

Gestão Cultural e Sustentabilidade de Startups ? uma análise em Belo Horizonte, MG

Autoria

Jã^olia Campi Lima Barbosa - jucampi3@gmail.com

Mestrado ICB/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Allan Claudius Queiroz Barbosa - allan@ufmg.br

PPG Gestão da Inovação /UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo

RESUMO: Este estudo analisou uma startup de seguros de Belo Horizonte/MG, visando compreender os efeitos do mapeamento da cultura organizacional vinculada a ações com lideranças e equipes no apoio às ações de crescimento e sustentabilidade da organização. A estrutura do artigo apresenta os resultados de medições regulares de percepção de ambiente e mapeamento cultural, analisando-os à luz das ações desenvolvidas na empresa. Através de coletas de dados utilizando uma ferramenta de coleta intitulada people analytics e entrevistas semi-estruturadas com líderes e equipes, observou-se que ações de desenvolvimento de lideranças e equipes da empresa, com melhoria de comunicação da estratégia e medições constantes de percepções de ambiente e arquétipos culturais, levaram à transformação de uma cultura instalada mais próxima à cultura desejada na empresa, alinhada à estratégia da organização.

Palavras-chave: gestão cultural, startup, sustentabilidade, inovação

Gestão Cultural e Sustentabilidade de *Startups* – uma análise em Belo Horizonte, MG

RESUMO: Este estudo analisou uma *startup* de seguros de Belo Horizonte/MG, visando compreender os efeitos do mapeamento da cultura organizacional vinculada a ações com lideranças e equipes no apoio às ações de crescimento e sustentabilidade da organização. A estrutura do artigo apresenta os resultados de medições regulares de percepção de ambiente e mapeamento cultural, analisando-os à luz das ações desenvolvidas na empresa. Através de coletas de dados utilizando uma ferramenta de coleta intitulada *people analytics* e entrevistas semi-estruturadas com líderes e equipes, observou-se que ações de desenvolvimento de lideranças e equipes da empresa, com melhoria de comunicação da estratégia e medições constantes de percepções de ambiente e arquétipos culturais, levaram à transformação de uma cultura instalada mais próxima à cultura desejada na empresa, alinhada à estratégia da organização.

Palavras-chave: gestão cultural, *startup*, sustentabilidade, inovação

1 Introdução

Este estudo pretende discutir o papel da cultura organizacional no contexto de *startups*, que exercem papel importante em um ambiente inovativo, na medida em que são organizações que trazem, em sua essência, a busca pela inovação.

A inovação é um processo coletivo, muitas vezes não linear (TIDD, BESSANT, 2015), considerado um diferencial para o sucesso de uma empresa em um mercado competitivo. O dinamismo do mercado e as rápidas mudanças tecnológicas permitem que novas ideias sejam implementadas e novas empresas comecem a atender de forma diferente às necessidades dos clientes. As inovações nas organizações nem sempre estarão necessariamente relacionadas à tecnologia, apesar de a inovação tecnológica pressupor a existência de arranjos organizacionais para poder acontecer. Segundo conclusões do *Innovation Report 2003 do Department of Trade & Industry* (DTI), a inovação é tida como o sucesso da exploração de novas ideias, e pode envolver novas tecnologias, oferecendo melhores produtos/serviços, uma produção mais nova com processos eficientes em todas as esferas. Na perspectiva dos consumidores, a inovação gera reflexos na qualidade de vida da população, na disponibilização de bens de melhor valor, a partir de serviços mais eficientes na esfera pública e privada. Já para as empresas, significa crescimento, e para os funcionários um trabalho novo, interessante e desafiador.

Neste contexto a inovação aqui é entendida não só como a inovação tecnológica, mas também como o processo que agrega valor e grau de novidade à organização, na busca do desenvolvimento de novos processos, produtos, serviços, soluções e novos métodos de comercialização (UBEDA, SANTOS, 2008), sendo importante indicador do bom desempenho econômico de um país, região ou ecossistema, na medida em que gera aumento de produtividade, empregos de melhor qualidade e elevação do nível de bem-estar.

O conceito de *startup*, por sua vez, pode ser compreendido como a “fase embrionária da empresa com atuação em cenários de incerteza, a partir de modelos de negócios focados na inovação de serviços ou produtos, e que estão em busca de novos campos de atuação a partir da oferta de soluções para demandas latentes de mercado (SEBRAE, 2018). São empresas que atuam com “modelos de negócios repetíveis e escaláveis, que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento, em cenário de risco e incerteza” (ABStartups, 2018). São empresas que carregam em sua essência a busca pela inovação, e o

potencial para gerar empregos e, em consequência, dinamizar a economia, sendo, mais uma vez, essenciais em um ambiente de inovação.

Estudo publicado na *California Management Review* avaliou 200 *startups* do Vale do Silício durante 8 anos de pesquisa, e demonstrou que 75% (setenta e cinco por cento) das *startups* que tiveram entre as suas primeiras atividades a construção de sua cultura conseguiram, logo de início, definir um sistema que contribuiu para o crescimento do negócio. Não planejar e gerir a cultura de uma organização desde o seu início, por meio de ações concretas, medições constantes e atuação direta das lideranças, pode causar o surgimento e instalação de uma cultura desalinhada aos objetivos estratégicos do negócio. E a cultura, uma vez instalada, demanda grandes esforços, tempo e investimentos para que seja transformada.

Nesta perspectiva, o presente artigo avalia os resultados obtidos a partir de um estudo de caso em *startup* de seguros de Belo Horizonte/MG, onde estão sendo realizadas coletas de dados em campo – através de ferramenta de *people analytics* - e atividades com líderes e equipes, buscando responder a algumas hipóteses, quais sejam: quais são os efeitos de mapeamento da cultura organizacional, vinculada a ações com lideranças e equipes, na transformação da cultura organizacional? Tais ações apoiam crescimento e sustentabilidade da organização?

2 Startups no ambiente inovativo e o papel da cultura organizacional

Para Erthal (2013), a partir do surgimento da “Economia da Inovação”, as empresas iniciaram uma incessante corrida pela vanguarda, mas muitas acabaram não se atendo ao fato de que a inovação não pode ser convertida em um processo mecânico, controlado e automático, já que boas ideias surgem justamente do caos, do inesperado (ERTHAL, 2013). A corrida pela inovação coloca as organizações em um cenário de grande incerteza e desafios, seja por muitas vezes terem que criar e desbravar um novo mercado, seja porque precisam lidar com novos problemas de estrutura interna. Kovács (2003) aponta alguns elementos fundamentais em um ambiente de inovação: hierarquias mais horizontalizadas, intenso trabalho em equipe, centralidade das competências, autonomia da realização do trabalho, confiança nas relações laborais, envolvimento e participação dos trabalhadores e aprendizagem contínua e coletiva. Neste cenário, as *startups* impulsionam grandes inovações, seja por criar ou substituir tecnologias que modelos de negócio (KOHLENER, 2016).

Perin (2015) caracteriza as *startups* como negócios de alto risco que surgem, validam e aprimoram rapidamente seus modelos de negócios até superarem (ou não) as incertezas do cenário em que atuam, e é justamente a incerteza que as mantém na condição de *startups*. Se superarem a fase de extrema incerteza, seguem rumo ao próximo nível, tornando-se empresas consolidadas (PERIN, 2015). Para Taurion (2012), poucas *startups* alcançam patamares de riqueza e sucesso, e estudos realizados por Shikhar Ghosh, da *Harvard Business School*, sinalizaram a probabilidade de 75% das *startups* sofrerem algum tipo de ‘revés fatal’ durante o processo de elaboração do plano de negócios, lançamento do produto para investidores, composição da equipe, introdução e venda no mercado (BLANK, 2013).

Assim sendo, é de suma importância compreender e gerir a cultura destas organizações. A compreensão da cultura organizacional como fator determinante para o sucesso empresarial resulta da aproximação de diferentes áreas de conhecimento, como a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia e a Administração. Compreender a definição de cultura, no sentido amplo do conceito, ajuda a esclarecer o que profissionais da administração definem por cultura organizacional.

Na literatura, várias definições de cultura foram identificadas (Kroeber & Kluckhohn, 1952). A cultura representa um aspecto intangível da organização, como seus valores fundamentais; é duradouro e não é facilmente modificado (Scheider, 1990). Pode ser descrito como padrões de valores, crenças e suposições compartilhados que caracterizam o ambiente organizacional e produz normas comportamentais compartilhadas (Owens 1987, Schein 1990).

Para Schein (1992), cultura organizacional é: [...] “*um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas*”. (pág. 12). Nas últimas décadas, estudiosos e gestores organizacionais têm lançado mão do conceito para se referirem ao clima e às ações construídas e adotadas no dia a dia da empresa ao lidar com pessoas ou para se referirem aos valores e crenças da instituição. Embora esses aspectos, isoladamente, não envolvam todo o conceito de cultura, eles fazem parte da sua construção. Cultura organizacional é, portanto, um jeito institucionalizado de pensar e agir. Essas forças, embora abstratas, influenciam e trazem consequências bastante concretas para a vida da equipe, com implicações diretas na produtividade e eficiência da empresa. Por essa razão é tão fundamental compreender a cultura e saber atuar assertivamente sobre ela. Há diferentes tipos de cultura que se desenvolvem no interior das organizações. Não se pode classificá-las como boas ou ruins, entretanto, no âmbito empresarial, faz-se necessária uma avaliação se a cultura estabelecida vai ao encontro dos valores defendidos pela empresa, são coerentes com sua missão e favorecem o alcance da visão da organização.

A cultura determina a identidade do grupo da mesma forma que a personalidade determina a identidade de um sujeito (HOFSTEDÉ, 1991). Ela não deve ser compreendida apenas como padrões de comportamento, mas se configura em mecanismos capazes de modelá-los e controlá-los. A cultura organizacional pode ser uma ferramenta estratégica para que a empresa obtenha maior efetividade no alcance dos seus objetivos. O *European Startup Monitor Study* (2016) relata que as startups são organizações centradas nos fundadores e mais frequentemente (em 96% dos casos) são dominadas por hierarquia plana com, não mais que três níveis e bastante influenciadas pelo startup *mindset* de seus fundadores. Tal mentalidade é definida como “pensar fora da caixa”, dando origem a um local de trabalho que aspira e incentiva os funcionários a construírem culturas participativas e inovadoras, orientadas para a missão de causar impacto (Parr, 2014).

É já pacificado na literatura que os fundadores de uma organização são influenciadores de sua cultura. Num contexto de empresas, portanto, de rápido crescimento, estrutura mais horizontalizada e dependência de seus fundadores – pelo menos até o momento do desenvolvimento de estruturas hierárquicas mais robustas e melhor preparo das lideranças intermediárias – é crucial que se desenvolva tais lideranças e que seja feita um acompanhamento e gestão desta cultura organizacional.

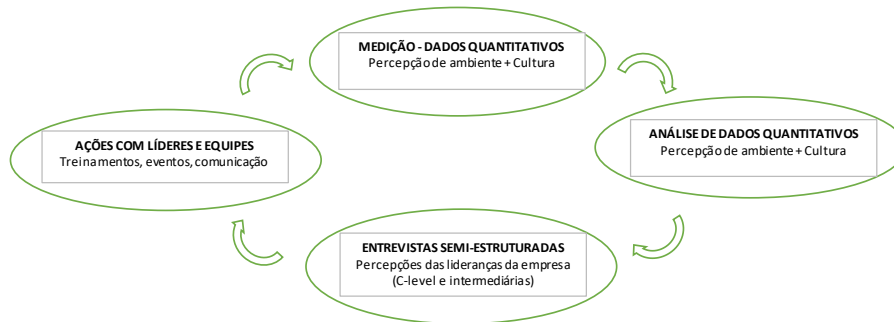
3 – Metodologia

A pesquisa foi realizada na cidade de Belo Horizonte, MG, na sede da *startup* participante. Trata-se de uma empresa com 04 (quatro) anos de existência, com base atual de 100 (cem) mil clientes e abrangência nacional, com estrutura na sede de cerca de 170 empregados, tendo como foco principal a prestação de serviços de proteção veicular. A empresa atua de forma inovadora em seu mercado de inserção, seja em modelo de serviços e contratação, preços praticados, enfoque tecnológico na prestação de serviços e atendimento ao cliente, que

em desenvolvimento de processos internos. Em uma analogia simples, a empresa está para o mercado de seguros assim como as *fintechs* estão para o mercado de bancos.

A metodologia utilizada se embasa seja em dados quantitativos que em qualitativos, numa sequência de atuação que segue o fluxo a seguir:

Fluxo 1 – Resumo fluxo de trabalho



Fonte: elaborado pelos autores

3.1 – Metodologia ferramenta de *people analytics*

Na metodologia da ferramenta de *people analytics* escolhida, se usa como base de reflexão a antropologia comportamental, uma junção do materialismo cultural que tem como principal teórico Marvin Harris e com o behaviorismo de Skinner. Seguindo a linha de pensamento desses teóricos, as práticas culturais resultam dos comportamentos dos integrantes de determinado grupo. Diante disso, o *software* considera também o papel que os indivíduos desempenham e o modo como suas identidades influenciam construção da cultura existente, a partir das análises psicossociais de Marston e Jung. A metodologia do *software* conta, ainda, com o aporte de teóricos com legitimidade nessa área de conhecimento, a exemplo de Etzioni (1975), Wilkins (1989), Goffee e Jones (1998), Cameron e Quinn (1999). Tal ferramenta foi escolhida por alguns aspectos principais, tais como: a inserção da *startup* desenvolvedora em ambiente de inovação de Belo Horizonte, MG, sendo, portanto, conhecedora da realidade de tais organizações; o aporte teórico acima descrito; a experiência profissional de seus fundadores na área de Gestão de Pessoas, notadamente em cultura organizacional; a aplicabilidade da ferramenta em ambientes virtuais e de maneira automatizada; a apresentação, no momento da contratação, de portfólio de clientes que conta com organizações de referência tais como FIA (Fundação Instituto de Administração), Hermes Pardini, Konica Minolta e ThoughtWorks.

A partir de tal aporte teórico, a *startup* de *people analytics* desenvolveu tipologias próprias, com a definição de 8 (oito) arquétipos culturais, que buscam oferecer um diagnóstico cultural com indicadores consistentes para análise da cultura organizacional conforme quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Resumo aspectos arquétipos culturais

Nº	TIPO	DESCRIÇÃO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
1	CULTURA DE REGRA	* SISTEMA MUITO FORMATADO * SISTEMATIZAÇÃO DE PROCESSOS	* QUALIDADE E SEGURANÇA NAS METAS PROPOSTAS	* PROCESSOS DEMASIADAMENTE MOROSOS * DESCONFIANÇA NO TRABALHO REALIZADO * AUSÊNCIA DE AUTO REALIZAÇÃO * SOBRECARGA DAS LIDERANÇAS (CENTRALIZAÇÃO)
2	CULTURA DE COMPLACÊNCIA	* TOLERÂNCIA E PACIÊNCIA COM MEMBROS DA EQUIPE * CRESCIMENTO INTERNO E BOM PREPARO DOS COLABORADORES	* CALMA E CUIDADO NA TOMADA DE DECISÕES * SENTIMENTO DE TRANQUILIDADE E SEGURANÇA	* CONDESCENDÊNCIA COM ATITUDES NEGATIVAS * TENDÊNCIA A MANTER TUDO COMO ESTAVA
3	CULTURA DE APRENDIZADO	* FEEDBACK VALORIZADO * PROGRESSO E MANUTENÇÃO DO PEQUENO GRUPO * CRESCIMENTO SISTÊMICO E QUALIDADE	* PERTENCIMENTO E AUTO-REALIZAÇÃO	* ATENÇÃO AO CRESCIMENTO INTERNO OCORRA EM DETRIMENTO ÀS DEMANDAS EXTERNAS DA ORGANIZAÇÃO
4	CULTURA DE CLÁ	* FORTE CUMPLICIDADE E CUIDADO MÚTUOS * AMIZADE, LAÇOS, INTERESSES, RELIGIÃO	* DIFICILMENTE HAVERÁ CONFLITOS / UNIÃO * LIBERDADE PARA CONTRIBUIR COM OPINIÕES	* UNIÃO DOS MEMBROS EM OPOSIÇÃO A IDEIAS, MUDANÇAS, NOVOS MODELOS DE GESTÃO * PRIVILEGIAR INTERESSES INDIVIDUAIS OU DO PEQUENO GRUPO
5	CULTURA DE COLABORAÇÃO	* POSTURA COLABORATIVA, COOPERAÇÃO E PROGRESSO ORIENTADA PARA O EXTERNO, VALORIZANDO A CONSTRUÇÃO COLETIVA * ABERTA A NOVAS IDEIAS	* MEMBROS SEMEM-SE VALORIZADOS	* EXTREMO DE DEPENDÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO (DIFICULDADE DE TOMADA DE DECISÃO INDIVIDUAL)
6	CULTURA EMPREENDEDORA	* FOCO NO FUTURO * AGILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES * ATENTA A NOVIDADES	* ALTA PRODUTIVIDADE E LIBERDADE DE CRIAÇÃO	* ALTA COMPETITIVIDADE NEGATIVA E BRIGA DE EGOS
7	CULTURA DE INOVAÇÃO	* VALORIZA AGILIDADE, BUSCA PELA QUALIDADE E CRIATIVIDADE	* IMPARCIALIDADE E OBJETIVIDADE * ASSERTIVIDADE DAS DECISÕES	* NÃO HÁ CUIDADO COM DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DO AMBIENTE INTERNO
8	CULTURA DE AUTORIDADE	* POSTURA MAIS CONSERVADORA, FORMALISMO NAS RELAÇÕES * NÃO É NECESSÁRIO MUDAR (COMO É FEITO JÁ DÁ CERTO)	* PREOCUPAÇÃO EM REALIZAR UM BOM TRABALHO * DEFINIÇÃO CLARA DE PAPÉIS	* BAIXA CONFIANÇA EQUIPES E LÍDERES * CLIMA TENSO

Fonte: elaborado pelos autores

Para a análise dos vetores comportamentais, o conceito utilizado é o da metodologia DISC (Marston, 1928) em que se constata que os indivíduos são influenciados por fatores internos e externos, que impactam seus padrões de comportamentos (dominância, influência, estabilidade e conformidade). Através de um questionário, são avaliados os padrões de comportamento de cada indivíduo, e os mesmos são classificados dentro dos quatro padrões acima listados. Além da análise dos vetores comportamentais, o entendimento é de que o ambiente interfere na entrega comportamental do indivíduo, por isso a necessidade de se avaliar o comportamento por três perspectivas: como o indivíduo se vê atualmente, qual a percepção de exigência para se adaptar ao ambiente e qual a atual entrega comportamental. Para a análise dos arquétipos culturais, portanto, a ferramenta trabalha o conceito de cultura como sendo o padrão de comportamentos vivenciados por um determinado grupo. Esses padrões comportamentais geram os arquétipos culturais, através do cruzamento dos comportamentos presentes nos questionários DISC com os comportamentos que embasam cada arquétipo cultural. O algoritmo responsável por estas análises é um algoritmo fechado, de propriedade intelectual da empresa *TeamHub*, não podendo ter seu detalhamento divulgado.

3.2 – Metodologia de coleta de dados quantitativos e qualitativos

A metodologia utilizada no presente estudo se baseia em coleta de dados quantitativos – através de ferramenta de *people analytics* – e em coleta de dados qualitativos – entrevistas semi-estruturadas e desenvolvimento de ações junto a lideranças e equipes.

3.2.1 – Coleta de dados quantitativos

A coleta de dados quantitativos foi realizada através de envio de dois questionários estruturados para toda a organização (gestores e equipes), por meio de *links* extraídos de ferramenta de *people analytics*. A opção por realizar medições bimestrais se deveu ao fato de que a organização possui rápido crescimento, e visa avaliar principalmente as percepções do ambiente, uma vez que se sabe que a cultura organizacional possivelmente não se modificará bimestralmente.

O primeiro *link* é composto de questões sobre percepção do ambiente, agrupadas em três macro temas, definidos como “Olhar para Si”, “Olhar para as Lideranças” e “Olhar para as Mudanças”.

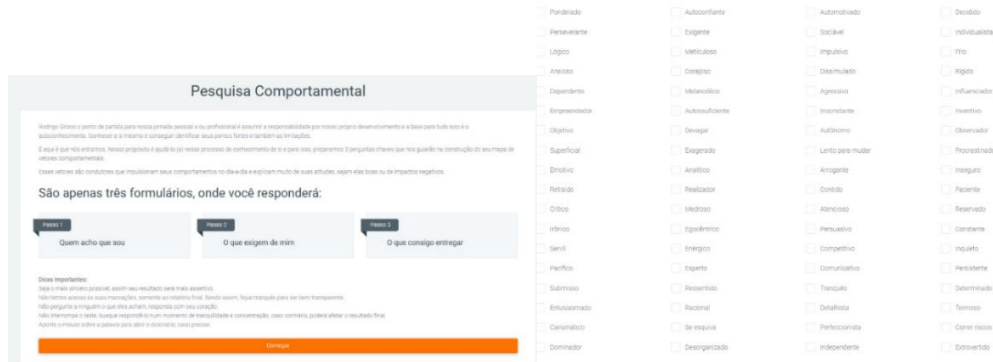
Tabela 1 - Questionário de Percepção do Ambiente

OLHAR PARA SI	<p>Tenho como prioridade neste momento (Classifique as alternativas abaixo numa escala de 1 a 5, onde 5 é o mais importante para você e 1 o que é menos importante)</p> <p>Qualidade de vida (equilíbrio entre família, trabalho, lazer e espiritualidade).</p> <p>Estabilidade financeira</p> <p>Engajamento numa causa maior (lutar por algo que acredita).</p> <p>Espiritualidade.</p> <p>Sucesso profissional (conquista de maior autonomia, poder e novos desafios)</p>
	<p>Para os próximos 6 meses, espero (Classifique as alternativas abaixo numa escala de 1 a 5, onde 5 é o mais importante para você e 1 o que é menos importante)</p> <p>Capacitação e treinamento</p> <p>Aumento salarial</p> <p>Progressão na carreira</p> <p>Vivenciar novos desafios</p> <p>Mudança de área</p>
	<p>Escolhi esta empresa para trabalhar (Classifique as alternativas abaixo numa escala de 1 a 5, onde 5 é o mais importante para você e 1 o que é menos importante)</p> <p>Porque a empresa possui excelentes produtos/serviços</p> <p>Porque a empresa possui prestígio</p> <p>Porque a empresa possui reputação de ter ótimos funcionários (os melhores)</p> <p>Porque a empresa é ética</p> <p>Porque a empresa é vista como um ótimo lugar para se trabalhar</p>
	<p>Qual tem sido sua maior fonte de ENTUSIASMO nesse momento? (Escolha até duas opções)</p> <p>Paixão pelo que faço</p> <p>Oportunidade de aprendizado que tem sido dispensada</p> <p>A liberdade para promover minhas ideias no ambiente de trabalho</p> <p>Feedback e reconhecimento do meu trabalho</p> <p>O clima interno da área que atuo contribui muito</p> <p>Tenho uma liderança inspiradora</p> <p>No momento não estou tendo essa fonte de entusiasmo</p>
	<p>Percebo neste momento que a minha liderança (Classifique as alternativas abaixo numa escala de 1 a 5, onde 5 é o mais o seu líder faz e 1 o que menos ele faz)</p> <p>Influencia e Mobiliza o time</p> <p>É ágil nas tomadas de decisões</p> <p>Desenvolve e acompanha o time</p> <p>Entende do negócio, estabelece metas e objetivos de acordo com a estratégia</p> <p>Tem uma conduta ética e moral assertiva</p>
	<p>Com que frequência tem recebido FEEDBACK da sua liderança direta? (Escolha uma opção)</p> <p>Semanalmente</p> <p>A cada 15 dias</p> <p>Mensalmente</p> <p>Semestralmente</p> <p>Ainda não recebi</p>
	<p>Sou Reconhecido e Elogiado (Escolha uma opção)</p> <p>Nunca</p> <p>Raramente</p> <p>Às Vezes</p> <p>Muitas Vezes</p> <p>Sempre</p>
	<p>O FEEDBACK que tenho recebido tem contribuído... (Escolha uma opção)</p> <p>Para que eu melhore minhas relações com a equipe</p> <p>Para o alinhamento das minhas atividades</p> <p>Para melhorar a entrega dos meus resultados</p> <p>Para reconhecimento do meu trabalho</p> <p>No momento, não tem contribuído muito</p>
	<p>O que temos de pontos fortes que auxiliam nas mudanças? (Classifique as alternativas abaixo em uma escala de 1 a 4, onde 4 é o ponto mais forte e 1 o que é menos forte)</p> <p>Pessoas capacitadas</p> <p>Processos claros e bem definidos</p> <p>Líderes que assumem as responsabilidades diante das mudanças</p> <p>Equipe que se engaja rapidamente</p>
	<p>O que impedem as mudanças de acontecerem com sucesso? (Classifique as alternativas abaixo em uma escala de 1 a 4, onde 4 é o ponto mais impede a mudança e 1 o ponto que menos impede)</p> <p>Falta de recursos financeiros</p> <p>Falta de engajamento das equipes</p> <p>Falta de lideranças preparadas</p> <p>Falta de propósito claro</p>
OLHAR PARA MUDANÇA	<p>O principal problema que percebo é... (Classifique as alternativas abaixo numa escala de 1 a 5, onde 5 é o que mais percebe e 1 o que menos percebe)</p> <p>A comunicação é muito falha</p> <p>As lideranças são muito fracas</p> <p>Não existe direcionamento claro</p> <p>Falta a promoção de um ambiente que facilite a colaboração entre as áreas</p>

Fonte: quadro elaborado pelos autores

O segundo *link* é composto por uma pesquisa comportamental, que retorna com informações sobre arquétipos culturais e forças estratégicas, vetores comportamentais (DISC) e cruzamentos de perfis comportamentais de líderes e grupos. Todas as respostas foram sigilosas e analisadas em conjunto (figura 1)

Figura 1 – Pesquisa Comportamental



Fonte: extraído da ferramenta de *people analytics*

3.2.2 – Coleta de dados qualitativos

O estudo se desenvolveu, primeiramente, através de uma reunião inicial com o *C-level* da empresa, para mapeamento da cultura desejada, seja ela a partir de um questionário, seja ela a partir de entrevista semi-estruturada. A partir deste cruzamento de dados quantitativos e qualitativos, foi realizada uma primeira medição quantitativa, nos moldes do descritivo do item 3.2.1.

A partir dos resultados iniciais da primeira medição, os dados quantitativos foram analisados e foram realizadas reuniões e entrevistas semi-estruturadas com o *C-level* da empresa e as lideranças intermediárias. A partir de tais análises, foram desenhadas ações internas e conteúdo de treinamentos de capacitação – seja para lideranças, seja para equipes – alinhados com as necessidades de melhoria de percepção do ambiente e de transformação cultural.

A primeira ação foi a realização de um evento interno (formato *bootcamp*), de abertura do programa de treinamento junto a líderes e equipes. Em tal evento foram apresentados os objetivos do projeto, bem como o estabelecimento de um compromisso com toda a equipe e a construção de um manifesto. Tal ação teve como premissa a clareza na comunicação e o engajamento dos empregados na construção de uma cultura mais alinhada à estratégia do negócio. Ainda, foram desenvolvidas ações específicas de treinamento de equipes e formação de lideranças, nos dois meses subsequentes à realização da primeira medição, e também nos meses subsequentes.

A dinâmica do estudo se manteve, durante todas as medições, a mesma, qual seja: aplicação das medições, análise dos dados, entrevistas semi-estruturadas e ações junto a lideranças e equipes.

As lideranças intermediárias foram convidadas a atuar como facilitadores do processo de transformação cultural. Estes líderes foram desenvolvidos seja em competências comportamentais, que no aprimoramento e uso de ferramentas de gestão que favorecessem o desempenho individual e coletivo dos mesmos. Com relação ao *C-level*, as ações realizadas visaram cascatear a estratégia da organização, através de acompanhamento mensal e *feedback* sobre a atuação das lideranças intermediárias, reuniões semanais para acompanhamento de

resultados de cada área e alinhamento de expectativas, e realização de *meet ups* e *lives* para comunicação com a equipe.

4 – Resultados e Discussão

Os resultados desse estudo foram organizados em duas seções: os dados quantitativos, advindos das medições da ferramenta de *people analytics* e as ações desenvolvidas por lideranças e equipes, durante eventos, treinamentos e na gestão da organização.

4.1 Dados Quantitativos

As quatro medições foram realizadas no período de agosto de 2019 a março de 2020, através de questionários de pesquisa enviados em *links* pela plataforma de *people analytics* a todos os funcionários da organização. Todas as medições realizadas seguiram o mesmo processo explicitado no item 3 (metodologia), qual seja, envio de dois *links* contendo questionário de pesquisa para os empregados da empresa participante. A participação na pesquisa não foi de caráter obrigatório, e sim voluntário. Os funcionários foram comunicados da aplicação da pesquisa seja através de vídeos gravados pela alta liderança da organização, que por atuação das lideranças intermediárias.

Houve variação na participação nas pesquisas, seja pela divergência de número de respostas entre os dois *links* (uma vez que a participação não era obrigatória), que pela participação geral em percentual da aplicação *versus* respostas, conforme demonstra a tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Resumo medições ferramenta de *people analytics*

Nº da medição	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Data de aplicação da pesquisa	05/08/2019	04/10/2019	09/12/2019	10/03/2020
Período de Medição	5 dias úteis	5 dias úteis	4 dias úteis	6 dias úteis
Respondentes - <i>link</i> 1 - percepção do ambiente	130	104	155	169
Respondentes - <i>link</i> 2 - pesquisa comportamental	124	117	158	168
% Respondentes - <i>link</i> 1 - percepção do ambiente	96,29%	70,27%	93,94%	96,02%
% Respondentes - <i>link</i> 2 - pesquisa comportamental	91,85%	79,10%	95,76%	95,76%
Média de participação	94,07%	74,69%	94,85%	95,89%

Fonte: elaborado pelos autores

A primeira medição (agosto/2019) foi realizada após vídeo inicial e convocação de um membro da alta liderança da empresa, que teve participação efetiva durante todo o processo da medição, e apresentou, na média, o terceiro maior índice de participação voluntária dos funcionários.

A segunda medição (outubro/2019) teve a menor participação da série histórica. Tal desempenho deveu-se a dois fatores principais: não houve convocação da alta liderança em vídeo encaminhado aos funcionários, bem como acompanhamento das lideranças intermediárias. A decisão pela mudança na metodologia – provisoriamente – foi um teste pontual e qualitativo sobre a participação, além de voluntária, mas sobretudo sem acompanhamento das lideranças, para verificar o retorno “autogerido” dos participantes.

A terceira medição (dezembro/2019) apresentou o segundo maior índice de participação voluntária dos funcionários, e contou com, além do vídeo de convocação realizado por um membro da alta liderança, o acompanhamento das lideranças intermediárias junto a suas respectivas equipes. O acompanhamento teve como premissa informar e esclarecer às equipes

a importância do papel de cada indivíduo na organização, bem como sobre o fato de que as ações desenvolvidas ao longo do período (treinamento, ações de lideranças intermediárias, *bootcamps*, mudanças em processos e outros) eram resultado das análises realizadas após aplicação das pesquisas. Não houve, por parte das lideranças intermediárias, pressão sobre suas equipes para forçá-las a responder às pesquisas.

A quarta medição (março/2020) apresentou o maior índice de participação voluntária da série histórica, e contou com vídeo de convocação realizado pelos dois membros da alta liderança, em discurso uníssono, e que agradecia a participação dos funcionários, ao mesmo tempo em que reforçava valores da empresa e a importância do papel de cada indivíduo na construção da cultura da organização. Os líderes intermediários, realizaram, mais uma vez, o acompanhamento próximo junto a suas equipes.

a) Arquétipos Culturais

Conforme explicitado no item 3 do presente artigo, a ferramenta de *people analytics* utiliza 08 (oito) arquétipos culturais diferentes, que são construídos a partir da aplicação de um dos questionários de pesquisa, qual seja, o de perfil comportamental. Na realização de pesquisa inicial junto ao *C-level* da organização, mapeou-se a cultura organizacional desejada. Após análise inicial, foi realizado um *workshop* junto à alta liderança da organização, para validação dos arquétipos de cultura desejada, bem como dos objetivos da organização. Como a mesma não possuía, naquele momento, planejamento estratégico formalizado, bem como valores organizacionais escritos, os dados coletados foram qualitativos, ou seja, considerados a partir da reunião realizada. Os arquétipos predominantes, dentro da cultura desejada, foram os de cultura de inovação e empreendedora, bem como os de cultura de aprendizado e colaboração.

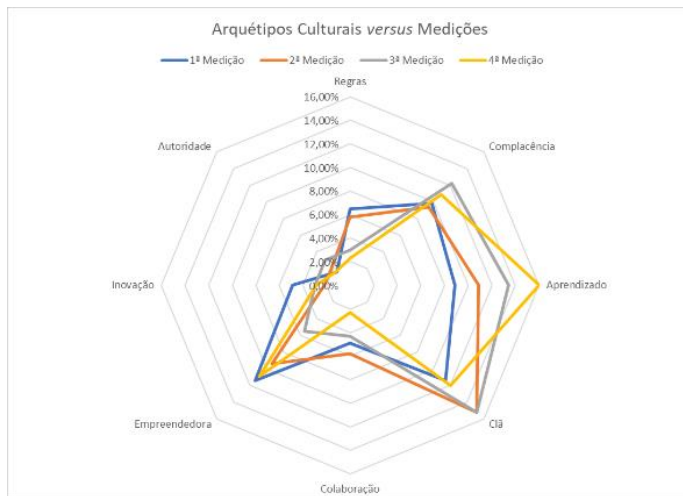
A partir das medições realizadas a partir deste ponto, tem-se os resultados apresentados na sequência. Importante ressaltar que a resultante da soma dos percentuais dos diferentes arquétipos culturais aproxima-se de 60%. Isto ocorre pois, no algoritmo desenvolvido pela ferramenta utilizada, 40% dos resultados são destinados a outras análises, tais como olhar para o ambiente (interno ou externo) e estilo de gestão (controle ou flexibilidade). A análise dos dados quantitativos concentrou-se, num momento inicial, nos arquétipos culturais e percepções do ambiente (cujos resultados serão apresentados no próximo item do presente artigo (tabela 3)).

Tabela 3– Percentuais arquétipos culturais

Nº da medição	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Data de aplicação da pesquisa	05/08/2019	04/10/2019	09/12/2019	10/03/2020
Arquétipo cultural - Regras	6,50%	5,80%	3,00%	2,30%
Arquétipo cultural - Complacência	9,80%	9,40%	12,20%	10,90%
Arquétipo cultural - Aprendizado	8,90%	10,90%	13,40%	16,00%
Arquétipo cultural - Clã	11,40%	15,20%	15,20%	12,00%
Arquétipo cultural - Colaboração	4,90%	5,80%	4,30%	2,30%
Arquétipo cultural - Empreendedora	11,40%	9,40%	5,50%	10,90%
Arquétipo cultural - Inovação	4,90%	2,20%	3,00%	2,90%
Arquétipo cultural - Autoridade	1,60%	2,20%	3,00%	1,70%

Fonte: elaborado pelos autores

O gráfico 1 demonstra a modificação dos arquétipos culturais constantes na ferramenta de *people analytics* durante as quatro medições realizadas no presente estudo. A partir, portanto, dos resultados obtidos em cada medição, os percentuais foram aplicados, demonstrando a transformação cultural ocorrendo.

Gráfico 1 – Comportamento dos arquétipos culturais nas medições

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados obtidos

Alguns pontos podem ser percebidos através da observação dos percentuais apresentados acima. Houve uma diminuição gradual do arquétipo “Regras”, sugerindo, no contexto, uma cultura de maior descentralização e velocidade. O arquétipo “Complacência”, teve um crescimento durante a terceira medição, havendo diminuição posterior, mas mantendo-se mais alto do que no início do presente estudo. Correlacionando posteriormente com dados qualitativos, houve a percepção de que os aspectos predominantes deste arquétipo foram relativos ao cuidado na tomada de decisões, bem como em melhoria do ambiente interno e mais cuidado com as pessoas. O arquétipo de “Aprendizado” teve um crescimento constante, praticamente dobrando de percentual ao longo do presente estudo, refletindo uma mudança no ambiente, com comportamentos voltados para bom preparo dos empregados e valorização de *feedback*. Houve um crescimento inicial do arquétipo de “Clã”, com retorno final basicamente aos patamares constantes na primeira medição realizada, refletindo ações de melhoria de processos internos nos departamentos e aumento de *feedback* dos líderes intermediários a suas equipes. No arquétipo “Colaboração” houve certa estabilidade durante o estudo, com drástica diminuição na última medição realizada. Em aferição qualitativa com os líderes da empresa, houve a percepção de que equipes se encontram “fechadas” em seus departamentos, sendo necessária a “garantia”, pela alta liderança da empresa, de que tal integração é necessária e desejada. Houve grande variação no arquétipo “Empreendedora”, com diminuição drástica durante a terceira medição. Na quarta medição, o percentual voltou praticamente aos patamares do início do presente estudo mas, com a melhoria do arquétipo “Aprendizado”, trouxe segurança à alta liderança de que é possível expandir o mercado, pois a estrutura interna da organização está preparada para o crescimento. Outro arquétipo que teve diminuição significativa foi o de “Inovação”, que apresentou variação ao longo do estudo e teve um patamar final abaixo do inicial. Em aferição com dados qualitativos, a percepção foi a de que são necessárias mais ações de incentivo à inovação por parte dos empregados, não se concentrando apenas nas lideranças. Finalmente, o arquétipo de “Autoridade”, que sofreu variação durante as diferentes medições, manteve seu patamar final praticamente no mesmo nível do inicial, refletindo uma cultura mais horizontal, o que é típico deste tipo de organização.

b) Percepções do ambiente

Além das medições para aferição quantitativa dos arquétipos culturais, foram medidas também as percepções dos funcionários a respeito da organização. Os blocos de percepção

foram divididos em três blocos principais: “Olhar para si”, “Olhar para a liderança” e “Olhar para a mudança”, cujos resultados seguem na sequência abaixo.

b.1) Olhar para si

Nas percepções de ambiente referentes ao bloco “Olhar para si”, as aferições referem-se a motivo da escolha pela empresa, prioridades, expectativas para os próximos meses, fontes de entusiasmo e valores em evidência. Há destaque para a percepção de maior importância para melhoria do ambiente interno, aprendizado, capacitação e treinamento e luta por uma causa. (tabela 4).

Tabela 4 – Percepções do ambiente – “Olhar para si”

Porque a escolha da empresa	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Ética	75,38%	75,25%	76,79%	74,55%
Ótimo lugar para se trabalhar	73,69%	72,20%	75,93%	76,35%
Produtos e serviços	53,38%	52,80%	52,59%	53,53%
Prestígio	50,31%	50,68%	48,52%	49,58%
Reputação	47,23%	49,07%	46,17%	45,99%
Prioridades	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Qualidade de vida	84,15%	84,41%	84,81%	82,87%
Estabilidade financeira	63,38%	64,83%	67,41%	66,83%
Sucesso profissional	63,85%	64,66%	62,72%	63,77%
Espiritualidade	52,15%	49,24%	45,43%	46,59%
Luta por uma causa	36,46%	36,86%	39,75%	40,00%
Expectativas para os próximos 6 meses	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Promoção na carreira	76,00%	74,32%	74,44%	72,28%
Capacitação e treinamento	65,08%	66,36%	66,79%	70,18%
Aumento salarial	63,38%	63,05%	66,42%	65,75%
Vivenciar novos desafios	61,69%	61,86%	58,27%	58,32%
Mudança de área	33,85%	34,41%	34,30%	33,53%
Fonte de entusiasmo	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Aprendizado	23,56%	27,07%	29,67%	28,52%
Feedback e Reconhecimento	15,11%	17,80%	19,05%	14,26%
Paixão	18,67%	16,34%	16,48%	18,18%
Clima interno	17,78%	14,39%	14,65%	16,40%
Liderança	11,11%	10,98%	9,89%	9,09%
Autonomia	11,56%	10,24%	6,23%	9,27%
Baixo entusiasmo	2,22%	3,17%	4,03%	4,28%

Fonte: elaborado pelos autores

b.2) Olhar para a liderança

Nas percepções de ambiente referentes ao bloco “Olhar a liderança”, as aferições referem-se a percepção sobre os líderes, *feedback*, reconhecimento e clareza sobre papel e expectativas. Há percepção de líderes mais influentes e mobilizadores, bem como com mais agilidade em tomada de decisão. Os *feedbacks* também ficaram mais frequentes, e tiveram mais relação com alinhamentos de tarefas, o que trouxe mais clareza aos funcionários sobre o que se espera de cada um. Nas ações trabalhadas com os líderes intermediários, cada grupo foi trabalhado isoladamente com seu respectivo líder, uma vez que a percepção abaixo refere-se ao conjunto da organização (tabela 5).

Tabela 5 – Percepções do ambiente – “Olhar para a liderança”

Percebo que meu líder	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Visão sistêmica e estratégica	69,38%	68,90%	65,71%	66,85%
Ética e Moral	67,08%	65,85%	62,48%	62,52%
Formação e acompanhamento	56,15%	58,05%	59,01%	57,12%
Influência e mobilização	55,08%	57,12%	58,14%	58,32%
Agilidade na tomada de decisão	52,31%	50,08%	54,66%	55,20%
Frequência de feedback	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Mensalmente	54,62%	52,97%	41,61%	42,81%
Semanalmente	21,54%	20,34%	24,84%	24,25%
Ainda não recebi	9,23%	13,14%	13,66%	13,47%
Semestralmente	8,46%	8,47%	13,04%	13,77%
A cada 15 dias	6,15%	5,08%	6,83%	5,69%
O feedback contribui para:	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Melhora de entregas	53,85%	50,85%	40,37%	41,74%
Alinhamento das tarefas	21,54%	20,34%	26,71%	27,33%
Reconhecimento	16,92%	16,10%	16,15%	14,71%
Sem contribuição	4,62%	8,90%	12,42%	12,31%
Relações interpessoais	3,08%	3,81%	4,35%	3,90%
Sou reconhecido e elogiado	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Muitas vezes	40%	38,98%	35,40%	31,83%
Às vezes	31,54%	31,36%	32,30%	34,83%
Sempre	17,69%	18,23%	16,77%	16,82%
Raramente	8,46%	8,90%	12,42%	12,61%
Nunca	2,31%	2,54%	3,11%	3,90%
Tenho clareza sobre as expectativas das minhas entregas.	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Muitas vezes	34,62%	37,71%	38,51%	37,24%
Sempre	37,69%	36,86%	34,78%	40,54%
Às vezes	22,31%	20,34%	22,36%	17,72%
Raramente	4,62%	4,24%	3,73%	3,90%
Nunca	0,77%	0,85%	0,62%	0,60%

Fonte: elaborado pelos autores

b.3) Olhar para as mudanças

Nas percepções de ambiente referentes ao bloco “Olhar para as mudanças”, as aferições referem-se à percepção sobre os aspectos que favorecem ou prejudicam as mudanças dentro da organização. Há destaque para a melhoria de percepção de capacitação e definição de processos, bem como melhor direcionamento e melhor preparo das lideranças (tabela 6).

Tabela 6 – Percepções do ambiente – “Olhar para as mudanças”

Pontos fortes que auxiliam nas mudanças	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Equipe engajada	70,96%	71,19%	67,92%	67,80%
Liderança Responsáveis	68,46%	66,10%	65,25%	64,70%
Pessoas capacitadas	64,23%	65,78%	65,09%	66,52%
Processos claros e bem definidos	46,35%	46,93%	51,73%	50,98%
Impedimento de mudanças com sucesso	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Falta de propósito claro	72,50%	73,94%	75,16%	74,62%
Falta de engajamento das equipes	68,27%	67,27%	72,96%	70,23%
Falta de lideranças preparadas	66,54%	65,68%	59,75%	61,59%
Falta de recursos financeiros	42,69%	43,11%	42,14%	43,56%
Principal problema percebido	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
A comunicação é muito falha	71,38%	76,19%	79,37%	77,58%
As equipes só pensam nas suas áreas	70,77%	70,25%	74,84%	69,64%
Não existe direcionamento claro	56,62%	57,63%	55,85%	57,33%
Falta a promoção de um ambiente que facilite a colaboração entre as áreas	61,08%	56,27%	49,81%	52,97%
As lideranças são muito fracas	40,15%	39,66%	40,13%	42,48%

Fonte: elaborado pelos autores

4.2 DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES

Além das análises quantitativas realizadas através de medições bimestrais, outras ações foram desenvolvidas junto ao *C-level* da organização, bem como aos líderes intermediários e equipes.

As ações foram desenvolvidas a partir da análise dos quantitativos advindos da ferramenta de *people analytics* e de reuniões com o *C-level* da empresa. Dessa forma, dados quantitativos e qualitativos foram complementares, seja na adequação de ações propostas quanto na eficácia de tais ações junto à organização e suas equipes.

As ações realizadas foram resumidas no quadro abaixo, e divididas de acordo com o nível em que ocorreram. Importante ressaltar que o presente estudo ainda está em andamento, e muitas das ações propostas ainda se encontram em fase de implantação.

Quadro 2 – Ações desenvolvidas na organização

Nº da medição	1ª Medição	2ª Medição	3ª Medição	4ª Medição
Ações desenvolvidas com C-level	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Workshop</i> inicial de alinhamento de estratégia e cultura desejada * Vídeo de divulgação da pesquisa * Reunião pós-medição para alinhamento de resultados e ações iniciais * Acompanhamento das ações junto a equipes e lideranças intermediárias * Participação evento de abertura do programa de transformação cultural 	<ul style="list-style-type: none"> * Reunião pós-medição para alinhamento de resultados e ações complementares * Acompanhamento das ações junto a equipes e lideranças intermediárias * Participação evento <i>Bootcamp</i> 	<ul style="list-style-type: none"> * Reunião pós-medição para alinhamento de resultados e ações complementares * Vídeo de divulgação da pesquisa * Acompanhamento das ações junto a equipes e lideranças intermediárias * Reuniões de <i>feedback</i> com líderes 	<ul style="list-style-type: none"> * Reunião pós-medição para alinhamento de resultados e ações complementares * Vídeo de divulgação da pesquisa * Acompanhamento das ações junto a equipes e lideranças intermediárias * Reuniões de <i>feedback</i> com líderes * Atuação conjunta do C-level em departamentos críticos na organização * Participação evento <i>Bootcamp</i>
Ações desenvolvidas com líderes intermediários	<ul style="list-style-type: none"> * Início do programa de treinamento: ferramentas para liderança e perfil comportamental pessoal e das equipes * Participação evento de abertura do programa de transformação cultural 	<ul style="list-style-type: none"> * Continuação do programa de treinamento: papel dos líderes na organização * Início dos encontros entre líderes: desenho de ações desenvolvidas em conjunto por e pelas lideranças intermediárias; construção de projetos conjuntos e alianças * Participação evento <i>Bootcamp</i> 	<ul style="list-style-type: none"> * Continuação dos encontros entre líderes: desenho de ações desenvolvidas em conjunto por e pelas lideranças intermediárias construção de projetos conjuntos e alianças * Acompanhamento de realização da pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> * Continuação dos encontros entre líderes: desenho de ações desenvolvidas em conjunto por e pelas lideranças intermediárias construção de projetos conjuntos e alianças * Acompanhamento de realização da pesquisa * Participação evento <i>Bootcamp</i>
Ações desenvolvidas com equipes	<ul style="list-style-type: none"> * Início do programa de capacitação das equipes: <i>workshop</i> para integração e colaboração entre áreas, com construção coletiva de lista de principais valores e propósitos da organização * Participação evento de abertura do programa de transformação cultural 	<ul style="list-style-type: none"> * Continuação do programa de capacitação das equipes: <i>workshop</i> para incentivar os participantes a observar problemas do cotidiano da organização e buscar formas inovadoras para solucioná-los. * Participação evento <i>Bootcamp</i> 	<ul style="list-style-type: none"> * Continuação do programa de capacitação das equipes: <i>workshop 1</i>: importância da comunicação assertiva entre os colaboradores e equipes para melhoria de dinâmica de trabalho e redução de problemas de relacionamento. <i>workshop 2</i>: estimular trabalho em equipe, comunicação e criatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> * Continuação do programa de capacitação das equipes: <i>workshop</i>: desenvolvimento de estratégias para aprimorar o Atendimento ao Cliente. * Participação evento <i>Bootcamp</i>

Fonte: elaborado pelos autores

Inicialmente, o estudo sugere que, na validação da cultura desejada pela organização, dois obstáculos foram encontrados: o primeiro refere-se ao fato de que a organização não possuía, no momento do início do estudo, planejamento estratégico formalizado, de maneira que os objetivos estratégicos iniciais foram definidos em *workshop* junto ao *C-level*, sem ampla pesquisa de mercado ou metodologia específica (tal como, por exemplo, utilização de *BSC – Balanced Scorecard*). A segunda dificuldade encontrada refere-se ao fato de que a organização conta, em seu *C-level*, com dois sócios, com escopos de atuação definidos, mas com visões e abordagens diversas, no que se refere à cultura desejada para a organização. Ao final do *workshop* realizado, bem como da aplicação dos questionários de pesquisa junto ao *C-level*, definiu-se como objetivo estratégico principal o aumento de *market share* (participação no mercado), bem como uma cultura embasada em arquétipos de aprendizado, colaboração, empreendedora e de inovação. Tal amplitude se deveu justamente às visões divergentes dos dois sócios da organização.

Após a primeira medição, foi realizado um evento de abertura do programa que contou, contou, dentre outras atividades, com a elaboração e assinatura de um “manifesto” individual de adesão e participação no programa, o que iniciou o engajamento das equipes à proposta de transformação cultural. Durante o evento de abertura, a equipe envolvida em sua organização fez também uma coleta de percepções qualitativas tais como: envolvimento das lideranças intermediárias nas ações desenvolvidas, participação das equipes, nível de colaboração, abertura dos funcionários a participar de atividades com membros de outros departamentos, postura da alta liderança e qualidade das propostas e intervenções realizadas pelos funcionários. A partir da coleta de dados quantitativa e da análise das percepções, foi realizada uma primeira reunião de alinhamento junto ao *C-level*, para realização das ações.

As ações desenvolvidas no período após a primeira medição foram o início do treinamento das lideranças intermediárias – uma vez que a percepção foi de baixa profissionalização em gestão de pessoas, bem como em ações de treinamento junto às equipes, que envolvessem desenvolvimento dos valores organizacionais e integração entre membros de diferentes departamentos. Tais ações se refletiram nos índices de percepção de expectativa de capacitação e treinamento, aprendizado, *feedback* e reconhecimento (pelos líderes), melhoria da capacidade de influência e mobilização dos líderes, formação e acompanhamento das equipes pelos líderes, clareza das entregas e pessoas capacitadas e equipes engajadas como pontos favoráveis à mudança. Tais percepções por parte da equipe refletem que a mobilização inicial, seja por parte do convite à participação no processo, treinamentos e capacitação, que pelo envolvimento das lideranças começa a melhorar índices relevantes ao negócio, e num prazo de apenas dois meses. Com referência às mudanças culturais, ou seja, aquelas advindas de comportamentos, houve aumento dos percentuais dos arquétipos de aprendizado, clã (pelo foco dos líderes em suas respectivas equipes) e colaboração (como reflexo das primeiras ações envolvendo treinamentos que buscavam integrar diferentes equipes).

No período compreendido entre a segunda e a terceira medições, outras ações foram desenvolvidas, desta vez com foco em melhoria de processos internos nos departamentos, continuação na formação de lideranças intermediárias, *feedback* mais próximo às equipes e realização de *bootcamp* com foco em processos internos. O reflexo destas ações pode ser percebido em melhoria nos índices de definição e clareza sobre processos na organização, preparo das lideranças, promoção de ambiente que favoreça a colaboração. Com referência às mudanças culturais, houve aumento dos percentuais dos arquétipos de aprendizado, mais uma vez, refletindo comportamentos de aprendizado constantes, manutenção dos percentuais do clã (pelo foco dos líderes em suas respectivas equipes). Houve diminuição do arquétipo de colaboração, uma vez que líderes e equipes estavam focados em *feedbacks* e definição de

processos e da empreendedora, pois os comportamentos estavam menos direcionados ao mercado (como reflexo das primeiras ações envolvendo treinamentos que buscavam integrar diferentes equipes. Dentre as ações realizadas junto às equipes, teve destaque a construção de 06 (seis) valores organizacionais, que, diferentemente do usual, foram desenvolvidos pelos funcionários, analisados pelos líderes intermediários e validados pelo *C-level*. Dentre as ações realizadas pelas lideranças intermediárias durante o período objeto do presente estudo, podem ter destaque ações de *feedback* e acompanhamento das equipes, através de análises de perfil comportamental (DISC); desenho de processos internos dos departamentos; ações de melhoria do atendimento ao cliente, desenhados em conjunto pelos líderes de todos os departamentos e o reforço, junto às equipes, dos valores organizacionais desenvolvidos.

Já no período entre a terceira e a quarta medições, as ações desenvolvidas tiveram foco em *workshops* de melhoria de relacionamento, trabalho em equipe, criatividade, bem como realização de *bootcamp* com temática de integração. Neste momento, houve melhoria de índices de definição de processos (amadurecidos no dia a dia da organização), ambiente de colaboração, influência e mobilização dos líderes, bem como agilidade na decisão dos mesmos, frequência dos *feedbacks* para alinhamento de tarefas e clareza nas entregas. Com relação aos arquétipos de cultura, mais uma vez, houve aumento do aprendizado e da inovação. Entretanto, houve diminuição de arquétipos de colaboração (apesar da percepção de melhoria de um ambiente de colaboração, não houve reflexo nos comportamentos) e empreendedora (com o olhar dos líderes e equipes ainda muito focados no ambiente interno). Houve momentaneamente um aumento no arquétipo de complacência que, em avaliação qualitativa junto às lideranças da organização, refletem um aspecto positivo de melhoria de relacionamento entre líderes e equipes, que trouxe comportamentos de mais segurança nas ações.

No período anterior à quarta medição, as ações desenvolvidas tiveram foco em atendimento ao cliente, com *workshops* de treinamento e realização de *bootcamp* com foco em mercado e clientes. Houve melhoria de índices como produtos e serviços, capacitação e treinamento, aprendizado, manutenção da frequência de *feedbacks* para alinhamento e clareza de entregas. Com relação aos arquétipos culturais, houve crescimento, mais uma vez, do aprendizado, e aumento da empreendedora, com diminuição do clã. O arquétipo de colaboração diminuiu, o que pode ser atribuído ao fato de que ainda não há, a partir da alta liderança da empresa, uma real aliança e objetivo comum, que faça com que todos colaborem para um mesmo ideal. A empresa, a partir da quarta medição, estabeleceu algumas ações, que serão avaliadas em uma próxima pesquisa, inicialmente prevista para junho de 2020. Tais ações referem-se a intervenções conjuntas em departamentos, unificação das equipes internas (administrativo) e externas (comercial), a partir de reuniões conjuntas, *lives* e reuniões de treinamentos realizadas pelo sócio responsável pelo comercial, para fortalecimento da visão empreendedora e de mercado, criação e divulgação de slogan de transformação cultural com desdobramento de ações a todos os níveis da organização, medição de *KPI's* e *OKR's* e outras ações de estruturação.

A principal ação é, entretanto, de caráter mais sutil, qual seja, a unificação do discurso dos dois sócios da organização, que ainda traz certa divergência, e não contribui para a percepção de que todas as equipes, pessoas e líderes fazem parte de um organismo único, com propósito claro e objetivos em comum.

5 Conclusões

Este estudo buscou analisar como ações coordenadas de comunicação, formação de lideranças intermediárias (como atores do processo de transformação cultural), formação,

desenvolvimento e alinhamento das equipes aos objetivos da organização bem como uso de ferramentas de *people analytics* pode trazer um processo de transformação da cultura instalada.

A constância das medições permitiu a avaliação frequente do comportamento e da percepção dos componentes da organização, de maneira a permitir a gestão da cultura instalada na mesma, alinhando constantemente comportamentos e ações – como componentes formadores dos arquétipos culturais – à estratégia e, conseqüentemente, sustentabilidade da *startup*.

O estudo buscou a construção e aplicação de criação de uma metodologia de gestão cultural em *startups*, que proporcione a sustentação do crescimento acelerado, típico deste modelo de empresa, bem como da manutenção de uma cultura de inovação e aprendizado. Visa também, propor metodologia que busque reduzir o hiato entre a fase inicial de inovação e as posteriores, de sistematização e crescimento. Além disso, visa o mapeamento, teste e validação de ações que permitam incrementar, desenvolver e transformar diferentes arquétipos culturais, de acordo com a cultura desejada em cada organização.

Outro objetivo foi validar modelo de formação de lideranças intermediárias, que possibilite a sustentação do crescimento e desenvolvimento das organizações, a fim de evitar que ideias, produtos e serviços inovadores que deram origem a estas empresas, fracassem no momento em que as fases de sistematização e o crescimento se apresentam. Com isso, espera-se apoiar um ecossistema de inovação, na medida em que cria a possibilidade de que estas empresas atuem com uma gestão cultural já no momento de seu nascedouro, replicando para um número cada vez maior de colaboradores a mesma cultura que fez com que estas empresas fossem criadas e atingissem a fase de sistematização e crescimento.

Em relação às limitações, este estudo se encontra em sua primeira fase de execução, fase esta que busca validar as ações coordenadas e desenvolvidas dentro da organização com a efetiva transformação cultural - o que veio a ser demonstrado. Desta forma, traz contribuição à teoria vigente que trata da importância de uma cultura organizacional alinhada à estratégia do negócio para apoiar a sustentabilidade do mesmo. Em fase subsequente, o presente estudo buscará analisar, de forma complementar, os impactos desta transformação cultural nos *KPI's* (*Key Performance Indicator*), buscando estabelecer uma possível correlação entre eles.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACS, Zoltan J.; AMORÓS, José Ernesto. Introduction: The startup process. Introduction: Estudios de Economía. Vol. 35 - Nº 2, dezembro 2008, p. 121-132

ANDRADE, R., F. Contexto do empreendedorismo no Brasil. In: GRANDO, N. (ORG). Empreendedorismo inovador como criar Startups

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, C.; COSTA, V. Causa da Mortalidade de Startups Brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS - ABSTARTUPS. Disponível em: <<https://abstartups.com.br>>.

CHENAULT, Ken; TANEJA, Hemant. Building a Startup That Will Last. Disponível em <https://hbr.org/2019/07/building-a-startup-that-will-last>

DEE, N.; GILL, D.; WEINBERG, C.; MCTAVISH, S. Startup Support Programmes: What's The Difference? Nesta. London, 2015.

DTI. Innovation Report: Competing in the global economy: the innovation challenge. 2003. Disponível em <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dti.gov.uk/files/file12093.pdf>

ERTHAL, Ana Amélia. A Cultura de inovação em empresas tradicionais - Estabelecimento do Núcleo de Inovação e Cibercultura na Fundação Roberto Marinho (2010-2013). Agosto de 2013. Disponível em: <<http://www2.espm.br/sites/default/files/robertomarinho.pdf>

FEHDER, D. Startup Accelerators and Ecosystems: Complements or Substitutes? 2015

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan G.; MINKOV, Michael. Cultures and Organizations. McGraw-Hill; Edição: 3, 2010

KOHLER, T.. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. Kelley School of Business, Indiana University, Elsevier, 2016.

KOVÁCS, I. Inovação organizacional. In: RODRIGUES, M.J.; NEVES, A.; GODINHO, M.M. (Org.) Para uma política de inovação em Portugal. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003.

MARSTON, William M. As Emoções das Pessoas Normais. Success for You; Edição: 1ª, 2016

PETTIGREW, Andrew M. Innovative Forms of organizing progress, performance and process. In PETTIGREW, A.M.; WHITTINGON, R.; MELIN, L.; SANCHEZ-RUNDE, C.; VAN DEN BOSCH, F; RUIGROK, W.; NUMAGAMI, T. (Orgs.) Innovative Forms of Organizing: International Perspectives. London: Sage, 2003.

SALAMZADEH, A.; KESIM, H., K. Startup Companies: Life Cycle and Challenges. Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia, 2015.

SCHEIN, Edgar Henry. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHUMPETER, Joseph Alois. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. O que é uma startup?. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup-616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

START UP COMMONS. 2018. Fases de desenvolvimento de startups. Disponível em: <<https://www.startupcommons.org/startup-developmentphases.html/>>.

TAURION, C.. Mercado de empresas de alta tecnologia no país: riscos e oportunidades. In: GRANDO, Nei (ORG). Empreendedorismo inovador como criar Startups de Tecnologia no Brasil. São Paulo, Editora Évora, 2012.

TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da Inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.