

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRE MENEZES COSTA JÚNIOR

TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: ESTUDO DE CASO SOBRE A MUDANÇA DE  
CULTURA EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

CURITIBA

2025

ALEXANDRE MENEZES COSTA JÚNIOR

TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: ESTUDO DE CASO SOBRE A MUDANÇA DE  
CULTURA EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Artigo apresentado ao curso de especialização  
MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências  
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do  
Paraná, como requisito parcial à obtenção do título  
de especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2025

## **Transformação Cultural: Estudo de caso sobre a mudança de cultura em uma empresa de comércio eletrônico**

**Alexandre Menezes Costa Júnior**

### **RESUMO**

Esta pesquisa busca mostrar a transformação cultural organizacional na “empresa B”, uma empresa de comércio eletrônico, investigando os impactos das mudanças organizacionais em sua estratégia e desempenho. O estudo aborda o crescimento acelerado da empresa, os desafios enfrentados devido a decisões equivocadas e a posterior reestruturação organizacional. Foram realizadas entrevistas com colaboradores para compreender os efeitos da mudança cultural e identificar oportunidades de melhoria. Os principais desafios observados incluem falhas na comunicação interdepartamental, baixa frequência e efetividade dos grupos de discussão, necessidade de desenvolvimento da liderança e ausência de um ciclo estruturado de feedback. Com base na literatura sobre gestão da mudança e cultura organizacional, foram propostas cinco intervenções estratégicas: fortalecimento da comunicação entre áreas, ampliação da periodicidade e eficácia dos grupos de melhoria, implementação de um programa contínuo de desenvolvimento de liderança, estruturação dos ciclos de feedback e investimento em momentos de integração. Essas iniciativas visam consolidar a cultura organizacional, aprimorar a colaboração entre equipes e impulsionar a competitividade da empresa. A pesquisa contribui para a compreensão da influência da cultura organizacional no sucesso empresarial e reforça a importância de ações estruturadas para a sustentabilidade das mudanças. Os resultados obtidos destacam a relevância da comunicação, do engajamento dos colaboradores e do alinhamento estratégico para a efetividade da transformação cultural.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Gestão da mudança; E-commerce; Liderança; Comunicação interna; Transformação cultural.

### **ABSTRACT**

This research targets the organizational cultural changes in “Company B”, an electronic commerce company, in order to investigate the several impacts related to the organizational changes between its company’s strategy and performance. This paper highlights the company’s rapid business growth, the challenges faced due to misguided decisions, and the subsequent organizational restructuring. In order to

comprehend the effects of the organizational cultural changes and to identify improvement opportunities, Company B's employees were interviewed. The main challenges observed include interdepartmental miscommunication, low frequency and effectiveness of discussion groups, the need leadership training and the lack of a structured feedback cycle. According to the *Corpus* related to change management and organizational culture, Five strategic interventions were proposed: strengthening interdepartmental communication, increasing the frequency and effectiveness of improvement groups, implementing a continuous leadership development program, structuring feedback cycles, and investing in integration initiatives. These measures aim to consolidate the organizational culture, enhance team collaboration, and boost the company's competitiveness. The study contributes to understanding the influence of organizational culture on business success and reinforces the importance of structured actions for sustaining change. The findings highlight the relevance of communication, employee engagement, and strategic alignment in ensuring the effectiveness of cultural transformation.

**Keywords:** Organizational culture; Change management; E-commerce; Leadership; Internal communication; Cultural transformation.

## 1 INTRODUÇÃO

Num ambiente cada vez mais competitivo, a mudança cultural é uma componente crítica para as empresas que procuram adaptar-se às mudanças rápidas e contínuas do mercado, especialmente em áreas dinâmicas como o comércio eletrônico. A globalização, a digitalização e os avanços tecnológicos criaram novos desafios e pressões sobre as organizações, exigindo um exame aprofundado das suas práticas, valores e atitudes (SCHEIN, 2009; DAFT, 2001). Kotter e Heskett (1992) acreditam que a cultura corporativa afeta diretamente a capacidade de uma empresa se adaptar às mudanças externas e é um componente chave para o sucesso a longo prazo. Neste contexto, a cultura organizacional desempenha um papel estratégico vital, pois afeta o desempenho e as capacidades de inovação de uma organização, que são cruciais para a competitividade e longevidade de uma empresa (DEAL; KENNEDY, 2000; CAMERON; QUINN, 2011).

Este trabalho investiga o processo de mudança cultural em uma companhia de comércio eletrônico, do segmento de peças para manutenção de notebooks, com mais de 15 anos no mercado que, depois de anos operando sob um modelo familiar e informal, percebeu a necessidade de implementar uma cultura focada em vendas

e desempenho elevado. Segundo Schein (2009), as alterações culturais são especialmente relevantes em contextos onde a capacidade de adaptação e a ênfase nos resultados se tornam essenciais para a continuidade das organizações. A mudança de um modelo de administração convencional para uma estratégia mais profissional e focada no desempenho, é essencial para garantir a sustentabilidade e o êxito da organização a longo prazo (CAMERON; QUINN, 2011).

Este estudo de caso visa examinar o efeito da mudança cultural na “empresa B”, uma empresa de E-commerce, localizada em Curitiba, com mais de 15 anos de presença no mercado (para preservar a confidencialidade, a empresa estudada será referida como Empresa B ao longo deste trabalho), bem como sugerir práticas organizacionais que possam reforçar essa transformação. A avaliação discutirá como a cultura organizacional renovada pode estar em sintonia com as metas estratégicas da companhia, fomentando uma maior sinergia entre suas operações e a administração (DAFT, 2001). Portanto, a pesquisa visa oferecer uma avaliação detalhada sobre a importância da cultura organizacional para a adaptação e o êxito das empresas, particularmente em ambientes de mercado altamente voláteis e competitivos.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Cultura organizacional**

A cultura empresarial desempenha um papel crucial no comportamento dos funcionários, na tomada de decisões e na interação da organização com o meio externo. Ela simboliza o conjunto de valores, regras e convicções que direcionam as ações dentro de uma organização, atuando como um sistema de significados compartilhados. De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é um "fenômeno dinâmico que é continuamente formado e reformulado por meio das interações e moldado pela liderança", impactando diretamente a eficiência da organização e a habilidade de adaptação ao ambiente externo.

#### *2.1.1 Conceitos e definições de cultura organizacional*

Existem várias perspectivas na literatura sobre o conceito de cultura organizacional. Segundo Schein (2009), a cultura é caracterizada como "um agrupamento de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e limitam o

comportamento", destacando o caráter coletivo e estruturante da cultura. Daft (2013), por outro lado, define cultura organizacional como "o conjunto de valores, crenças e atitudes que direcionam o funcionamento da organização e são compartilhados pelos seus integrantes". Esses princípios e convicções contribuem para a formação da identidade e da unidade interna, atuando como um direcionamento para a maneira como os integrantes da organização devem se comportar e reagir a variadas circunstâncias.

### *2.1.2 Elementos e níveis da cultura*

De acordo com o modelo de Schein (2009), a cultura organizacional consiste em diversas camadas que se dividem em três principais: artefatos, valores e pressupostos fundamentais. Os artefatos simbolizam a dimensão mais palpável e palpável da cultura, consistindo em componentes perceptíveis, tais como o vestuário dos funcionários, a disposição do espaço físico, os emblemas da organização e os rituais realizados diariamente. Apesar de facilmente reconhecíveis, esses componentes podem ser complexos de interpretar, já que podem não espelhar diretamente os valores mais profundos da organização (Schein, 2009).

Os valores constituem a segunda camada da cultura corporativa, ligados às convicções que orientam ações e escolhas dentro da organização, auxiliando na formação de uma identidade corporativa comum. Robbins e Judge (2013) destacam que os valores influenciam as interações e expectativas dos funcionários, criando um " pilar comum que promove a colaboração e a unidade" dentro da empresa. No nível mais profundo, estão os pressupostos fundamentais, que são as convicções inconscientes e subentendidas que, com o passar do tempo, se tornam intrínsecas à cultura da organização. Segundo Schein (2009), esses pressupostos constituem a base da cultura e afetam de maneira relevante a maneira como os funcionários percebem e respondem às alterações no ambiente de trabalho.

### *2.1.3 Formação e evolução da cultura nas organizações*

A cultura da organização é formada e se desenvolve com o passar do tempo, através das experiências adquiridas e da liderança. Conforme Schein (2009), os fundadores de uma organização têm um papel crucial na formação da cultura inicial, uma vez que suas convicções e valores pessoais moldam os primeiros comportamentos, práticas e decisões implementadas. Conforme a organização

cresce e lida com novos obstáculos, a cultura sofre modificações para satisfazer as necessidades do mercado e da sociedade.

A liderança desempenha uma função crucial no desenvolvimento e na mudança cultural. Daft (2013) sustenta que os líderes têm a capacidade de moldar a cultura através de suas escolhas e ações, que definem padrões e regras a serem observados. Denison (2001) também destaca que líderes que incentivam uma cultura de adaptação auxiliam a organização a reagir de maneira mais eficiente às alterações externas, favorecendo a resiliência organizacional. Schein (2009) também enfatiza que "a liderança e a cultura empresarial estão interconectadas e são interdependentes", ressaltando que a habilidade de adaptação e a manutenção dos valores fundamentais da organização são diretamente afetadas pela liderança ao longo do tempo.

## 2.2. Impactos da cultura dentro de uma organização

A cultura da empresa é um elemento crucial que impacta diretamente diversos aspectos do seu funcionamento, desde a sua habilidade de inovação até a maneira como motiva seus funcionários e estrutura suas estratégias. A cultura, enquanto fenômeno coletivo, influencia não só as atitudes, mas também a percepção de valor dos membros da organização (Denison, 2001).

### *2.2.1 Cultura como vantagem competitiva*

A cultura da organização pode representar uma fonte potente de vantagem competitiva duradoura. Conforme Barney (1986), uma cultura organizacional é vista como um diferencial competitivo quando é preciosa, escassa, inimitáveis e insubstituível. Isso acontece porque uma cultura robusta e em sintonia com as metas da organização tende a motivar os funcionários e promover uma identidade compartilhada, o que resulta em uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Em companhias com uma sólida cultura organizacional, os colaboradores exibem um maior engajamento com os princípios da organização, o que favorece uma implementação estratégica mais unificada e eficaz (Robbins & Judge, 2013).

Schein (2009) também sustenta que a cultura afeta a habilidade de uma empresa em reagir prontamente às alterações do mercado, particularmente em segmentos dinâmicos. Isso implica que uma cultura adaptável, que incentiva a

inovação e a adaptabilidade, habilita a empresa não apenas a lidar com as alterações externas, mas também a prever e utilizá-las em seu benefício, fortalecendo sua posição competitiva.

### *2.2.2 Influência da cultura no desempenho dos colaboradores*

A cultura da organização tem um impacto significativo na motivação e no rendimento dos funcionários. Por exemplo, uma cultura que valoriza o crescimento pessoal e profissional de seus membros tende a fomentar a motivação interna e a satisfação no ambiente de trabalho (Denison, 2001). De acordo com Kotter e Heskett (1992), as organizações que cultivam uma cultura positiva, voltada para o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores, apresentam índices de produtividade e retenção de talentos consideravelmente superiores.

Daft (2013) também propõe que princípios comuns, como a transparência, o reconhecimento e o suporte ao desenvolvimento, estabelecem um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem capazes de agregar valor à empresa. Nas culturas onde a confiança recíproca é elevada, as equipes operam com maior sinergia, o que melhora o rendimento da organização e estabelece um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Assim, a cultura organizacional atua não somente como um conjunto de regras e princípios, mas também como uma fonte constante de estímulo para os funcionários.

### *2.2.3 Alinhamento entre cultura e estratégia organizacional*

Para que a cultura empresarial seja eficaz, deve estar em sintonia com a estratégia da organização. De acordo com Schein (2009), a cultura pode tanto favorecer quanto dificultar a execução de uma estratégia corporativa. Quando a cultura está em sintonia com a estratégia, os valores culturais potencializam as metas estratégicas, simplificando sua execução e garantindo maior consistência nas ações da organização. Isso é particularmente relevante em situações de transformação, onde a cultura pode atuar como um elemento de estabilidade que auxilia na adaptação estratégica sem comprometer a identidade da organização.

Denison (2001) ressalta que uma cultura em sintonia com a estratégia possibilita à organização uma rápida adaptação às novas necessidades, preservando a unidade interna. Essa harmonia entre cultura e estratégia é crucial

para o êxito duradouro, já que permite à empresa funcionar com mais eficiência e resiliência em um cenário competitivo.

### 2.3 Cultura organizacional no setor de e-commerce

E-commerce trata-se da aquisição e comercialização de produtos e serviços através de plataformas online, tendo a internet como principal canal de comunicação entre clientes e empresas. Este modelo empresarial tem crescido consideravelmente por causa da comodidade, acessibilidade e capacidade de atingir mercados internacionais, tornando-se um dos segmentos mais ativos da economia mundial. Segundo Laudon e Traver (2017), "o comércio eletrônico engloba operações comerciais realizadas online, que vão desde a comercialização de produtos de consumo até a prestação de serviços especializados". A natureza digital e a elevada competitividade do comércio eletrônico demandam uma adaptação contínua das empresas. Nesse contexto, a mudança cultural se torna crucial para assegurar que os funcionários estejam em sintonia com as demandas de inovação e rapidez, atributos essenciais deste setor.

#### *2.3.1 Desafios de uma cultura voltada para alta performance*

Uma cultura focada em performance se define por um conjunto de valores e atitudes que buscam aprimorar a eficiência e a competitividade. Esta cultura requer um foco na inovação, agilidade e performance, com ênfase em resultados quantificáveis e aprimoramento constante (Cameron & Quinn, 2011). Denison (1990), em seu estudo sobre a conexão entre a cultura organizacional e o desempenho, ressalta que culturas robustas e alinhadas aos objetivos estratégicos levam a um desempenho e satisfação organizacional mais elevados.

No entanto, a criação de uma cultura de alto desempenho no comércio eletrônico encontra obstáculos ligados à contínua evolução tecnológica e ao comportamento imprevisível do cliente. O setor demanda uma rápida adaptação às transformações e inovação contínua, tornando uma cultura resistente a alterações um grande desafio (Kotter, 1996). Ademais, as companhias de comércio eletrônico precisam conciliar cultura e tecnologia, assegurando que os princípios da organização estejam em sintonia com as inovações digitais de maneira harmônica (Binns, 2018).

### *2.3.2 Impacto da cultura de alta performance nos processos e resultados*

A cultura de alto desempenho impacta diretamente os processos internos e os resultados da organização, especialmente no setor de comércio eletrônico, onde a competição intensa e a demanda por inovação são incessantes. A implementação de uma cultura de alto desempenho resulta em aprimoramento de processos operacionais, maior eficácia nas entregas e otimização de recursos, o que pode levar a uma significativa vantagem competitiva. De acordo com Heskett e Sasser (2014), uma cultura forte e focada em resultados tem o potencial de aprimorar a qualidade do serviço, elevar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, influenciar positivamente nos resultados financeiros da organização.

Em uma pesquisa sobre as melhores práticas em empresas de comércio eletrônico, Ulrich et al. (2013) sugerem que a cultura organizacional possui a capacidade de incorporar as estratégias digitais nas operações diárias, tornando os processos mais rápidos e alinhados com as metas da empresa. Portanto, a transformação cultural impacta não somente nos resultados operacionais, mas também na habilidade da organização de se ajustar prontamente às alterações do mercado e às novas necessidades do cliente (Barney, 1986).

### *2.3.3 Liderança e adaptação da cultura ao ambiente digital e ágil*

A liderança tem um papel fundamental na adaptação da cultura empresarial ao contexto dinâmico e digital do comércio eletrônico. Para adequar a cultura organizacional às demandas de um mercado digital e dinâmico, os líderes precisam incentivar uma mentalidade de inovação contínua, cooperação entre os times e uma perspectiva conjunta do futuro da empresa. Segundo Schein (2009), os líderes desempenham um papel crucial na formação e manutenção da cultura empresarial, não só ao modelar comportamentos desejados, mas também ao definir práticas e valores essenciais que direcionam as decisões da organização.

Ademais, os líderes precisam ser adaptáveis e aptos a reagir prontamente às alterações do mercado. Kotter (1996) propõe que a liderança em contextos de alta performance deve ser ágil, incentivando uma cultura de aprendizado constante, cooperação entre setores e a habilidade de tomar decisões ágeis, em sintonia com as metas estratégicas. Portanto, a liderança é um elemento crucial para ajustar a cultura organizacional a um cenário em constante mudança.

#### *2.3.4 Exemplos de transformação cultural em e-commerce*

A mudança cultural é um fato em várias empresas de comércio eletrônico que procuram ajustar sua cultura aos desafios e demandas do mercado digital. Organizações como a Amazon demonstram como uma cultura focada na excelência e inovação pode levar ao êxito. A Amazon implementou uma cultura organizacional fundamentada em um empenho contínuo com a inovação, a paixão pelo cliente e a procura pela eficácia (Stone, 2013). Esta ênfase na cultura de resultados permitiu que a Amazon se mantivesse na linha de frente do comércio eletrônico, posicionando-se como uma das companhias mais impactantes do ramo.

Um caso similar é o da Zappos, uma companhia de comércio eletrônico que se distingue por estabelecer uma cultura corporativa focada no cliente e na independência dos funcionários. Heskett (2014) sustenta que a Zappos conseguiu modificar sua cultura ao proporcionar maior autonomia aos seus colaboradores, possibilitando-lhes tomar decisões ágeis para aprimorar a experiência do consumidor. Esta estratégia levou a um crescimento expressivo na satisfação dos clientes e na lealdade à marca, favorecendo seu êxito no mercado. Estes exemplos demonstram como a cultura empresarial não apenas afeta o rendimento operacional e financeiro de empresas de comércio eletrônico, mas também como pode ser um fator competitivo vital em um mercado que está sempre em transformação. A mudança cultural no comércio eletrônico deve ser percebida como uma tática para aprimorar a performance, ampliar a agilidade da organização e assegurar a constante adaptação às alterações do mercado.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia deste estudo adota uma abordagem qualitativa, com o propósito de aprofundar a análise dos impactos da transformação cultural na empresa B de maneira holística. Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa permite compreender fenômenos complexos a partir das experiências e interpretações dos participantes, tornando-se adequada para o estudo da mudança cultural em organizações.

A pesquisa contou com a participação de cinco colaboradores da empresa B, selecionados estrategicamente para representar diferentes áreas e níveis hierárquicos da empresa. Entre os entrevistados, estavam um membro da diretoria da empresa, uma colaboradora de recursos humanos, uma colaboradora de Customer Success, uma colaboradora do setor fiscal e uma colaboradora do comercial. O tempo de casa dos entrevistados variou de um ano e oito meses até quinze anos, proporcionando uma visão abrangente sobre a transformação cultural da organização.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

A pesquisa contou com a participação de cinco colaboradores da empresa B, abrangendo diferentes áreas e tempos de empresa. Entre os entrevistados, estavam:

Colaboradora do setor de Customer Success – 8 anos de empresa;

Colaborador membro da Diretoria – 16 anos de empresa;

Colaboradora de Recursos Humanos – 14 anos de empresa;

Colaboradora do setor Fiscal – 4 anos de empresa;

Colaboradora do setor Comercial – 1 ano e 8 meses de empresa.

A variedade de experiências e funções permite uma visão abrangente da evolução da cultura organizacional da empresa B ao longo dos anos, especialmente após as mudanças implementadas a partir de 2023.

### **4.2 MUDANÇAS NOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS**

Os entrevistados apontaram que, a partir de 2023, a empresa B passou por uma significativa reorganização estrutural e operacional. A colaboradora de Customer Success destacou que, anteriormente, a empresa funcionava como um conglomerado de marcas distintas, dificultando a uniformização dos processos. Essa fragmentação gerava desafios na gestão e na comunicação entre as áreas, o que

está alinhado com o conceito de "descontinuidade organizacional" (SCHEIN, 2010), impactando negativamente a integração e a cultura da empresa.

A colaboradora de Recursos Humanos ressaltou a consultoria realizada para mapear os problemas em 2023, trazendo um planejamento estratégico mais definido e a introdução de KPIs na área de Customer Success. Esse movimento segue o modelo de gestão de desempenho proposto por Kaplan e Norton (1996) no Balanced Scorecard, que enfatiza a necessidade de métricas claras para alcançar objetivos estratégicos.

A colaboradora do setor Fiscal apontou que houve uma retomada da discussão sobre avaliação de performance, mas ainda sem um modelo estruturado de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). No setor de comercial, foi desenvolvido um playbook para padronização e facilitação da integração de novos colaboradores, além do monitoramento mais frequente das vendas e reuniões semanais entre setores. Essas ações refletem boas práticas de gestão do conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997), contribuindo para a consolidação de uma cultura de aprendizado organizacional.

#### 4.3 MUDANÇAS NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação foi apontada como um dos principais pontos de melhoria na transformação da empresa B. A colaboradora de Customer Success mencionou que a chegada de uma diretora de People teve um papel fundamental nessa evolução, especialmente com o retorno das áreas de receita ao modelo presencial. A interação física facilitou a dinâmica entre os times e otimizou os processos de atendimento ao cliente. O colaborador da Diretoria destacou que houve uma mudança cultural relevante no ambiente interno, com uma redução significativa de disputas de ego entre gestores. Esse ponto se alinha à teoria da liderança servidora de Greenleaf (1977), que enfatiza a importância da humildade e do compromisso com o bem-estar coletivo dentro das organizações.

A colaboradora de Recursos Humanos reforçou que, após um diagnóstico interno, a empresa percebeu que sua comunicação era prolixa e necessitava de ajustes. Como solução, reformulou as reuniões internas, substituindo encontros diários por semanais e criando um informativo mensal, além de um portal interno para reforçar a cultura organizacional. Essas mudanças refletem os princípios de

Kotter (1996) sobre a importância da comunicação clara e objetiva em processos de transformação organizacional.

A colaboradora do setor Fiscal mencionou também uma maior presença da empresa nas redes sociais, fortalecendo sua comunicação externa. Por outro lado, houve uma redução na quantidade de encontros gerais envolvendo todos os setores, possivelmente como uma forma de tornar as interações mais produtivas.

#### 4.4 MUDANÇAS NA LIDERANÇA E NA ORIENTAÇÃO DAS EQUIPES

Os entrevistados relataram uma mudança substancial na forma de liderança dentro da empresa B. A colaboradora de Customer Success mencionou um maior foco no desenvolvimento de pessoas, incluindo a criação de trilhas de carreira, workshops e grupos de estudos. Essa abordagem está alinhada com a teoria de desenvolvimento organizacional de Schein (2010), que enfatiza o crescimento contínuo das equipes como um pilar para sustentação de uma cultura forte.

O colaborador da Diretoria destacou a resistência inicial dos gestores à nova cultura de feedback baseada no valor "Verdade com Amor". No entanto, a mudança na gestão resultou na redução do número de líderes, passando de 11 gestores para apenas 3. Isso indica um realinhamento na estrutura organizacional para uma gestão mais enxuta e eficiente, princípio defendido por Kotter (1996) como parte da gestão da mudança.

A colaboradora de Recursos Humanos reforçou que, anteriormente, a liderança era egocêntrica e focada excessivamente em processos. Com a nova estrutura, os gestores assumiram um papel mais estratégico e orientador, dando mais protagonismo às equipes. Esse movimento está alinhado à liderança transformacional proposta por Bass e Avolio (1994), que preconiza a capacitação e empoderamento dos colaboradores como uma forma de promover altos níveis de desempenho.

Por fim, a colaboradora do setor Comercial mencionou que a liderança atual oferece maior transparência em relação a metas e expectativas. A literatura de gestão organizacional (SCHEIN, 2010) indica que essa clareza e alinhamento entre liderança e equipe são fundamentais para a consolidação de uma cultura forte e coesa. Outro aspecto relevante foi a mudança na forma de liderança, destacada pela colaboradora do setor Comercial e pelo colaborador da Diretoria. O analista

mencionou um envolvimento mais próximo da gerência nas decisões diárias, trazendo mais transparência sobre metas e expectativas. O colaborador da Diretoria, por sua vez, reforçou que a liderança passou a valorizar a cultura da empresa de forma mais clara, reduzindo resistências e promovendo um ambiente mais colaborativo.

#### 4.5 MUDANÇAS CULTURAIS E IMPACTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

As mudanças culturais implementadas entre 2023 e 2024 tiveram um impacto direto no ambiente de trabalho da empresa B. A colaboradora de Customer Success destacou que a centralização das equipes no mesmo escritório favoreceu a comunicação e a agilidade dos processos, especialmente para áreas estratégicas como vendas e Customer Success. Essa integração física reforça o conceito de cultura organizacional forte e compartilhada, conforme apontado por Schein (2010), que destaca a importância do ambiente na formação de hábitos e interações dentro de uma empresa.

A colaboradora de Recursos Humanos e o colaborador da Diretoria ressaltaram a implementação dos valores culturais da empresa, como "Fé", "Verdade com Amor", "Trabalho de Alta Performance" e "Humildade". Segundo Kotter (1996), a definição clara de valores organizacionais e sua incorporação no dia a dia da empresa ajudam a alinhar os colaboradores com os objetivos estratégicos, fortalecendo o engajamento e a motivação. A mudança na tomada de decisão também foi apontada como um fator importante, com a descentralização das decisões e maior autonomia dos diretores, reduzindo a dependência do CEO.

#### 4.6 ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A percepção geral dos entrevistados foi de que as mudanças culturais implementadas na empresa B estão alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. A colaboradora de Recursos Humanos mencionou que a empresa B agora se baseia mais em dados para embasar decisões, reforçando um dos valores centrais da empresa: a alta performance. A colaboradora do setor Comercial reforçou essa ideia, destacando que o faturamento mensal da empresa dobrou em

comparação com 2023, indicando que a nova abordagem estratégica tem gerado resultados concretos.

A literatura sobre gestão da mudança enfatiza que a cultura organizacional deve ser construída de forma a suportar a estratégia da empresa (SCHEIN, 2010). No caso da empresa B, a mudança para um modelo mais voltado para resultados e menos centrado em processos reflete essa adaptação estratégica, garantindo maior eficiência operacional e foco em metas claras.

#### 4.7 DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

A transição cultural trouxe desafios significativos para a organização. A colaboradora de Customer Success e o colaborador da Diretoria apontaram que a adaptação dos colaboradores foi um dos principais obstáculos, especialmente em relação à adoção dos novos valores da empresa. Alguns funcionários que não se identificaram com a nova cultura optaram por sair, o que é um efeito comum em processos de transformação organizacional, conforme Kotter (1996) destaca em seu modelo de gestão da mudança.

Outro desafio foi a mudança na forma de medir e reconhecer o desempenho dos colaboradores. A colaboradora de Recursos Humanos observou que, anteriormente, o esforço era valorizado acima do resultado, o que gerava frustração para aqueles que se dedicavam sem alcançar entregas concretas. A nova abordagem prioriza o impacto real do trabalho, o que exigiu uma mudança de mentalidade tanto dos gestores quanto das equipes. Esse tipo de transformação cultural é abordado por Schein (2010), que destaca a resistência natural das pessoas a mudanças que alteram padrões estabelecidos de comportamento e reconhecimento.

#### 4.8 IMPACTO DAS MUDANÇAS NA LIDERANÇA

A mudança na liderança foi um fator determinante para o sucesso da transformação cultural. A colaboradora de Customer Success mencionou que líderes que não se adaptaram ao novo modelo deixaram a empresa, enquanto os novos gestores foram integrados já alinhados com a cultura organizacional. A colaboradora

de Recursos Humanos apontou que a liderança atual está mais focada em resultados, promovendo um ambiente mais desafiador e transparente.

A colaboradora do setor Comercial destacou que a nova liderança trouxe metas mais realistas e alcançáveis, tornando o setor mais eficiente e direcionado para a performance. A teoria de liderança transformacional, como discutida por Bass e Avolio (1994), indica que líderes eficazes devem inspirar e guiar suas equipes por meio de um propósito compartilhado. A empresa B parece ter avançado nessa direção, com líderes mais ativos e engajados no desenvolvimento das equipes.

A percepção dos entrevistados sobre o impacto das mudanças na competitividade da empresa B é, em sua maioria, positiva. A empresa passou por um período desafiador durante a transição, mas conseguiu se reestruturar, focando suas operações exclusivamente em sua própria marca. Esse movimento resultou em maior clareza estratégica e possibilitou investimentos mais direcionados, incluindo melhorias na comunicação externa.

Alguns entrevistados destacaram que, embora ainda não consigam ver uma ligação direta entre as mudanças culturais e a competitividade, acreditam que a empresa, ao se tornar mais orientada a resultados e focada na experiência do cliente, tende a se fortalecer no mercado a longo prazo. Esse alinhamento com a estratégia organizacional é fundamental para garantir que a cultura da empresa contribua para o sucesso do negócio (SCHEIN, 2010).

A pesquisa deixa claro que a transformação cultural na empresa B trouxe impactos significativos em diversas áreas da empresa. As mudanças na comunicação, na liderança e nos processos internos reforçam a evolução para um modelo mais integrado e focado em resultados. No entanto, os desafios enfrentados durante essa transição mostram a complexidade de implementar mudanças organizacionais profundas, exigindo alinhamento contínuo entre cultura, estratégia e liderança.

## **5 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

Diante dos resultados analisados, fica evidente que a transformação cultural na empresa B trouxe avanços significativos, mas ainda há oportunidades de melhoria para consolidar a cultura organizacional e fortalecer a competitividade da empresa. As entrevistas indicaram desafios relacionados à comunicação

interdepartamental, à periodicidade e efetividade dos grupos de discussão, ao desenvolvimento da liderança e ao alinhamento estratégico das equipes. Para garantir que a cultura organizacional continue evoluindo de forma sustentável, é necessário implementar ações estruturadas que reforcem a integração entre as áreas, a troca de feedbacks e a capacitação contínua dos gestores e colaboradores.

Com base nas evidências coletadas e na literatura sobre gestão organizacional, foram elaboradas cinco propostas de intervenção. Cada uma delas visa aprimorar aspectos críticos da transformação cultural, alinhando-se às melhores práticas de gestão da mudança (KOTTER, 1996) e cultura organizacional (SCHEIN, 2010). Essas sugestões não apenas abordam os desafios identificados, mas também promovem um ambiente de trabalho mais coeso, estratégico e voltado para resultados.

## 5.1 REFORÇO NA COMUNICAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL

Apesar de a empresa B já contar com reuniões semanais entre os líderes, é necessário expandir esse modelo para promover um diálogo mais estruturado entre as áreas operacionais. Muitas vezes, os desafios enfrentados por um setor impactam diretamente outros departamentos, e a falta de uma comunicação eficaz pode levar a uma cultura de transferência de responsabilidades, em vez de uma abordagem colaborativa para a resolução de problemas. A proposta consiste na criação de reuniões mensais interdepartamentais, onde as equipes de diferentes áreas possam discutir desafios comuns, identificar sinergias e alinhar processos de forma integrada.

A melhoria na comunicação entre áreas reduz falhas operacionais e fortalece o senso de responsabilidade compartilhada dentro da empresa. Segundo Schein (2010), uma cultura organizacional forte é construída sobre a compreensão mútua e o alinhamento dos objetivos corporativos. Kotter (1996) também destaca que a transparência e o diálogo aberto são fundamentais para a adesão e sustentação das mudanças organizacionais. A implementação dessa iniciativa pode ser realizada por meio de fóruns interdepartamentais e rodadas de feedback, garantindo que os insights levantados nas reuniões sejam acompanhados e resultem em melhorias concretas.

## 5.2 AUMENTO DA FREQUÊNCIA E EFETIVIDADE DOS GRUPOS DE DISCUSSÃO

Os grupos de melhoria de processos já são uma realidade na empresa, ocorrendo semestralmente. No entanto, a proposta é aumentar sua frequência para encontros trimestrais e garantir que as sugestões levantadas sejam de fato analisadas e implementadas. A criação de um plano de ação após cada reunião permitirá acompanhar a evolução das demandas e identificar melhorias concretas ao longo do tempo.

Kotter (1996) enfatiza que, para uma transformação organizacional efetiva, é essencial criar mecanismos formais que reforcem as mudanças propostas. Ao tornar os encontros mais frequentes e estruturados, a empresa B pode evitar a sensação de que os feedbacks coletados não geram impacto real, garantindo um ambiente mais participativo e motivador para os colaboradores.

## 5.3 PROGRAMA CONTÍNUO DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

A liderança tem um papel essencial na disseminação da cultura organizacional e no desenvolvimento das equipes. A proposta é estruturar um programa contínuo de formação para os líderes, tanto os atuais quanto os potenciais, abordando temas como gestão de pessoas, feedback eficaz e accountability. Esse programa deve incluir workshops regulares, treinamentos práticos e acompanhamento individualizado dos gestores para garantir sua evolução na função.

De acordo com Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional é essencial para fomentar um ambiente de alta performance e alinhado à cultura organizacional. A implementação desse programa fortalecerá a capacidade dos gestores de orientar e motivar suas equipes de forma estratégica, garantindo um crescimento sustentável para a empresa.

## 5.4 ESTRUTURAÇÃO DOS CICLOS DE FEEDBACK

O feedback é um dos pilares para a melhoria contínua dos profissionais e para a consolidação da cultura organizacional. Atualmente, a empresa B está em

fase inicial de avaliação de performance, mas sem um padrão estruturado. A proposta é criar ciclos de feedback regulares, com definição clara de critérios de avaliação e um modelo estruturado de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para cada colaborador.

Segundo Schein (2010), o feedback estruturado ajuda a reforçar comportamentos alinhados à cultura desejada e aumenta a clareza das expectativas organizacionais. A implementação de um ciclo de feedback padronizado permitirá que os colaboradores compreendam melhor seus pontos fortes e áreas de melhoria, impulsionando seu crescimento profissional e a eficácia da equipe como um todo.

## 5.5 INVESTIMENTO EM INTEGRAÇÃO E MOMENTOS DE CULTURA

O fortalecimento da cultura organizacional também passa pela criação de oportunidades de interação entre as áreas da empresa. Atualmente, os momentos de reunião coletiva são limitados a encontros setoriais. A proposta é criar eventos periódicos que reúnam diferentes equipes, promovendo o compartilhamento de experiências e reforçando o senso de pertencimento.

Conforme Kotter (1996), a consolidação de uma cultura forte depende da vivência contínua de seus valores no dia a dia dos colaboradores. Eventos internos e encontros de integração são ferramentas eficazes para fortalecer laços entre os times e garantir que a cultura organizacional seja vivenciada na prática. Essa iniciativa também contribuirá para aumentar o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Foi identificado, também, na pesquisa realizada, o desejo dos colaboradores entrevistados para que haja mais momentos de integração da empresa como um todo, trazendo um senso de união e colaboração.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a transformação cultural da empresa B, compreendendo os impactos das mudanças na gestão, na comunicação interna e na competitividade da empresa no mercado. Utilizando uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas com colaboradores, foi possível identificar avanços significativos, como o fortalecimento da cultura organizacional e a melhoria

na comunicação entre líderes e equipes. Entre os principais resultados, destacam-se o papel da nova liderança na promoção do diálogo e da transparência e a necessidade de ajustes nos processos de feedback e integração entre as áreas. Esses aspectos demonstram que a reestruturação organizacional trouxe ganhos relevantes, mas ainda há oportunidades para consolidar essas melhorias.

A principal contribuição deste estudo para a empresa está na formulação de propostas de intervenção que podem direcionar futuras ações estratégicas. Ao destacar pontos críticos como a comunicação interdepartamental e o desenvolvimento da liderança, o trabalho oferece um caminho para fortalecer a cultura organizacional e aumentar a eficiência dos processos internos. Além disso, reforça a importância da escuta ativa e da participação contínua dos colaboradores no aprimoramento da empresa. Espera-se que as recomendações apresentadas possam servir como um guia para a empresa B na construção de um ambiente mais colaborativo, transparente e alinhado com seus objetivos de crescimento sustentável.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Melhorando a eficácia organizacional por meio da liderança transformacional. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.
- BINNS, A. The culture-technology interface: aligning organizational culture and digital transformation. *Journal of Digital Innovation*, v. 5, n. 2, p. 13-27, 2018.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Jossey-Bass, 2011.
- DAFT, R. L. Organização: teorias e projetos. São Paulo: Thomson, 2001.
- DAFT, R. L. Organização: teoria e design. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- DAFT, R. L. Management. 11. ed. Mason, OH: Cengage Learning, 2013.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Basic Books, 2000.
- DENISON, D. R. Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons, Inc., 1990.

DENISON, D. R. Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? In: COOPER, C.; CARTWRIGHT, S.; EARLEY, P. C. (Eds.). The international handbook of organizational culture and climate. Chichester, England: John Wiley & Sons, 2001. p. 347-372.

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E. The value profit chain: treating customers as investments. Free Press, 2014.

KOTTER, J. P. Liderando a mudança. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. Corporate culture and performance. Free Press, 1992.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson, 2013.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.

STONE, B. The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon. Little, Brown and Company, 2013.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; JOHNSON, D.; SANDHOLTZ, K.; YOUNGER, J. HR competencies: mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management, 2013.