



ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM SETOR DE PRODUÇÃO DE AUTOMÓVEIS EM SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN AN AUTOMOBILE PRODUCTION SECTOR IN SÃO JOSÉ DOS CAMPOS.

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN SECTOR DE PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES EN SÃO JOSÉ DOS CAMPOS.

 <https://doi.org/10.56238/levv16n55-161>

Data de submissão: 30/11/2025

Data de publicação: 30/12/2025

Síssia Leonel Ribeiro Tomazela
Pós-graduada em Gestão de Negócios
Instituição: Universidade de São Paulo (USP)
E-mail: sissiaribeiro@homail.com

Julio Cesar Nascimento
Doutor em Desenvolvimento Econômico
Instituição: Universidade de Campinas (Unicamp)
E-mail: eco.jcn@gmail.com

Stéphanie Cetimia Mariotti Ruiz
Doutoranda em Desenvolvimento Econômico
Instituição: Universidade de Campinas (Unicamp)
E-mail: stephanimariottiruiz1234@gmail.com

RESUMO

O presente artigo trata da cultura nas organizações, especificamente a cultura implementada no chão de fábrica. Apesar da empresa ter desenhada a sua teoria da cultura organizacional instalada, o maior grupo da população de uma empresa montadora vive em um ambiente que pode parecer desconectado à teoria. A pesquisa busca identificar, através da análise situacional, quais são as principais características da cultura vivenciada no ambiente. Então, fazendo uso da economia comportamental, técnicas de arquitetura de escolhas podem aproximar as pessoas do chão de fábrica à cultura disseminada na gestão de recursos humanos da empresa. A metodologia usada envolveu pesquisa em livros e artigos sobre o tema, bem como uma pesquisa de campo onde envolveu o público de montadores da fábrica, que atua em um setor de produção de automóveis em São José dos Campos. A pesquisa de campo foi conduzida por meio de entrevista, realizada em cinco questões, durante o período de 27 a 31 de maio de 2024, obtendo-se 100 respostas válidas. Os resultados da pesquisa de campo mostraram que a melhor definição prática para o cotidiano do trabalho nessa empresa é traduzida pelo trabalho em time, com maior grau de importância na inclusão e oportunidade das pessoas, levando em consideração as influências de um líder verdadeiro.

Palavras-chave: Economia Comportamental. Estratégias de Administração. Chão de Fábrica.

ABSTRACT

This article deals with culture in organizations, specifically the culture implemented on the factory floor. Although the company has designed its theory of organizational culture, the largest group of the population of an assembly plant lives in an environment that may seem disconnected from the theory. The research seeks to identify, through situational analysis, the main characteristics of the culture experienced in the environment. Then, using behavioral economics, choice architecture techniques can bring people on the factory floor closer to the culture disseminated in the company's human resources management. The methodology used involved research in books and articles on the subject, as well as field research involving factory assembly workers who work in the automobile production sector in São José dos Campos. The field research was conducted through interviews, consisting of five questions, during the period from May 27 to 31, 2024, obtaining 100 valid responses. The results of the field research showed that the best practical definition for everyday work at this company is teamwork, with a greater degree of importance placed on inclusion and opportunity for people, taking into account the influence of a true leader.

Keywords: Behavioral Economics. Management Strategies. Shop Floor.

RESUMEN

El presente artículo trata sobre la cultura en las organizaciones, específicamente la cultura implementada en la planta de producción. Aunque la empresa ha diseñado su teoría de la cultura organizacional instalada, la mayor parte de la población de una empresa automotriz vive en un entorno que puede parecer desconectado de la teoría. La investigación busca identificar, a través del análisis situacional, cuáles son las principales características de la cultura que se vive en el entorno. Entonces, haciendo uso de la economía conductual, las técnicas de arquitectura de elecciones pueden acercar a las personas de la planta de producción a la cultura difundida en la gestión de recursos humanos de la empresa. La metodología utilizada consistió en la investigación de libros y artículos sobre el tema, así como en una investigación de campo en la que participó el público de los montadores de la fábrica, que trabaja en un sector de producción de automóviles en São José dos Campos. La investigación de campo se llevó a cabo mediante una entrevista, realizada en cinco preguntas, durante el período comprendido entre el 27 y el 31 de mayo de 2024, obteniéndose 100 respuestas válidas. Los resultados de la investigación de campo mostraron que la mejor definición práctica para el día a día del trabajo en esta empresa se traduce en el trabajo en equipo, con un mayor grado de importancia en la inclusión y las oportunidades de las personas, teniendo en cuenta las influencias de un verdadero líder.

Palabras clave: Economía Conductual. Estrategias de Gestión. Planta de Producción.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional, assim como a cultura em sua teoria, é influenciada pela complexidade do ambiente, suas crenças, comportamentos, história e valores. Esta é vista como uma fragmentação (Hatch, 1993), ou seja, uma rede de indivíduos conectados. Suas identidades flutuam e permeiam por fronteiras que dependem do contexto momentâneo.

Schein (1983) explora a cultura organizacional, destacando a importância da compreensão profunda dos valores, crenças e pressupostos compartilhados dentro de uma organização. O autor enfatiza que a cultura não é apenas visível em elementos superficiais, mas também em níveis mais profundos, como pressupostos básicos. O mesmo propõe que líderes devem estar cientes desses artefatos para moldar e alinhar a cultura organizacional de maneira eficaz.

Cameron e Quinn (2006) propõem um modelo chamado “Competing Values Framework” [CVF], que categoriza as culturas organizacionais em quatro tipos principais: “Clan”, “Adhocracy”, “Market” e “Hierarchy”. A cultura de clã é caracterizada por um ambiente colaborativo e voltado para o trabalho em equipe. O segundo tipo, a adhocracia, é uma alternativa de forma de organização, que permite maior flexibilidade para as pessoas agirem, possibilitando que o conhecimento e o trabalho continuem fluindo, independentemente da dinâmica dos acontecimentos (Paula e Santos, 2012).

Na cultura de mercado, por sua vez, há a valorização por eficiência, essas organizações buscam a concorrência e a conquista de objetivos específicos. Em seu último modelo, Cameron e Quinn (2006), entendem que as organizações são estruturadas, focadas em processos e estabilidade. Cada um dos quatro tipos de cultura organizacional possui características distintas, representando diferentes ênfases em valores organizacionais como flexibilidade, controle, colaboração e competitividade. A abordagem dos autores visa ajudar as organizações a compreenderem sua cultura atual e a promoverem mudanças quando necessário, alinhando-se melhor com seus objetivos estratégicos.

O modelo destaca que, embora uma organização possa ter uma cultura dominante, ela também pode ter elementos de outras culturas, criando uma combinação única. Essa abordagem ajuda as organizações a compreenderem melhor sua dinâmica cultural e a adaptarem-se de acordo com suas necessidades e metas. Para isso, torna-se necessário que a organização estude os comportamentos do seu ambiente.

É importante destacar que não existe uma cultura organizacional universalmente melhor. O que funciona para uma organização pode não ser adequado para outra. O equilíbrio entre esses elementos e a capacidade de adaptar a cultura conforme necessário são cruciais para o sucesso a longo prazo. Cada tipo de cultura organizacional apresenta vantagens e desvantagens. Escolher uma forma para edificar o clima organizacional dependerá dos objetivos e do ambiente específico de uma organização.

No contexto brasileiro, várias teorias e abordagens sobre cultura organizacional são aplicadas, considerando a diversidade cultural e as características específicas do ambiente de trabalho no país.

DaMatta (1997) explora características da cultura brasileira, como a informalidade, as relações pessoais, a hierarquia e a flexibilidade, e como esses elementos podem influenciar as dinâmicas organizacionais. É importante discutir o entendimento das nuances culturais locais para o sucesso das organizações no Brasil e considerar as pluralidades (Alcadipani e Crubellate, 2003).

Dada a rica diversidade cultural do Brasil, muitas organizações buscam promover ambientes inclusivos e adaptados às diferentes origens étnicas e culturais dos colaboradores. Estratégias para lidar com essa diversidade são fundamentais. Compreender ambientes de trabalho e construí-los de maneira mais eficiente é uma grande questão que se refere ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia socialmente e está alinhado a cultura nacional (Motta, 2013).

Identificar comportamentos e características que transformam gerentes eficazes em líderes excepcionais, aborda elementos fundamentais da liderança que também podem impactar a cultura organizacional. Folkman e Zenger são hoje referência para o desenvolvimento das qualidades da liderança em uma fábrica de montagens de automóveis, em São José dos Campos. Os autores fundamentam a teoria de que as pessoas podem aprender como liderar, fortalecendo aquilo que fazem de melhor e fazendo menos aquilo que não funciona. A cultura da empresa é pautada em competências de gestão e desenvolvimento organizacional (Folkman e Zenger, 2009).

É possível influenciar o comportamento das pessoas de maneira positiva, sem impor restrições significativas (Sustein e Thaler, 2023). Extrair o que as pessoas tem de melhor, pode afetar o ambiente organizacional e ajudar a moldar a sua cultura. A economia comportamental é um campo que combina percepções da psicologia com a teoria econômica para entender como as pessoas tomam decisões econômicas. Sustein e Thaler (2023) destacam a importância de como as opções são apresentadas às pessoas para influenciar as decisões, criando um sistema de arquitetura de escolhas. Pequenas mudanças na apresentação das escolhas podem ter um impacto significativo no comportamento do ser humano.

Diante desta discussão, o objetivo deste trabalho é analisar e identificar as principais características da cultura vivenciada no ambiente organizacional. Em seguida, explorar a economia comportamental e técnicas de arquitetura de escolhas que seriam possibilidades para alinhar os funcionários do chão de fábrica com a cultura promovida pela gestão de recursos humanos da empresa.

Integrar a economia comportamental à cultura organizacional pode ser uma estratégia eficaz para entender e influenciar o comportamento dos membros da equipe. Essa integração pode requerer uma abordagem holística e sensível às nuances do comportamento humano. Ao alinhar políticas, práticas e comunicações organizacionais com os princípios da economia comportamental, as empresas podem criar ambientes mais adaptáveis, motivadores e eficientes.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O projeto é identificado metodologicamente como um estudo de caso que adotou uma abordagem descritiva e explicativa para explorar as experiências e percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e a cultura praticada na empresa. Os métodos descritivo e explicativo foram os mais apropriados, pois retrataram a situação existente e permitiram uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e das perspectivas dos participantes, buscando entender as relações causais entre variáveis e explicar por que certos fenômenos ocorrem.

A escolha das abordagens descritiva e explicativa foi justificada pela natureza exploratória do estudo e pela necessidade de examinar o caso em sua totalidade, compreendendo seu contexto e dinâmica interna, para extrair percepções valiosas, que demonstrassem a relação da economia comportamental às escolhas e exemplos seguidos na cultura organizacional.

A população-alvo deste estudo foram os colaboradores do setor produtivo. A amostra foi selecionada pela via da participação voluntária dos mesmos que concordaram em participar. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e as perguntas utilizadas estão no Apêndice deste trabalho. As entrevistas permitiram uma exploração aprofundada das experiências dos participantes, enquanto as respostas das perguntas complementaram os dados coletados por meio das entrevistas.

Os participantes do questionário foram recrutados por meio de convites presenciais, com uma explicação do propósito do estudo e dos procedimentos de participação. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente durante caminhadas no chão de fábrica e tiveram anotações sobre as percepções dos participantes. Os dados foram categorizados para identificar padrões e temas emergentes relacionados às experiências dos participantes com as práticas vivenciadas pelos mesmos.

Este estudo seguiu os princípios éticos de pesquisa, incluindo consentimento informado, confidencialidade dos participantes e anonimato dos dados. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, seus direitos como participantes e a natureza voluntária de sua participação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Uma característica essencial das organizações é que elas são constituídas por indivíduos que dependem uns dos outros e precisam interagir entre si para alcançar os objetivos da organização. Torna-se necessário uma comunicação básica, coordenação e colaboração entre as estruturas para garantir fluidez no plano de negócios (McShane e Glinow, 2013).

Consequentemente, todos os membros da organização são interdependentes e colaboram para atingir metas por meio do compartilhamento de recursos, informações e experiências entre si. Estudar o comportamento organizacional auxilia a questionar os modelos mentais e com isso, ter técnicas e

ferramentas para influenciar esse modo de agir e de pensar das pessoas que colabora em uma mesma organização.

McShane e Glinow (2013) entendem que as pessoas de uma organização precisam de um senso comum de propósito para que todos trabalhem na mesma direção. Por mais que não seja o plano que todos idealizem, precisa ser uma aspiração acordada entre as partes que decidirem compartilhar da mesma organização.

A estrutura organizacional deve ser o objeto central para se estudar o comportamento das administrações. Simon (1997) define que quatro elementos principais fundamentam esse estudo, sendo o planejamento, a devolução de tomada de decisões, avaliações e influências.

Inspirar pessoas, na visão de Berni (2022), pode ser traduzido por transmitir mensagens de forma correta, criar laços de confiança e ter a capacidade de energizar os colaboradores, fazendo com que eles ajam e se comportem em alinhamento a cultura da organização. Esta teoria é parte do conceito que se aborda nesse trabalho, estudando as possibilidades de como influenciar comportamentos dentro de um ambiente de negócios.

A psicologia é um elemento base de uma organização, bem como a sociologia e a estratégia. A ciência social aplicada à gestão de pessoas é necessária para que processos e grupos de pessoas estejam em harmonia visando o propósito coletivo, motivado pelos objetivos da empresa (Berni, 2022).

3.2 ECONOMIA COMPORTAMENTAL

Kahneman (2012) dividiu a mente humana em dois personagens fictícios: o sistema 1 e o sistema 2. O primeiro personagem toma decisões de maneira automática, rápida e usa uma memória associativa. Já o segundo personagem, o sistema 2, precisa de atenção e de algum acionamento para tomar decisões, tornando-o devagar e exigindo maiores esforços cognitivos. Este entra em ação quando o sistema 1 não gera resposta.

Na ciência e na matemática, uma heurística refere-se a uma técnica ou abordagem que é utilizada para resolver problemas ou tomar decisões de forma prática, embora não seja necessariamente garantida como a solução ideal ou ótima. Em outras palavras, uma heurística é uma regra prática ou método empírico que geralmente funciona bem o suficiente para resolver problemas na ausência de soluções mais precisas ou completas. Na vida cotidiana, também podemos usar heurísticas ao fazer julgamentos rápidos ou tomar decisões com base em experiências passadas, sem considerar todas as informações disponíveis de maneira detalhada.

Em resumo, uma heurística é uma abordagem prática e intuitiva para resolver problemas ou tomar decisões, são atalhos mentais que exigem menor esforço do cérebro, baseada em experiências anteriores ou regras simplificadas, em vez de seguir um processo rigoroso ou algoritmo complexo (Kahneman, 2012).

É possível diminuir as lacunas entre intenções, decisões e resultados nas pessoas, através da alteração de aspectos da arquitetura da escolha. Dentro do campo da economia comportamental, um nudge refere-se a uma técnica ou intervenção que visa influenciar as escolhas das pessoas de uma maneira previsível, sem impor restrições severas ou oferecer incentivos financeiros diretos. Essa abordagem se baseia na ideia de que pequenas mudanças no ambiente ou na apresentação das opções podem ter um grande impacto nas decisões individuais (Sustein e Thaler, 2023). Os autores argumentam que, ao entender como as pessoas realmente tomam decisões (muitas vezes de forma irracional ou influenciada por vieses cognitivos), é possível projetar escolhas e contextos que levam as pessoas a fazerem escolhas melhores para si mesmas e para a sociedade como um todo.

Os nudges são distintos de políticas mais intrusivas, como proibições ou taxações pesadas. Eles operam com a premissa de liberdade de escolha, apenas ajustando o contexto para tornar a opção preferida mais evidente ou atraente. Portanto, no contexto da economia comportamental, nudges são ferramentas poderosas para promover decisões melhores e mais benéficas, aproveitando as tendências comportamentais das pessoas em vez de tentar mudá-las diretamente.

Simon (1997) debate que as estruturas organizacionais podem ser projetadas de maneira a compensar as limitações naturais na capacidade cognitiva humana, facilitando o processo de tomada de decisão das pessoas.

3.3 ESTRATÉGIAS

A estratégia corporativa trata de como buscar alcançar sinergias entre as unidades de negócios, como criar valor no centro, como criar uma cultura ou capacidade vencedora que permeie toda a organização. A análise da situação é uma ferramenta muito utilizada nas estratégias de marketing, mas tem abordagens semelhantes com o fortalecimento da estratégia em geral. Analisar a situação é definido pelos profissionais de marketing como o processo de identificação do ambiente em que a empresa atua e como ela se encaixa neste ambiente, a fim de aprimorar suas capacidades e melhor atender às necessidades dos clientes (Evans, 2013). Desta forma, é possível correlacionar o ambiente ao ambiente produtivo e os clientes aos grupos de colaboradores que nesse meio vivem.

Culturas fortes e bem enraizadas independem das mudanças externas ou do produto, elas são atemporais. As empresas bem-sucedidas têm uma ideologia central robusta e criam culturas que se assemelham a cultos, ou seja, asseguram procedimentos que compatibilizem a cultura do colaborador com a cultura da empresa. Há um sentimento de orgulho e as ideologias são cultivadas espontaneamente de forma enérgica (Evans, 2013).

As necessidades e comportamentos das pessoas da empresa precisam ser reconhecidas dentro da estratégia para formar relações de colaboração e assim, direcionar esforços para o propósito comum.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa de campo. A pesquisa foi realizada no período de 27 a 31 de maio de 2024. O instrumento de coleta de dados foi a realização de entrevistas individuais presenciais. Os respondentes eram colaboradores do setor produtivo de uma montadora de automóveis.

A tabela 1 apresenta as características dos respondentes, observando-se as gerações dos quais fazem parte e qual gênero são identificados.

Tabela 1. Perfil dos respondentes

Característica	Número de respondentes	Percentual
Gerações		
Geração Z (nascidos entre 1995 e 5 2010)		25%
Geração Y – millenials (nascidos entre 6 1980 e 1995)		30%
Geração X (nascidos entre 1960 e 9 1980)		45%
Total	20	100%
Gênero		
Masculino	12	60%
Feminino	8	40%
Total	20	100%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Observa-se através da Tabela 1 que o público representado nesta amostra, tem a Geração X como maioria, sendo 60% identificado como sexo masculino.

O público alvo desta pesquisa faz parte da equipe operacional da empresa e todos trabalham diretamente no chão de fábrica. Essa população representa a maior porção, em quantidade de pessoas, na estrutura organizacional de uma empresa fabricante de automóveis. Nenhuma pessoa entrevistada atuava na área como líder, todos eram montadores ou facilitadores de grupo.

3.5 ANÁLISE DAS QUESTÕES DA PESQUISA: TIPO DE CULTURA PREDOMINANTE

Os respondentes analisaram 4 afirmativas e escolheram a que mais se encaixava no perfil de trabalho cotidiano.

Para análise do tipo de cultura predominante, realizou-se uma tabela de correlação entre os tipos de cultura citados anteriormente na fundamentação teórica e a primeira questão da entrevista, que tem como objetivo identificar o tipo de cultura predominante, de acordo com Cameron e Quinn.

Tabela 2. Correlação dos tipos de cultura x Entrevista

Tipos de cultura	Alternativas da Pergunta 1
Cultura de clã	A
Adhocracia	B
Cultura de mercado	C
Hierarquia	D

Fonte: resultados originais da pesquisa

A pergunta 1 é: Qual alternativa melhor descreve a forma de trabalhar na empresa?

Tabela 3. Resultados da Pergunta 1

Definição do trabalho cotidiano	Respostas
Trabalho em time	17
Flexibilidade para as pessoas agirem	1
Busca de objetivos e eficiência	0
Procedimentos e estabilidade	2

Fonte: resultados originais da pesquisa

É possível observar que 85% (n=17) dos respondentes define, dentre as alternativas, que a forma de trabalhar no dia a dia é representada pelo trabalho em time.

Através da análise do cruzamento dos dados dentro dessa população, observa-se que 100% (n=8) das mulheres optou por essa alternativa, enquanto os homens representaram 75% (n=9) nessa escolha. Carli e Eagly (2003) apontam que as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais democráticos e participativos, o que pode se alinhar com uma preferência por trabalho em equipe. Esses estilos de liderança são geralmente associados a um ambiente de trabalho colaborativo.

Desta forma, através dos dados, destaca-se que para esse grupo de pessoas, colaborar uns com os outros e uns pelos outros é o que mais importa no cotidiano dentro da fábrica.

Na segunda pergunta, foi questionado ao participante o que mais importa para ele dentro do dia a dia do trabalho.

Tabela 4. Resultados da Pergunta 2

Maior impacto	Respostas
Menos formalidades	1
Inclusão e oportunidade para todos	15
Apoio ao desenvolvimento de carreira	4

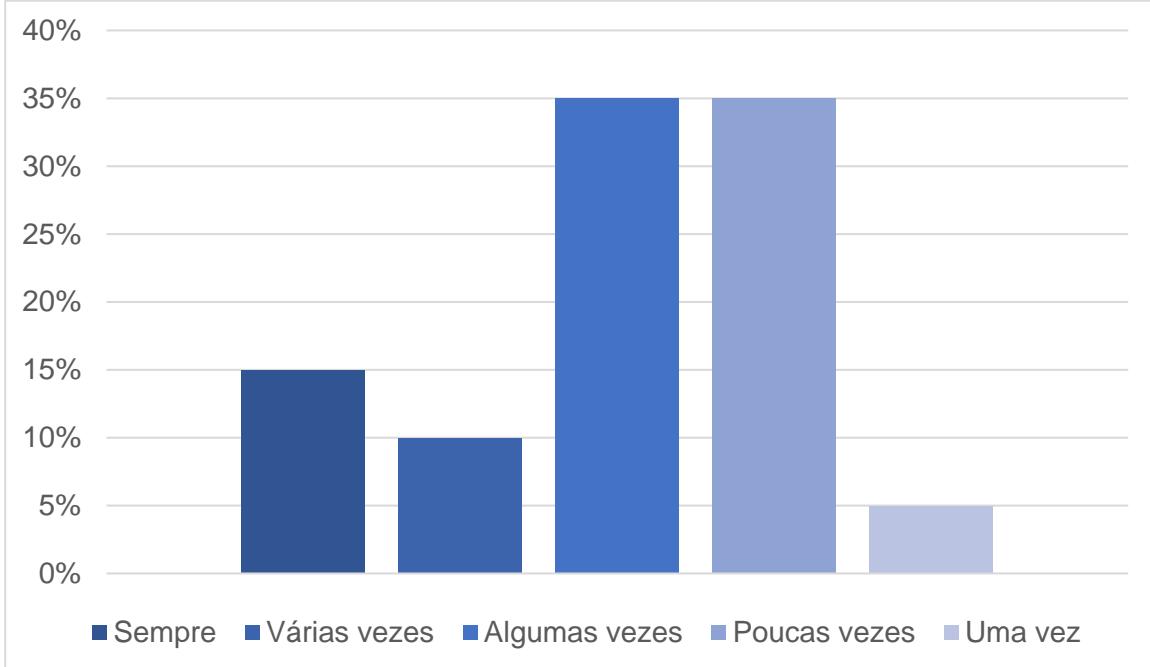
Fonte: resultados originais da pesquisa

A tabela 4 aponta para as necessidades das pessoas e o que mais causa impacto do ponto de vista do bem-estar profissional.

No quesito de maior importância, 75% (n=15) das pessoas que responderam ao questionário, afirmam estar em primeiro lugar a inclusão e oportunidade para todos. Ou seja, independentemente de área de atuação, gênero ou demais pluralidades, todas as pessoas devem ter oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa.

Para avaliar o funcionamento da ferramenta que a empresa adota para fornecer informações sobre a cultura, uma pergunta a fim de medir a utilização da ferramenta foi realizada como Pergunta 3, sendo esta: Quantas vezes você já leu o material de cultura na mesa de time? O resultado está demonstrado no Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1. Porcentagem da quantidade de leitura sobre o material de cultura disponível na mesa do time



Fonte: resultados originais da pesquisa

Para fins de tabulação, convencionou-se que respostas “Sempre” e “Várias vezes” fossem consideradas como “Muitas”. Da mesma forma, as respostas “Algumas vezes” e “Poucas vezes”, foram consideradas “Poucas”. A única resposta “Uma vez” foi tabulada, porém, desconsiderada na análise do resultado.

Tabela 5. Interesse ao material sobre cultura

Quantidade de leitura	Respostas	Percentual
Muitas	5	25%
Poucas	14	70%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O resultado da pesquisa mostra um percentual baixo para o interesse genuíno em estudar o material fornecido pela empresa. O material contém informações sobre missão, valores, propósito, visão, comportamentos e competências. O conteúdo fica disponível em folhas individuais fixados nas mesas de time em que o colaborador se senta todos os dias durante os preparativos do turno produtivo e em seus intervalos.

A fim de comparar a efetividade das leituras realizadas, a Pergunta 4 contempla evidência sobre esse entendimento. Para essa pergunta, respostas como “De cabeça não sei” foram consideradas e como “Não”.

Tabela 6. Evidência sobre o entendimento do material de cultura pelos participantes

Possibilidade de dar exemplos	Respostas	Percentual
Sim	8	40%
Não	12	60%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação a possibilidade de o respondente dar exemplos práticos sobre a cultura da empresa, 60% (n=12) não conseguiu ilustrar e responder sobre comportamentos ou demais temas. Por outro lado, 40% (n=8) dos respondentes conseguiram falar sobre pelo menos três comportamentos, de um total de oito listados, nesta empresa estudada.

A última pergunta da entrevista estava voltada para a influência do líder sobre o grupo.

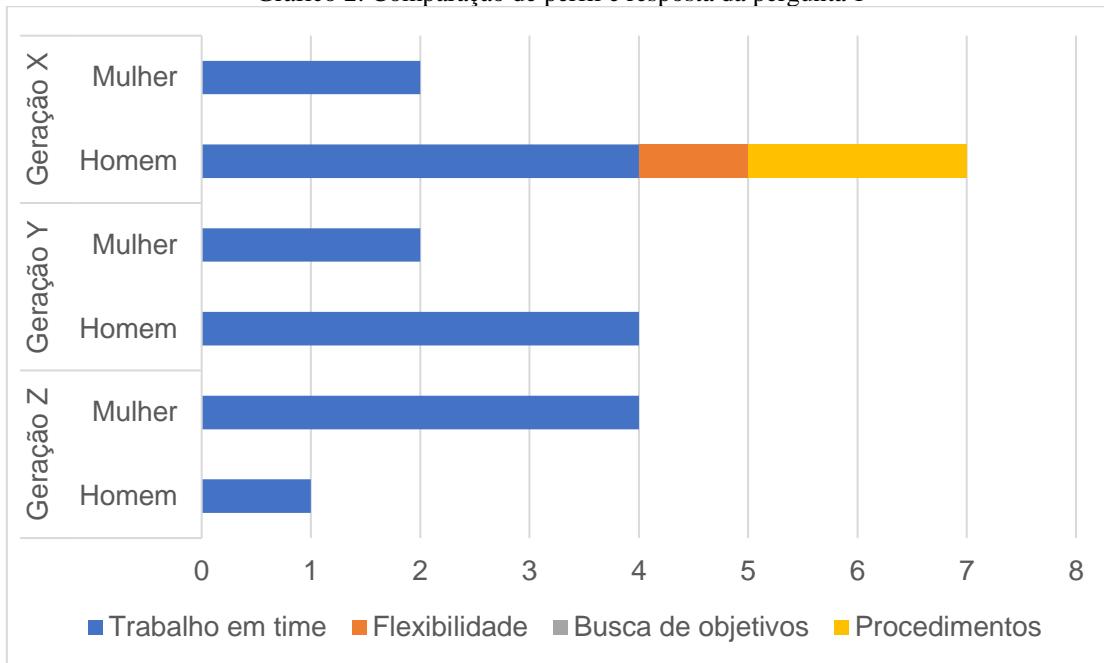
Tabela 7. Característica mais valorizada em um líder

Característica	Resposta	Percentual
Organizado	1	5%
Motivado	3	15%
Bom ouvinte	2	10%
Ajuda a cumprir metas	4	20%
Verdadeiro	10	50%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

De acordo com a percepção das respondentes, apesar de todas as características terem sido classificadas como importantes, a grande maioria representada em 50% (n=10) classificou o líder verdadeiro como aquele que tem mais valor para o time. A importância atribuída à autenticidade no líder pode estar relacionada à confiança que esse comportamento inspira no time. Um líder verdadeiro é geralmente percebido como genuíno, honesto e transparente, o que pode fortalecer a coesão e a motivação dentro do grupo. Além disso, líderes autênticos tendem a ser consistentes em suas ações e valores, o que facilita o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos da equipe e da organização.

Gráfico 2. Comparação de perfil e resposta da pergunta 1



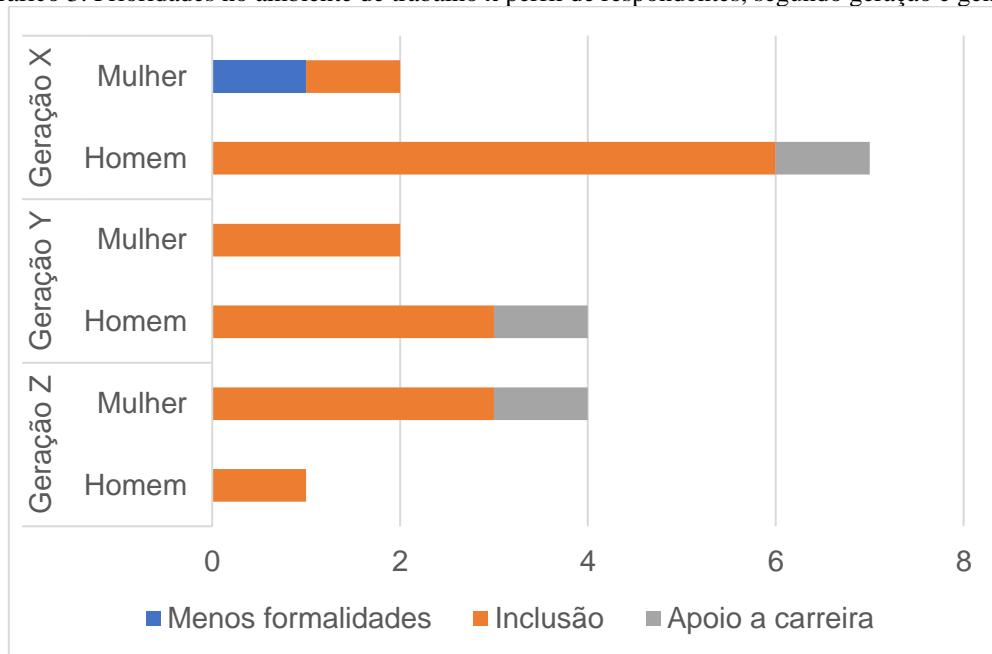
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Pergunta 1: Qual alternativa melhor define a forma de trabalhar na empresa?

Quando se trata da alternativa que melhor define a forma de trabalhar na empresa, trabalho em time foi classificado de forma muito consistente como o que mais marca o cotidiano dessa organização. Apenas a Geração X, do público masculino, levantou divergências entre outras características.

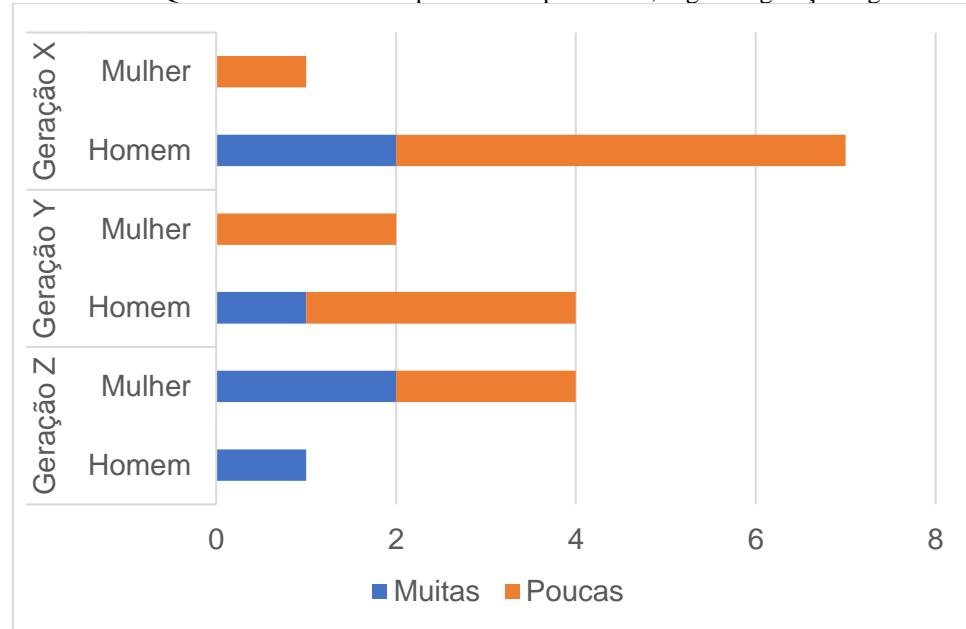
A meta-análise de Fischer e Vianen (2002) é uma referência importante para compreender as diferenças de gênero em relação às preferências no ambiente de trabalho. Elas encontraram que, em geral, mulheres tendem a valorizar mais aspectos sociais e relacionais, como trabalho em equipe e cooperação, enquanto os homens são mais inclinados a valorizar a autonomia e a competitividade no ambiente de trabalho.

Gráfico 3. Prioridades no ambiente de trabalho x perfil de respondentes, segundo geração e gênero



Quando se fala em inclusão como maior impacto e importância para as pessoas, o resultado independe de gênero ou geração.

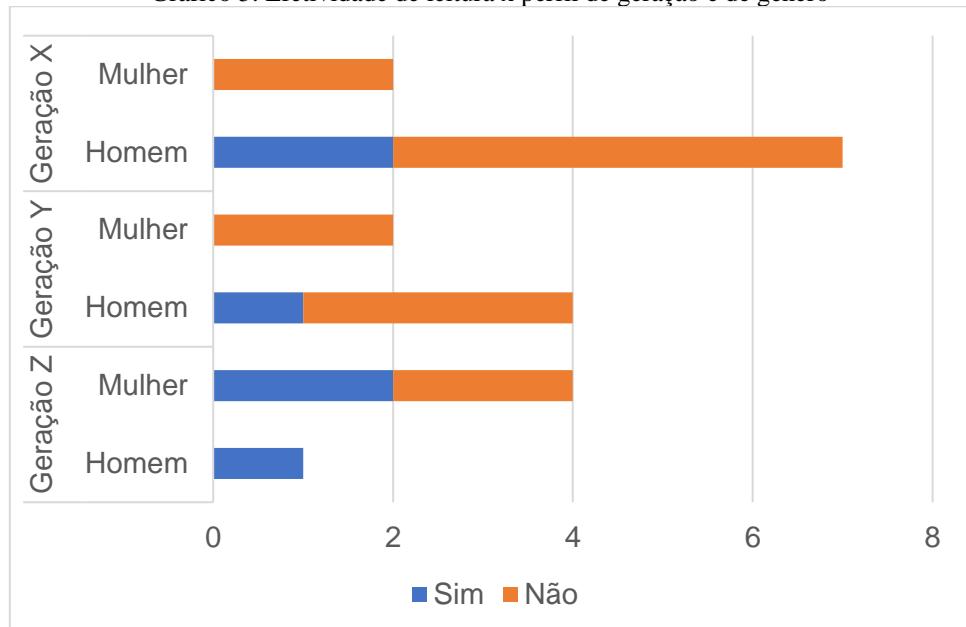
Gráfico 4. Quantidade de leitura x perfil de respondentes, segundo geração e gênero



Fonte: Resultados originais da pesquisa

O gráfico acima apresenta a quantidade de leitura de material em função do perfil de geração e gênero, dividido entre dois grupos: "Muitas" e "Poucas" leituras, categorizados por geração (X, Y, Z) e gênero (Homem e Mulher). Observa-se que na Geração X e na Geração Y, as mulheres leem menos. Na Geração Z, as mulheres tendem a ler mais que nas gerações anteriores, enquanto os homens nessa mesma geração, podem ser considerados leitores assíduos.

Gráfico 5. Efetividade de leitura x perfil de geração e de gênero



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com relação aos estímulos e interesse sobre o material da cultura na mesa do time, observa-se uma tendência a aumentar esse interesse e demonstrar a efetividade de acordo com que as gerações se tornam mais novas. Essa observação pode estar ligada à forma como o interesse e a valorização por aspectos culturais e materiais evoluem com o tempo, especialmente em contextos de trabalho em equipe. Algumas possíveis explicações são:

- **Abertura para Diversidade:** Brown e Ryan (2009) avaliam que gerações mais novas, muitas vezes, têm uma maior abertura e interesse por diversidade cultural e experiências variadas. Isso pode fazer com que elas valorizem mais os estímulos e o material cultural apresentado em contextos de trabalho.
- **Tecnologia e Acesso à Informação:** As gerações mais novas cresceram em um ambiente altamente conectado e com acesso fácil à informação. Gleick (2011) correlaciona isso a um possível aumento de interesse e engajamento com material cultural, uma vez que eles estão mais expostos e engajados com diferentes formas de cultura e informação.

O estudo revelou que a maioria dos participantes identifica o trabalho em equipe como a principal característica do ambiente de trabalho, com 85% dos respondentes optando por essa definição. Em particular, todas as mulheres e a maioria dos homens preferiram essa opção, o que pode estar relacionado a estilos de liderança mais colaborativos. Além disso, a inclusão e oportunidades foram consideradas as mais importantes para o bem-estar profissional. No entanto, o interesse em materiais de cultura organizacional mostrou-se limitado, especialmente entre as gerações de maior

idade, embora haja uma tendência de maior engajamento entre as gerações mais jovens. Por fim, a autenticidade foi vista como a característica mais valorizada em um líder, destacando a importância da confiança e transparência no fortalecimento do grupo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada neste trabalho proporcionou percepções significativas sobre o tema em questão, que visava associar os padrões dos colaboradores às suas preferências, de modo a ser possível correlacionar técnicas da economia comportamental para que as pessoas sigam o propósito coletivo da empresa. Ao longo deste estudo, características do setor produtivo e objetivos organizacionais foram sendo avaliados e com interpretações fundamentadas, novos estímulos podem ser aplicados na população para que se sintam envolvidos diretamente com a cultura da organização.

Em relação aos dados coletados, foi observado que o grupo maior é representado pelo público masculino e da geração X. Este achado sugere que ainda há uma renovação a ser vivida neste setor e que pode demandar novos impactos e influências. Além disso, a análise revelou que as pessoas, independentemente de geração, tendem a trabalhar umas pelas outras, indicando uma correlação direta entre harmonia do grupo e valores da liderança.

Adicionalmente, durante o processo de entrevistas e questionários, emergiu um consenso entre os participantes sobre a não efetividade do material escrito sobre cultura da empresa. Esse aspecto é crucial porque mostra que as pessoas não estão conectadas ao que a empresa coloca como cultura. O fundamento teórico dessa cultura organizacional não é vivenciado e aplicado de forma direta.

Por fim, as descobertas deste estudo têm implicações importantes para o fortalecimento da cultura da organização versus a cultura de cada indivíduo que compõe esse grupo, oferecendo um panorama claro para profissionais e pesquisadores interessados em economia comportamental. Esses resultados não apenas contribuem para a literatura existente, mas também abrem caminho para futuras investigações que podem explorar mais profundamente a maneira de influenciar e direcionar as pessoas para um objetivo em comum.

Em suma, os resultados deste tema não apenas confirmam a relevância do tema, mas também oferecem novas percepções que podem influenciar práticas e políticas futuras dentro deste campo de estudo.

REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R.; Crubellate, J. M. 2003. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 43 (2): 64–77.
- Berni, R. L. V. 2022. Gestão e organização. 2ed. Pecege Editora, Piracicaba, SP, Brasil.
- Brown, S. D.; Ryan, K. E. 2009. The Big Five Personality Traits and Creativity: A Meta-Analysis. *Journal of Research in Personality*. 43 (3): 260 – 270.
- Cameron, K. S.; Quinn, R.E. 2006. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Revised edition. Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
- Carli, L. L.; Eagly, A. H. 2003. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Revista The Leadership Quarterly*. 14 (6): 807 – 834.
- Collins, J. Porras, J. I. 1997. Build to last: Successful Habits of Visionary Companies. 3ed. HarperBusiness, New York, NY, USA.
- DaMatta, R. 1997. Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6ed. Rocco, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Evans, V. 2013. Ferramentas estratégicas – guia essencial para construir estratégias relevantes. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Fischer, A. H.; Vianen, A. E. M. V. 2002. Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), 88-103.
- Folkman, J.; Zenger, J. 2009. The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders. 2ed. McGraw-Hill Education, New York, NY, USA.
- Gleick, J. 2011. The Information: A History, a Theory, a Flood. 1ed. Pantheon Books, New York, NY, USA.
- Hatch, M. J. 1993. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, vol.18, nº 4, 657-693.
- Kahneman, D. 2012. Rápido e Devagar. Duas formas de pensar. 1ed. Objetiva, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- McShane, S. L.; Glinow, M. A. V. 2013. Comportamento organizacional: Série A. 1ed. AMGH, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Motta, F. C. P. 2013. Cultura nacional e cultura organizacional. *Sumários Revista Da ESPM*, 2 (2): 17–23.
- Paula, V. M. F.; Santos, F. C. A. 2012. Gestão de recursos humanos na adhocracia: estudo de uma empresa de consultoria. *Revista Brasileira de Estratégia*. 5 (1): 93 – 104.
- Schein, E. H. 1983. The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12 (1): 13-28.
- Simon, H. A. 1997. Administrative Behaviour. A study of decision-making processes in Administrative Organizations. 4ed. London, England, UK.
- Sustein, C. R.; Thaler, R. H. 2023. Nudge: Como tomar melhores decisões. 2ed. Objetiva, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.



APÊNDICE

Questionário da entrevista

1. Qual alternativa melhor define a forma de trabalhar na empresa?
 - a. Trabalho em time
 - b. Flexibilidade para as pessoas agirem
 - c. Busca de objetivos e eficiência
 - d. Procedimentos e estabilidade
2. O que mais importa para você dentro do nosso dia a dia?
 - a. Menos formalidades
 - b. Inclusão e oportunidades para todos
 - c. Apoio ao desenvolvimento de carreira
3. Quantas vezes você já leu o material de cultura na mesa de time?
 - a. Sempre
 - b. Várias vezes
 - c. Algumas vezes
 - d. Poucas vezes
 - e. Uma ou menos
4. Você sabe falar quais são os comportamentos da cultura da empresa?
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. De cabeça não sei
5. Qual a principal característica que você valoriza em um líder?
 - a. Organizado
 - b. Motivado e com vontade de fazer coisas novas
 - c. Bom ouvinte
 - d. Me ajuda a cumprir minhas metas
 - e. Verdadeiro