gerenciada por meio de híbridos, essa mudança ocorre por meio da seleção de membros pertencentes da antiga cultura mais que suas suposições estejam mais adaptadas à nova realidade para cargos específicos a fim de intensificar essas suposições (Schein, 2009).

Quanto a transição para a meia-idade e os problemas de sucessão, uma organização de meia idade carrega consigo uma diversidade de subculturas, sendo possível mudar por meio da promoção da seleção de subculturas avaliando as melhores condições e decidindo o que deverá ser mantido ou o que precisa sofrer alterações, outro mecanismo é por meio da sedução tecnológica que seria a introdução de novas tecnologias que levaria os membros a um novo comportamento, neste estágio ocorre também a mudança por conta da outsiders, a contratação de pessoas não pertencentes àquela cultura, acabam causando vários questionamento sobre as suposições existentes, à medida que a empresa cresce ela cria mitos sobre sua forma de atuar e essa maneira não é alterada até que aconteça um “escândalo”, situação que obriga a alta gestão averiguar as antigas pratica que eram assumidas como verdadeiras (Shein, 2009).

De acordo com o autor em sua fase de maturidade e potencial declínio, as mudanças podem acontecer por intermédio de mudanças drásticas que seria a somatória de vários dos mecanismos mencionado nas etapas anteriores, a mudança nessa fase também pode ocorrer devido fusões e ou aquisições, que nada mais é do que quando uma empresa compra uma outra ou decide se unir, esses dois aspectos causam um choque cultural e o último mecanismos é o da reorganização e renascimento cultural.

Com isso, podemos entender a mudança cultural como um processo de grande complexidade que leva tempo e exige uma boa administração, sendo importante estar

atento às situações organizacionais que geram mecanismos onde a reestruturação da cultura é aconselhável, essas condições podem estar de certa forma relacionadas com as fases da organização. Sendo de grande valia salientar a capacidade do líder de ampliar a diversidade e incentivar a elaboração de subculturas e manipulá-las a favor da organização determinando a maneira com que as mudanças culturais irão acontecer, podendo contribuir positivamente com sua evolução.

4. LIDERANÇA NA MUDANÇA CULTURAL

Toda mudança traz certas inseguranças e medo daquilo que é desconhecido, os processos de mudança podem ser muito desgastantes e desconfortáveis trazendo certa ansiedade para aqueles que não estejam aptos a lidar com tais eventos. Conforme Robbins et al. (2010), o líder precisa ser capaz de influenciar e inspirar os membros da organização para que juntos possam alcançar um propósito comum, portanto é preciso saber liderar para acabar com as inseguranças relativas às mudanças e direcionar a equipe de tal forma que os processos ocorram de maneira menos penosa.

Bass e Avolio (1993 apud Thomas; Antunes, 2016), retratam que para conduzir de forma plena as mudanças culturais é preciso que os líderes estejam atentos no tradicionalismo/conservadorismo produzido pelas crenças, pressuposições, valores e rituais consolidados na cultura da organização, que são capazes de estorvar o processo de mudança. Com isso, a liderança transfigura-se em um agente motivacional para que as mudanças de fato aconteçam, então cabe ao líder a transposição de um modelo de cultura para outro, sendo preciso atentar-se a estrutura da empresa para compreender sua cultura e começar a delinear os objetivos da mudança. (Thomas; Antunes, 2016)

Schein (2009), descreve que “inevitavelmente, a mudança cultural envolve desaprender bem como reaprender”.

O processo de mudança inicia-se com a negação da validade de algo, que produz ansiedade de sobrevivência ou culpa, mas a ansiedade da aprendizagem associada a ter que mudar as competências de alguém, sua posição de poder ou papel, seus elementos de identidade e possivelmente sua filiação ao grupo gera negação e resistência à mudança. (Schein, 2009)

O autor descreve que a maneira de vencer tal resistência e superar a ansiedade da aprendizagem é fazer com que o grupo se torne psicologicamente seguros, então o líder deverá nutrir a segurança psicológica nas pessoas sujeitadas ao aprendizado, alguns pontos que podem auxiliar são a promoção de uma visão positiva, os alvos da mudança precisam abraçar a ideia que a organização vai melhorar, o treinamento formal da equipe, se o novo modo de operar necessita de novos conhecimentos os membros deverão ser devidamente treinados e em caso de trabalho em equipe é preciso focar no treinamento, construção e manutenção dessa, o envolvimento do

aprendiz no processo de treinamento formal, visto que cada um desses aprenderá de formas diferentes sendo então responsáveis por administrar seu próprio processo, treinamentos informais de grupos/equipes, como as suposições são criadas em grupos, essa prática deve ser inserida para que as novas diretrizes possam ser constituídas em conjunto, campos de prática e feedback, para melhorar o aprendizado é importante que hajam “campos de prática” em que os erros que possam ser cometidos não acarretam em prejuízos para a organização e feedbacks para validação, é importante ter um modelo positivo, um modelo de comportamento com qual possa se identificar e seguir, grupos de apoio, onde os problemas podem ser discutidos, encontrando apoio e maneiras de lidar com as dificuldades e por fim um sistema de recompensas e disciplina, afim de direcionar o comportamento e aprendizado por meio de benefícios ou punições.

Diante do exposto, em que todo cenário de mudança traz receios, medos e até certa resistência dos aprendizes, se torna responsabilidade do líder saber influenciar e conduzir as pessoas, tornando as psicologicamente seguras e capazes de passar pelo processo mudança, fazendo com que as pessoas se sintam motivadas a caminhar juntas para atingir um objetivo comum.

5. METODOLOGIA

De acordo com Gil (1991) uma pesquisa é desenvolvida por intermédio dos conhecimentos disponíveis e por utilização de métodos.

As metodologias a serem utilizadas na pesquisa científica, podem ser selecionadas a partir da questão problema, da concepção de hipóteses e da definição da população ou amostra. Desse modo, a seleção das técnicas está ligada com o problema a ser estudado, e esta escolha dependerá da natureza da pesquisa, seu objetivo, os recursos, a equipe envolvida, dentre outros aspectos que possam surgir no campo da investigação (Marconi; Lakatos, 2011).

Segundo Marconi e Lakatos (2011), “tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas a que se queira confirmar, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato”. Sendo comum que nas investigações se utilize dois ou mais métodos simultaneamente.

5.1 Caracterização da pesquisa

O objetivo do estudo é informar ao leitor a influência do líder sobre a mudança cultural e qual é o seu papel nessa mudança. Para isso foi utilizado nesta pesquisa uma abordagem aplicada, buscando gerar conhecimentos práticos que possuem como característica básica o interesse na aplicação para solução de problemas reais de determinado campo (Gil, 2008).

O destaque se dá em uma investigação qualitativa, que segundo Fachin (2006) “é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”, ou seja, prioriza a compreensão aprofundada dos acontecimentos em estudo, que não podem ser mensurados a partir de dados estatísticos, pois trata-se de aspectos subjetivos.

A pesquisa dispõe de objetivos exploratórios, cujo foco está no desenvolvimento e investigação de conceitos e ideias, tendo em vista o aprimoramento da formulação de problemas e constituição de hipóteses, viabilizando uma visão geral e aproximada com relação a determinado fato (Gil, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos, foi empregado a pesquisa bibliográfica combinada com um estudo de caso. Fachin (2006), estabelece como pesquisa bibliográfica o levantamento de obras de natureza escrita sobre determinado assunto, composto principalmente por livros e artigos científicos, que sirvam como fonte de conhecimento que possam ser utilizados pelo pesquisador. O levantamento bibliográfico foi feito em revistas, livros e artigos de autores contendo informações sobre o tema de cultura organizacional e liderança: o papel do líder na mudança cultural. Os termos utilizados para a pesquisa foram: cultura organizacional, mudança, mudança cultural, liderança e liderança na mudança cultural. E os principais autores citados durante a pesquisa foram: Edgar H. Schein (2009), Stephen P. Robbins (2005), Stephen P. Robbins (2010) Reinaldo Dias (2003), França (2006), Chiavenato (2003), Santos (2022), Pedruzzi et al. (2016) e Freitas (1991). Já o estudo de caso, pode ser entendido como uma técnica que permite o estudo demasiado de um objeto, ele contribui significativamente para a compreensão dos fenômenos individuais, processos organizacionais, sociais e políticos, de forma que possibilite seu conhecimento detalhado. Sendo importante ressaltar que o diferencial do estudo de caso é poder contar com uma variedade de fontes de evidências, como por exemplo, entrevistas, observação direta, documentos, artefatos e estudos históricos (Yin, 2001).

5.2 Técnicas de coleta e análise de dados

A amostra pode ser entendida como “uma parcela convenientemente selecionada do universo” (Marconi; Lakatos, 2011). Para o estudo foi adotada em sua metodologia, a utilização de amostras intencionais, sendo elas não probabilísticas. Dessa forma é possível selecionar participantes com base em critérios específicos que se alinhem aos objetivos da pesquisa, a fim de garantir a relevância dos dados coletados.

Por sua vez, o instrumento escolhido para a coleta de dados é a entrevista semiestruturada. Seu uso oferece a flexibilidade necessária para explorar as questões base do estudo, mas podendo apresentar novas questões ao decorrer da entrevista com intenção de assegurar o entendimento dos fatos, enquanto ainda mantém uma estrutura que assegura a consistência na obtenção dos dados. Contudo, as entrevistas ocorreram em uma empresa do ramo de sorvetes situada na cidade de Santa Bárbara d'Oeste, onde foram entrevistadas a gestora da empresa e uma de

suas líderes de loja, o que proporcionou uma maior compreensão e conhecimento para compartilhar sobre os temas abordados.

Conforme Marconi e Lakatos (2011), os dados são classificados de maneira que as hipóteses levantadas possam ser validadas, uma vez manipulados para obtenção dos resultados é preciso fazer sua análise. Dessa forma, os dados foram analisados por meio de sua interpretação, essa análise está apresentada por forma de relatório, com as transcrições das entrevistas e observações sobre os dados obtidos, buscando destacar as relações entre as informações obtidas por meio das entrevistas com as hipóteses e referencial teórico levantados durante o desenvolvimento deste.

5.3 Descrição do objeto de estudo

O objeto de estudo foi a Sorvetes KEK'S, empresa essa que está inserida no setor terciário da economia, com a venda de sorvetes diretamente ao consumidor final. Esse setor tem como característica a comercialização e distribuição de bens e também a prestação de serviços, tal como o atendimento ao cliente e a venda de produtos prontos para consumo. Entretanto a empresa possui parte de suas atividades no setor secundário, já que essa produz os próprios sorvetes, ou seja, ela transforma a matéria prima proveniente do setor primário em produto "acabado", que será direcionado para a comercialização no terceiro setor.

A história desse empreendimento começa com o determinismo do Sr. José Luiz em abrir seu próprio negócio, então no ano de 1992 a empresa é fundada. No início de suas atividades eram comercializados apenas salgados, doces e bebidas, sendo que a grande virada de chave para o sucesso foi a chegada de um freezer de sorvetes. Com isso, José decide estudar em Santa Catarina para aprender a fabricar seus próprios sorvetes, a partir do conhecimento adquirido, ele abre a primeira lanchonete e sorveteria em Santa Bárbara d'Oeste no bairro Santa Rita de Cassia, que foi nomeada de KEK'S, em homenagem aos seus três filhos.

Trata-se de uma organização familiar, que tem enfoque na produção de sorvetes artesanais de altíssima qualidade e com preços justos, oferecendo uma enorme variedade de picolés, sorvetes de pote e também uma experiência em self service de sorvetes e açafá. Possuem o slogan "SÓ ALEGRIA" que define os momentos

doces e mágicos que eles causam nas pessoas. Além disso a empresa tem como seus pilares:

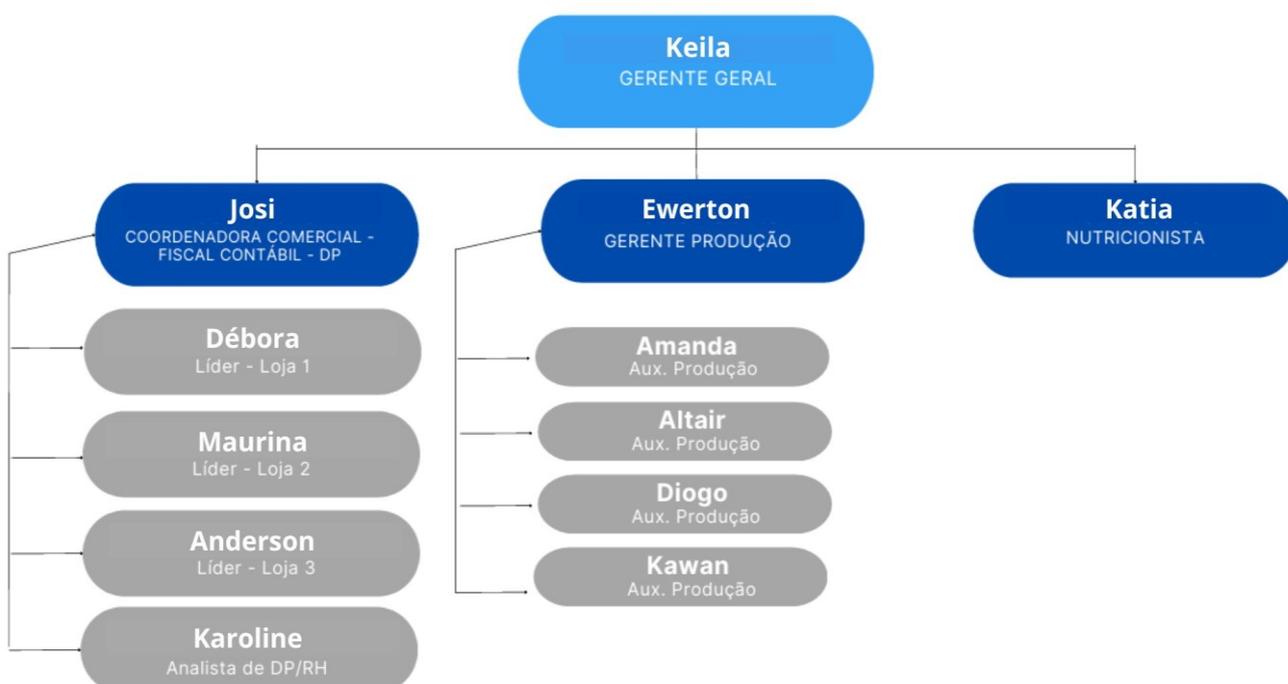
Missão: Criar momentos doces e mágicos em cada pessoa;

Visão: Estar presente no máximo de lares em Santa Bárbara D'Oeste;

Valores: Lealdade, Alegria, Honestidade, Respeito, Amor, Cumplicidade, Valorização do ser.

No ano de 2017, a filha do meio do Sr. José, Keila assumiu a gestão da organização, e os dois anos seguintes são marcados por dois importantes avanços sendo eles a abertura de uma segunda loja na Av. Monte Castelo e o início das atividades na nova fábrica no bairro Firenze. Em 2023 é inaugurada a terceira loja na praça central de Santa Bárbara d'Oeste e estão caminhando rumo à quarta unidade da sorveteria, desta vez na cidade de Americana com previsão para dezembro de 2024. Atualmente a empresa conta com um quadro de 28 funcionários distribuídos entre as três lojas e a fábrica e seu organograma está estruturado conforme a exemplificação abaixo.

Figura 3 - Estrutura organizacional KEK'S



Fonte: Disponibilizado pela gerente da KEK'S

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo é destinado à exposição da análise do estudo de caso realizado na Sorvetes KEKS, ressaltando a conexão entre papel do líder e a mudança da cultura organizacional.

No que diz a respeito as entrevistas, foram elaborados dois roteiros contendo 11 perguntas em cada um deles, conforme o apêndice “A” e o apêndice “B”. Os roteiros foram desenvolvidos pensando no perfil dos entrevistados, sendo que o diferencial entre eles é que o primeiro está direcionado a quem participou ativamente no processo de mudança cultural desempenhando um papel de liderança, já o segundo roteiro foi voltado a quem vivenciou este processo, porém não desempenhou um papel tão atuante.

Foram realizadas duas entrevistas, a primeira entrevista aconteceu no dia 13 de setembro de 2024 com a funcionária Débora que ocupa atualmente o cargo de líder na Loja 1, situada no bairro Santa Rita de Cassia, Débora foi selecionada pela gerência por possuir 5 anos de casa e ser considerada apta a responder às questões, a entrevista com a Débora ocorreu em seu próprio local de trabalho às 18:30 da noite e durou cerca de 40 minutos. Já a segunda entrevista foi realizada no dia 25 de setembro de 2024, dessa vez a entrevistada foi a Keila, gerente geral da Sorvetes KEK’S, a entrevista foi feita via reunião na plataforma google meet e teve início às 19 horas da noite, com duração de aproximadamente 1 hora e 30 minutos.

6.1 Entrevista 1 - Débora

Antes do início da entrevista, houve uma breve conversa para explicar melhor sobre a tratativa do projeto, a entrevistada recebeu uma introdução aos temas de cultura organizacional, liderança e mudança na cultura organizacional, abrindo espaço para esclarecer quaisquer dúvidas sobre os temas e sobre como funcionaria a entrevista em si, depois de alguns minutos de conversa informal deu-se início às perguntas.

Quando questionada sobre o papel do líder na construção e manutenção da cultura organizacional, ela considera o líder como um exemplo a ser seguido, tornando-se o precursor em disseminar a cultura da organização, sempre com muita empatia e sabendo ouvir os colaboradores, a mesma comenta que sempre procura

ensinar e lembrar a sua equipe sobre “o porquê da KEK’S” que seria o conjunto de valores da organização.

A respeito de já ter liderado ou participado de um processo de mudança cultural a entrevistada descreve brevemente sua experiência com as mudanças que vivenciou dentro da KEK’S, expondo que quando integrou-se na equipe no ano de 2019 ainda não haviam líderes de loja e as demandas eram todas centralizadas em uma única pessoa, somente em 2022 que foram estabelecidos líderes para cada uma das unidades, sendo fornecidos treinamento e mentoria para o desenvolvimento dos mesmos. Aproveitando a tratativa foi questionado se a descentralização das responsabilidades com a definição de líderes de unidade foi uma mudança positiva, ela alega que sim, ajudou a atual gestora tirando a sobrecarga de serviço e também contribuiu no dia a dia das lojas, dando mais autonomia para tomada de algumas decisões que antes precisavam aguardar a gerente, então o processo se tornou mais rápido e também possibilitou que a gestão conseguisse focar em outras questões como a expansão e melhoria contínua do negócio.

Sobre a cultura da organização antes das mudanças e como ela está agora, Débora descreve que alguns valores permanecem na empresa até os dias atuais e cita como exemplo o amor, honestidade, respeito e o foco no cliente, sempre buscando atendê-los da melhor forma possível trazendo esse ar de “família”, de se sentir bem e acolhido no ambiente, porém ela comenta que algumas tratativas mudaram, por exemplo hoje tenta-se implementar o hábito de chamar o cliente pelo nome, trazendo esse sentimento de maior proximidade e de atendimento personalizado, desligando-se do antigo hábito proveniente do fundador de chamar o cliente de amigo. Cita também que antes tudo era feito na calculadora, manualmente e com a mudança na gestão foi implementado um sistema que em sua perspectiva agiliza os atendimentos, possibilita um melhor controle de estoque, uma visualização do histórico de vendas e além disso reduz os riscos de erro.

Após ser questionada sobre o enfrentamento de desafios relacionados à mudança dentro de sua equipe/organização, a entrevistada diz que não houveram muitos problemas e que foi um processo bem tranquilo, apenas relatou que em primeiro momento ficou receosa com a transição de atendente para líder com a promoção que receberá por conta dos novos desafios, nesse momento ela enfatiza

como os treinamentos foram importantes para seu desenvolvimento. Sobre a receptividade dos colaboradores às mudanças, ela avaliou que a transição de gestão ocorreu de forma bem amena e gradativa, e portanto teve uma boa receptividade por não ter sido uma mudança muito rápida.

Perguntada sobre quais estratégias ou abordagens eram consideradas eficazes por ela para promover uma mudança cultural bem-sucedida, ela voltou a comentar sobre o suporte oferecido durante as mudanças, como a mentoria e os treinamentos, apontando-os como estratégia utilizada de forma assertiva pela gestão durante o processo de mudança cultural na empresa.

No que se refere a presença de resistência dos colaboradores a entrevistada dá uma resposta similar ao respondido na questão quatro, de que não enfrentaram grandes desafios ou resistência e que foi um processo tranquilo e progressivo.

Em relação ao papel do líder na minimização dos impactos negativos decorrentes da mudança cultural, a entrevistada não entrou muito a fundo na questão, apenas afirmou que sim a liderança desempenha um papel muito importante, pois o líder é responsável em prestar suporte e coordenar toda equipe. Em seguida, questionada sobre o papel desempenhado pelos seus líderes, ela condecora o papel desempenhado pela sua líder na gestão e gerenciamento das mudanças e declara que foi fundamental durante esse período.

Ao abordar quais as características essenciais para um líder e como essas características citadas contribuem na promoção da mudança cultural, a participante comentou que é preciso ser empático, conhecer seus liderados e formar os talentos presentes na equipe, tendo o equilíbrio entre saber delegar e ouvir, sendo essas características importantes para aumentar a motivação, confiança e também para o desenvolvimento da equipe.

Ao final, foi perguntado se havia mais algo que gostaria de compartilhar sobre a experiência vivida durante a mudança cultural na organização, e a resposta recebida foi negativa. Dessa forma, a entrevista com Débora foi encerrada, com grande colaboração e atenção da sua parte.

6.2 Entrevista 2 - Keila

Como já havia sido realizada uma conversa prévia com a Keila explicando a tratativa da pesquisa e seu funcionamento, foi aberto espaço para eventuais dúvidas, mais a mesma se mostrou familiarizada com os temas abordados, dessa forma, deu-se início a entrevista perguntando sua opinião sobre o papel dos líderes na construção e manutenção da cultura de uma organização, ela expõe que enxerga o papel do líder como inspirador para a equipe, sempre instigando o melhor lado do colaborador, sendo um exemplo a ser seguido. A chave para a sustentação do clima organizacional, crescimento, desenvolvimento contínuo e para manutenção da cultura de uma organização é um bom líder, um líder dedicado a servir para que os seus liderados alcancem um bom rendimento em suas atividades, ela também comenta que o líder ajuda a construir e refletir a cultura e os valores que a empresa tem, direcionando seu grupo de liderados.

Sobre já ter participado de um processo de mudança cultural dentro de uma organização, a participante afirma que presenciou dois processos de mudanças culturais significativas em duas empresas que trabalhou, ambas foram situações de aquisição por empresas com culturas muito diferentes da empresa adquirida. Onde a inteligência emocional foi muito importante para a equipe se adequar aos valores da nova empresa. Ela também comenta sobre as mudanças que ocorreram dentro da KEK'S com sua sucessão e que embora os valores da honestidade, altruísmo e valorização do outro já estejam intrínsecos e continuam a ser seguidos, ocorreram mudanças com a definição dos líderes de unidade para descentralização das responsabilidades, a organização teve grandes avanços quanto a automatização de processos que eram feitos manualmente o que gerou um choque na cultura da organização e uma certa resistência de alguns funcionários que acreditavam que não daria certo.

Questionada sobre como descreveria a cultura organizacional da KEK'S, a Keila não entrou muito em detalhes apenas descreveu como uma empresa familiar, sempre disposta a apresentar um atendimento personalizado e incomparável. Seguindo o roteiro, foi perguntado sobre quais foram os desafios enfrentados durante a mudança da cultura dentro da organização, ela relata que o maior desafio no seu ponto de vista foi na transição entre a total liderança do pai para sua sucessão ser independente, informa que nesse meio tempo o pai não a deixava ter autonomia no

negócio, questionava pequenas decisões e se opunha a elas, diz que atualmente essa dificuldade não é mais vivenciada e que superou reagindo com paciência e empatia pela situação. Outra dificuldade enfrentada é a diferença de valores/culturas pessoais dos colaboradores que algumas vezes se chocam com os da empresa, principalmente no aumento da utilização da tecnologia, através de totens de autoatendimento e sistemas de caixa. Em alguns casos os colaboradores apresentaram resistência na utilização dos equipamentos.

No que se refere a receptividade dos colaboradores à mudança cultural, a entrevistada considera que a receptividade da mudança de gestão foi boa entre os colaboradores da KEK'S pois ela sempre estava na sorveteria aos finais de semana ao longo dos anos, então os colaboradores imaginavam que a sucessão um dia aconteceria. A respeito da modernização nos processos das lojas como totens de autoatendimentos e na tratativa de maneira intencional com os clientes, houve certa resistência, principalmente a respeito das novas tecnologias, que foi superado através da apresentação de dados, mostrando como aquele posicionamento iria impactar positivamente o negócio.

Quando questionada sobre quais estratégias/abordagens eram consideradas eficazes para promover uma mudança bem-sucedida, a mesma considera que o planejamento e a comunicação são as principais estratégias para ter uma mudança cultural bem sucedida, utilizando de ferramentas como 5W2H e PDCA. Além de investir muito em treinamentos de desenvolvimento pessoal e consequentemente profissional para seus líderes de loja, e incentivar que repassem o conhecimento aos seus liderados.

Quando questionada sobre a maneira com que costuma lidar com a resistência dos colaboradores quanto às mudanças, ela diz que primeiramente busca ouvir e entender o motivo da resistência, e tenta conscientizar o liderado da importância dessa mudança. Também foi perguntado se acreditava que a liderança desempenha um papel importante na minimização dos impactos negativos da mudança cultural, ela acredita que a liderança é primordial para a minimização dos impactos negativos, já que entende que o posicionamento e comportamento dos liderados é reflexo da liderança, que o líder é o gerenciador de conflitos, aquele que ouve o outro e assim

como havia dito anteriormente o líder é o incentivador, responsável pelos resultados negativos e positivos.

Perguntado se em sua percepção, o seu papel como líder foi fundamental na mudança cultural vivida pela organização, a participante afirma que sim, que pôde desempenhar um bom papel como líder e que isso foi e ainda está sendo uma jornada de aprendizado contínuo, que todos os dias ela agrega para si um aprendizado novo.

Já caminhando para o fim da entrevista, foi questionado como Keila descreveria seu estilo de liderança e de que maneira esse estilo de liderança contribui para facilitar mudanças culturais, essa descreveu seu estilo de liderança como democrático, baseando-se no conhecimento contínuo e da moral, ela utiliza a frase “treinar e treinar até se tornar” para incentivar a vontade de aprender em seus liderados, para que possam contribuir nas tomadas de decisões, buscando sempre ouvir seus liderados para conseguir direcioná-los e acredita que esse posicionamento agrega positivamente no desenvolvimento de sua equipe e consequentemente nas mudanças culturais que ocorrem.

Para finalizar, foi indagado se havia algo que gostaria de compartilhar conosco sobre a experiência vivida e sobre seu papel na influência da mudança cultural na organização, nesse momento a entrevistada apenas comentou como é bom falar de cultura, liderança, gerenciamento de conflitos e de comportamento, ressaltando que a maior gratificação é ter amor por aquilo que desempenhamos e que a melhor forma de aprender é ensinando o próximo. Dessa forma, encerrou-se a entrevista com a Keila que foi muito solícita em responder as questões.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme Dias (2003), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, costumes, ideologias e normas compartilhadas entre o grupo que advém da socialização, acarretando em padrões de conduta coletivos que definem como as pessoas em uma determinada organização ou ambiente de trabalho se relacionam, influenciando em como as decisões são tomadas.

Segundo Schein (2009), a cultura pode ser observada em três níveis, sendo o primeiro dos artefatos que é toda estrutura e processos que conseguimos ver, ouvir e sentir. Depois tem o nível das crenças e valores expostos que remete a primeira vivência do grupo com determinada situação, quando a proposta levantada para a solução desse desafio funciona o grupo tem a percepção de sucesso e esse valor será gradativamente transformado em uma crença/valor para finalmente ser uma suposição fundamental básica (pressupostos básicos) que é o terceiro e mais profundo nível da cultura organizacional. Para o autor, alterar somente os artefatos e valores são mudanças superficiais e para promover a mudança da cultura organizacional é essencial que ocorra mudança nos pressupostos, sendo possível mudar apenas alguns pressupostos sem alterar outros. Freitas (1991), ressalta que mudança cultural significa tomar um novo rumo e que embora seja possível realizá-lo não costuma ser um processo simples, ela ainda ressalta que não será qualquer mudança comportamental que acarretará na mudança da cultura. Portanto, quando falamos de mudança na cultura organizacional, isso diz respeito à reinterpretação e reestruturação dos pressupostos básicos.

Os autores Deal e Kennedy (1982 apud Freitas, 1991), citam que existem condições em que a mudança/reformulação da cultura se tornam recomendadas, enquanto Schein (2009) defende que a forma em que a cultura muda depende do estágio que a organização se encontra. A Sorvetes KEK'S é uma empresa de cultura familiar fundada no ano de 1992, que passou por uma sucessão familiar no ano de 2017, quando a filha do meio do Sr. José, Keila assumiu a gestão da organização. Com o processo de sucessão alguns dos valores da organização foram mantidos como o da valorização do ser, foco no cliente, honestidade e afins, no entanto além da mudança na gestão, com a sucessão a empresa apresentou um rápido crescimento/expansão com a inauguração de novas lojas e conseqüentemente

aumento no quadro de funcionários com a contratação de pessoas não pertencentes à antiga cultura, essa rápida expansão acarretou na sobrecarga da gestão e maior lentidão nos processos, com isso, em um dado momento foi avaliado que a melhor solução seria a definição de um líder para cada uma das unidades da KEK'S para descentralização das responsabilidades, mitigando a carga da gestora e alterando a forma com que os processos ocorriam, foram introduzidas novas tecnologias como a implementação de sistemas e de totens de autoatendimento, considerado uma evolução muito grande para o negócio, visto que antes tudo era feito de forma manual, apenas com auxílio de calculadora, ocorreram mudanças também na tratativa com o cliente, onde busca-se trazer um atendimento personalizado que traga a sensação de proximidade.

Logo, pode-se observar que embora a empresa tenha preservado elementos essenciais de sua cultura, alguns dos pressupostos foram alterados como o da autossuficiência da gestão familiar centralizada, operação de forma manual sem auxílio de tecnologia como modelo ideal, a troca de um atendimento padrão para o personalizado e a contratação de novos funcionários não conectados aos valores do fundador que acabam causando vários questionamento sobre as suposições existentes, que demanda adaptações para garantir a integração e alinhamento cultural. Analisando as mudanças vivenciadas no objeto de estudo de caso, foi observado concordância entre os motivos que levaram a empresa à reformulação cultural e os pontos citados por ambos os autores, desse modo, concluímos que existem situações onde a mudança cultural é aconselhável e que de certa forma essas condições estão relacionadas com as fases da organização.

Toda mudança costuma causar medo e incertezas daquilo que é desconhecido, esses processos podem ser muito desconfortáveis e desgastantes para aqueles que não estejam aptos. Para que as mudanças sejam administradas, os autores Deal e Kennedy (1982 apud Freitas, 1991) sugerem assumir que existe a resistência às mudanças por parte dos membros da organização, o estabelecimento de confiança, reconhecimento de que o treinamento é uma parte fundamental deste processo, entender que é necessário um tempo para que as mudanças se consolidem e que as pessoas precisam de tempo para se habituarem. Alguns autores como, Schein (2009), Robbins et al. (2010), Bass e Avolio (1993 apud Thomas; Antunes, 2016), enfatizam que a liderança desempenha um papel fundamental na definição e promoção da

cultura e desse modo, também se faz importante na promoção da mudança cultural. Thomas e Antunes (2016), também sustentam que a liderança é fundamental para a transposição de um modelo de cultura para outro, vendo o líder como um agente motivacional para que as mudanças aconteçam.

Dentro da organização estudada isso não foi diferente, as mudanças causaram incertezas nos colaboradores, nem todos foram receptivos, sucedendo na resistência por parte de alguns. E para conseguir superar esses desafios, foram ofertados todo o apoio necessário, como treinamentos e mentoria, para preparar e desenvolver os líderes e sua equipe para enfrentar as mudanças com confiança e habilidade, outro ponto importante foi o planejamento estratégico, comunicação clara, buscando ouvir e entender os colaboradores, mostrando-os como aquelas mudanças iriam impactar de forma positiva, o processo de reestruturação ocorreu de maneira gradual, aspecto que contribuiu para uma mudança mais tranquila.

Perante os dados coletados no estudo de caso, ficou evidente que as entrevistadas possuem uma visão bem parecida sobre a influência do líder na mudança cultural, ambas veem o líder como alguém inspirador, um modelo a ser seguido, evidenciando que o líder não é somente aquele que reflete e transmite os valores e sim um dos grandes responsáveis pela disseminação, construção e manutenção da cultura organizacional. Sempre ressaltando como é importante que o líder seja uma pessoa empática, que saiba ouvir, direcionar e que tenha conhecimento profundo de sua equipe. Estando em conformidade com a visão dos autores anteriormente citados, que discorrem que o líder precisa ser capaz de influenciar, motivar e tornar o grupo psicologicamente seguros em relação às mudanças, para que tal processo ocorra de maneira menos penosa e todos possam caminhar juntas para atingir um objetivo comum.

Os estudos sobre liderança são amplos, nos quais foram desenvolvidas inúmeras teorias e abordagens para melhor compreender o conceito de liderar. França (2006), descreve a liderança como um processo social em que são estabelecidas relações de influência, no momento em que as pessoas se unem a fim de realizar um projeto em comum é natural que se sobressaia uma liderança, um indivíduo que seja capaz de conduzir o comportamento das demais. De acordo com Kotter (2000 apud Pedruzzi et al. 2016), entre as diversas funções que o líder desempenha, tem-se como

a principal a promoção de mudanças, baseando-se em construir estratégias, transmiti-las e ser um agente motivacional para seu cumprimento. Analisando as características citadas pelas entrevistadas como mais assertivo para a promoção da mudança cultural, conseguimos traçar um perfil de liderança semelhante à liderança democrática, em que o líder estimula a participação e aprendizado do grupo, dispondo de uma boa comunicação, sabendo ouvir, orientar e direcionar. Chiavenato (2003), diz “o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”, então embora haja uma grande variedade de “estilos de liderança”, consideramos que não exista um que seja o correto, ou que funcione melhor, entendemos que a liderança está na habilidade de influenciar e conduzir as pessoas e para isso é preciso conhecer seus liderados e saber adequar-se à sua realidade e desafios, aplicando as abordagens adequadas conforme as circunstâncias.

Por meio da análise do estudo de caso e das informações levantadas no referencial teórico, foi possível tirar importantes conclusões sobre o papel desempenhado pelo líder diante de um ambiente de mudanças, chegando à conclusão de que esse desempenha um papel fundamental na organização, principalmente no que diz respeito à formação, manutenção e na reestruturação da cultura organizacional que é o foco principal desse projeto. Portanto, um bom líder que saiba inspirar e conduzir, estabelecendo uma comunicação clara, treinando a equipe com as habilidades necessárias para a nova cultura, adaptando-se às necessidades e tornando todos psicologicamente seguros e aptos, consegue gerenciar sua equipe de maneira mais amena, minimizando os sentimentos de insegurança e incerteza inerentes do processo, promovendo uma mudança assertiva que faça todos caminharem rumo aos mesmos ideais e objetivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância do líder nos processos de mudança cultural em ambientes organizacionais. Para alcançá-lo, foi realizada inicialmente uma revisão bibliográfica, abordando as definições de cultura organizacional, seus níveis, artefatos, crenças e valores. Também foram exploradas as definições e atuações da liderança, as evoluções teóricas ao longo dos anos, principais abordagens de liderança (personalidade, comportamental, transacional, situacional e transformacional), teoria dos traços, habilidades e estilos de liderança (autocrática, democrática e liberal). Além disso, foram discutidas as definições de mudança cultural, reformulação cultural e seus mecanismos, a fim de compreender o papel da liderança nesses processos.

Posteriormente, realizou-se um estudo de caso com entrevistas à gerente geral e à líder de uma das três lojas da empresa Sorvetes KEK'S. A empresa passou por uma sucessão familiar e por mudanças na estrutura hierárquica, em resposta ao crescimento exponencial. Esse crescimento exigiu a descentralização da gestão familiar e a reorganização hierárquica. Com a inclusão de um líder em cada uma das lojas, foi possível distribuir melhor as responsabilidades diárias e reduzir a carga da gestora principal. Além disso, os processos da empresa foram modernizados com tecnologias que trouxeram uma significativa mudança cultural, demandando adaptação da equipe.

Embora elementos tenham sido preservados, alguns pressupostos culturais foram modificados. A análise do estudo de caso sugere que, em determinadas fases organizacionais, a mudança cultural é aconselhável. As entrevistas revelaram que ambas as entrevistadas veem o líder como uma figura inspiradora e exemplar, destacando o perfil de liderança democrática como ideal. No entanto, conclui-se que não existe um único perfil de liderança correto, mas que a eficácia da liderança reside na habilidade de influenciar e na capacidade de adaptação às diferentes realidades e desafios da organização.

Os objetivos do trabalho foram atingidos em boa medida. A inclusão de outro estudo de caso ou uma entrevista adicional poderia fornecer ainda mais precisão aos resultados. No entanto, os resultados foram satisfatórios e responderam adequadamente ao objetivo inicial.

Para futuros pesquisadores, sugere-se o aprofundamento nas áreas de treinamento e motivação, visando a melhor adaptação dos liderados durante o processo de mudança cultural. Recomenda-se também estudar o impacto da liderança democrática a longo prazo, comparando com outros perfis e investigando o papel dos subordinados na mudança cultural.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional**: conceitos e interações. SciELO Brasil, 5 out. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/Y39WBST4Nv345M6JBRH7QMp/?lang=pt>. Acesso em: 17 nov. 2023.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 55-82.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw - Hill, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEAL, Raimundo. S; SOUZA, Eliana E. Santo; ROCHA, Nívea Maria Fraga. **O papel dos gestores no processo de mudança cultural**: o caso de uma fábrica de fertilizantes. IV Enecult, Salvador - Bahia, p.1-15, Maio, 2008. Disponível em: <https://www.cult.ufba.br/enecult2008/14554.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2023.

PEDRUZZI JÚNIOR, A.; SILVA NETO, J. M.; PEDRUZZI, N. L. I.; CARDOSO, R. R.. **Leitura da evolução das teorias sobre liderança**. Revista Brasileira de Administração Científica, v.7, n.1, p. 247-261, 2016. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017>. Acesso em: 16 mar. 2024.

REGINA DIAS, Simone. **Clima e cultura organizacional**. Natal: EdUnP, 2011. Disponível em: https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Clima_e_Cultura_Organizacional.pdf. Acesso em: 22 set. 2023.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen et al. **Comportamento organizacional: teoria e prática** no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 633 p.

SANTOS, Caio Pertile Andrade. **Proposta de um programa de desenvolvimento de competências de liderança para gestores organizacionais**. 2022. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/35559/1/PropostaDeUm.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2024.

SCHEIN, Edgar. Henry. **Cultura organizacional e liderança**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMAS, Oliveira Marcos; ANTUNES, Amorim Wilson. O exercício da liderança como fator motivacional de mudanças culturais nas organizações. *Revista Científica da Ajes*, v. 5, n. 11, 2016. Disponível em: <http://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/6>. Acesso em: 15 mar. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf. Acesso em: 05 mar. 2024.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista 1: A influência do líder na mudança cultural

1. Na sua opinião, qual o papel dos líderes na construção e manutenção da cultura de uma organização?
2. Você liderou ou participou de um processo de mudança cultural dentro de uma organização? Se sim, descreva brevemente.
3. Como você descreveria a cultura organizacional da empresa antes das mudanças? Como ela está atualmente?
4. Quais desafios você encontrou na mudança cultural dentro de sua equipe/organização?
5. Como você avalia a receptividade dos colaboradores à mudança cultural?
6. Que estratégias ou abordagens você considera eficazes para promover uma mudança cultural bem-sucedida?
7. Como você lida com a resistência à mudança por parte dos membros da equipe?
8. Você acredita que a liderança desempenha um papel importante na minimização dos impactos negativos da mudança cultural? Por que?
9. Você acha que seu papel como líder foi fundamental na mudança cultural?
10. Como você descreveria seu estilo de liderança? Você acredita que seu estilo de liderança contribui para facilitar mudanças culturais?
11. Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre o seu papel na influência da mudança cultural na organização?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista 2: A influência do líder na mudança cultural

1. Na sua opinião, qual o papel dos líderes na construção e manutenção da cultura de uma organização?
2. Você liderou ou participou de um processo de mudança cultural dentro de uma organização? Se sim, descreva brevemente.
3. Como você descreveria a cultura organizacional da empresa antes das mudanças? Como ela está atualmente?
4. Quais desafios você encontrou na mudança cultural dentro de sua equipe/organização?
5. Como você avalia a receptividade dos colaboradores à mudança cultural?
6. Que estratégias ou abordagens você considera eficazes para promover uma mudança cultural bem-sucedida?
7. Você acredita que houve uma resistência quanto às mudanças por parte dos colaboradores/membros da equipe?
8. Você acredita que a liderança desempenha um papel importante na minimização dos impactos negativos da mudança cultural? Por que?
9. Você acha que o papel desempenhado pelos seus líderes foi fundamental durante esse processo de mudança cultural?
10. Quais características você acredita serem essenciais para um líder? Você acredita que essas características contribuem na promoção de mudanças culturais mais assertivas e mais suaves para os colaboradores e para a organização?
11. Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre como foi sua experiência durante o processo de mudança cultural na organização?