

## **DESEMPENHO SUSTENTÁVEL ORGANIZACIONAL E O PAPEL DA LIDERANÇA**

**MALENA MARTELLI**

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

**VANESSA CUZZIOL PINSKY**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEA/USP)

# **DESEMPENHO SUSTENTÁVEL ORGANIZACIONAL E O PAPEL DA LIDERANÇA**

## **INTRODUÇÃO**

As reflexões sobre as mudanças no ambiente corporativo, em função das transformações ocorridas no mundo, na sociedade e nas empresas já vem ocorrendo há alguns anos. (HAMEL, 2007; MEISTER; WILLYERD, 2010). São mudanças profundas que tem reflexos em todos aspectos da vida das pessoas impactando a forma como se comunicam, interagem, tomam decisões, fazem negócios etc.

Nesse ambiente, fazer negócios também tem se alterado porque a opinião dos consumidores sobre as empresas é influenciada pela questão da sustentabilidade e responsabilidade social e por isso aumentou o interesse pelos temas do desempenho sustentável e o desenvolvimento da liderança. (PRAHALAD, 2004; ZUBOFF; MAXMIN, 2003; MACKKEY; SISODIA, 2014; KELLY, 2012)

É possível dizer que as empresas invariavelmente se posicionam favoráveis à busca por resultados sustentáveis. Pesquisa conduzida pela Revista Exame (2019) aponta que as 100 maiores empresas no Brasil mostram que o discurso em favor da sustentabilidade, da ética, governança e responsabilidade social é praticamente unânime. Há também vários outros Rankings (Melhores Empresas para Trabalhar Você S/A; Empresas mais sustentáveis etc.), nos quais as empresas se esforçam para fazer parte, demonstrando seu desejo de serem reconhecidas como sustentáveis.

O contexto no qual os líderes estão atuando são complexos, ágeis, competitivos e com menos previsibilidade fazendo com que a capacidade para lidar com transformação e mudança reforce a relevância da cultura organizacional. (BRYAN; JOYCE, 2007; CAMERON; QUINN, 2011; DIAS, 2012; KOTLER, 2015; MAGLIANO, 2016). Assim, as empresas já perceberam que precisam ser inovadoras e sustentáveis para atender as expectativas e pressões de mercado sendo que sua cultura é um diferencial competitivo importante e a liderança tem papel preponderante na preservação ou transformação dela.

Diversos autores estudam a relação entre cultura e desempenho organizacional com o objetivo de entender em que medida a cultura de uma empresa pode ou não influenciar o seu desempenho. Ainda que com variação, os resultados mostraram algum tipo de relação entre os tópicos. (BARNEY, 1986; GORDON; DiTOMASO, 1992; ULRICH; SMALLWOOD, 2003; SCHEIN, 2009; DENISON, 2012)

Embora o interesse pelos temas seja uma realidade no mundo corporativo e a crescente produção acadêmica reflète isso (em 2019 mais de 9 mil publicações foram encontradas no Google Acadêmico), também há um debate frequente nas comunidades de recursos humanos (CONARH, AMCHAM, ABRH) sobre os desafios e as dificuldades para preparar as lideranças de forma a favorecer o alinhamento interno, o desempenho sustentável e a transformação cultural.

Nesse sentido, é preciso um aprofundamento ao se analisar o papel da liderança nas transformações organizacionais, investigando as razões pelas quais, ainda que os tópicos sejam muito comentados e discutidos, não é fácil conseguir alinhar a liderança e fazer com ela influencie a busca pelo desempenho sustentável.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O objetivo principal do estudo foi compreender se as diretrizes estratégicas da empresa sobre a cultura organizacional e sobre o desempenho sustentável são suficientes para que a liderança estratégica entenda a relevância do alinhamento interno e seu papel em influenciá-

lo. O problema de pesquisa surgiu dos desafios do CEO da empresa estudada em alinhar a liderança para busca dos resultados no país já que a estrutura organizacional era matricial e cada líder de negócio também respondia para sua unidade de negócio fora do país. Embora a empresa divulgasse seus valores, diretrizes e *guidelines* que incentivavam o alinhamento da liderança e o foco em resultados sustentáveis, havia indícios que os líderes não percebiam seu papel e sua capacidade de influenciar a cultura organizacional para que trabalhassem de forma coordenada, harmônica e buscando resultados sustentáveis.

Como objetivos específicos, buscou-se identificar se a empresa propicia mecanismos que facilitem o alinhamento interno; se a empresa propicia mecanismos que encorajem a busca pelo desempenho sustentável; verificar se há espaços de alinhamento entre a matriz e a subsidiária brasileira na busca dos objetivos desejados; e sugerir às áreas de recursos humanos recomendações de capacitação para a liderança estratégica com base nos resultados do estudo. Dada a amplitude e complexidade do tema cultura, o estudo se restringiu a investigar aspectos da cultura organizacional segundo as suposições básicas e as dimensões culturais propostas por Schein (2009), com foco na dimensão gerenciamento da integração interna, adotando metodologia e abordagem compatíveis com o objeto de estudo, de forma a garantir profundidade com escopo definido.

A pesquisa apresenta uma oportunidade de contribuição aplicada relevante pois, como o papel da liderança na gestão de cultura é reconhecido na literatura, se confirmado que as diretrizes estratégicas da empresa não são suficientes para que a liderança entenda a importância do alinhamento interno e seu papel em influenciá-lo, identifica-se uma área estratégica para que os profissionais de recursos humanos possam capacitar a liderança, propiciando as pré-condições para o estabelecimento de uma cultura orientada ao desempenho sustentável.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e descritiva, baseada no método estudo de caso único. Segundo Sampieri (2013), o estudo de caso é a abordagem metodológica adequada para entender a perspectiva dos participantes sobre fenômenos que os rodeiam, conhecer suas opiniões, pontos de vista e experiências.

As técnicas de coleta de dados primários foram: painel com especialistas, entrevistas semi estruturadas e observação participante. Os participantes da pesquisa são executivos da organização que se enquadram na estrutura de cargos e salários em cargos classificados como de líderes estratégicos incluindo executivos globais da área de recursos humanos, áreas de suporte ao negócio e das unidades de negócios. E líderes do Brasil. Foram entrevistados quinze líderes globais e regionais e realizados quatro grupos focais com líderes do Brasil sendo que cada grupo focal tinha até 15 participantes.

Dados secundários foram utilizados, incluindo documentos internos da organização. A análise documental pode ser feita de forma ampla e detalhada já que a empresa se mostrou totalmente aberta ao compartilhamento de suas políticas, práticas e procedimentos além de contar com sistemas e infraestrutura de tecnologia modernas que facilitou a identificação dos documentos

O caso analisado foi conduzido na subsidiária brasileira de uma empresa multinacional europeia na área de tecnologia, reconhecida pelo mercado por sua forte cultura e foco em sustentabilidade.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão bibliográfica considerou três grandes temas: cultura organizacional, desempenho organizacional sustentável e liderança. São temas complexos e amplos que contam com abordagens diferentes oriundas da antropologia, psicologia e sociologia, o que justificou uma revisão na literatura cuidadosa. A ressalva é importante porque apesar de se tratar de temas que exigem estudo aprofundado, os tópicos são populares no meio organizacional e são usados frequentemente com diferentes significados.

### Cultura Organizacional

Em relação ao tema cultura, a título de ilustração, Kroeber e Kluckhohn (1952) classificaram 164 definições diferentes de cultura. No ambiente das empresas, o termo cultura passou a ser utilizado como “cultura organizacional”, termo que também apresenta uma diversidade de definições, influenciadas pelo contexto, pela abordagem e pelo autor. A Tabela 1 apresenta os principais conceitos de cultura organizacional.

Tabela 1: Conceito de cultura organizacional

AUTOR	CONCEITO	PAÍS
Schein (1985)	“Modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”	Suíça
Beyer, Trice (1986)	“Uma rede de concepções, normas e valores que são tomadas por certas pessoas que permanecem submersas à vida organizacional.”	Estados Unidos
Fischer (1996)	Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”	Brasil
Ross (2000)	“A cultura corporativa é pautada em um sistema de valores, normas e ideais, compartilhado por um determinado grupo de pessoas.”	Estados Unidos
Cameron, Quinn (2011)	“É um conjunto integrado de percepções, memórias, valores, atitudes e definições que é comum e gerado por consenso.”	Estados Unidos
Denison et al (2012)	“É o código, a lógica essencial, o software da mente que organiza o comportamento das pessoas, as lições que aprendemos e são importantes o suficiente para serem transmitidas para a geração seguinte.”	Estados Unidos

Fonte: Martelli (2017)

Percebe-se que há concordância entre os autores de que a cultura organizacional é um sistema de significados compartilhados por um grupo, pautado em valores, com caráter subjetivo e que é percebido por meio de manifestações simbólicas. Todavia, Schein (2009ano?) traz outros aspectos como estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização e a revisão bibliográfica indica que muitos outros autores, que apresentam suas definições, partiram da proposição conceitual de Schein.

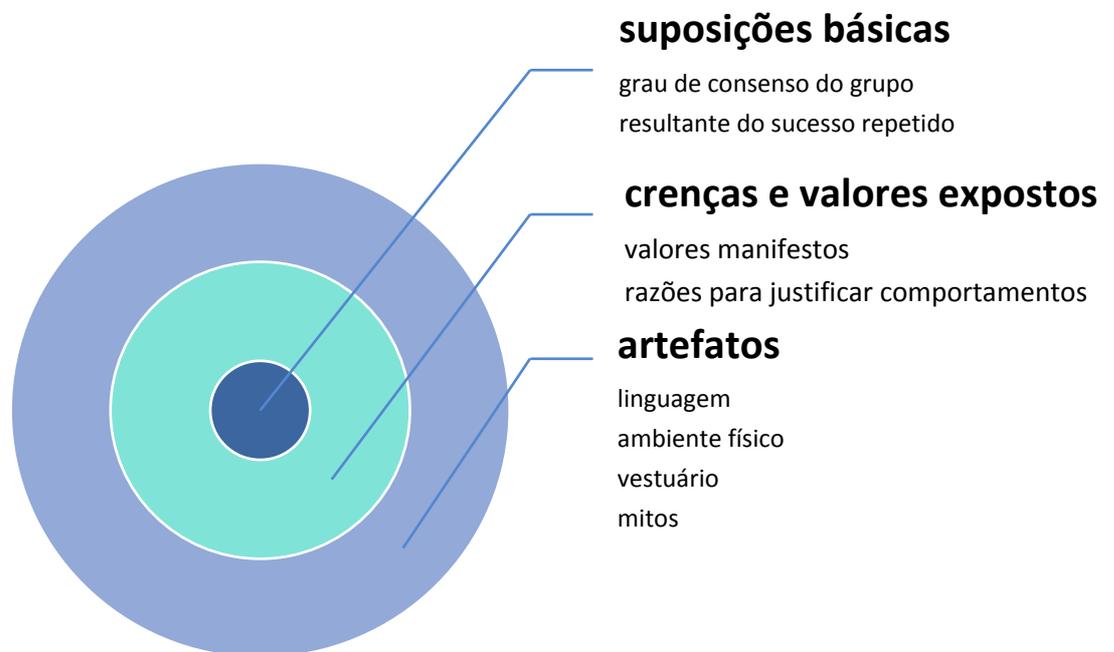
Pelos motivos acima apresentados, no estudo de caso conduzido se usou a definição mais atual de cultura proposta por Schein (2009) que é: “A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para

ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

A formação de uma cultura organização é fundamental para se compreender os comportamentos que aparecem numa empresa e, compreender bem esse fenômeno, é bastante importante para se fazer um diagnóstico com profundidade de cultura. Schein (2009) ressalta que a cultura só surge quando suposições individuais levam a experiências compartilhadas na solução de problemas para sobrevivência e integração interna do grupo. Em relação as empresas, elas não se formam espontaneamente, mas pela iniciativa de alguém que, para atingir um objetivo ou meta que não é possível alcançar individualmente, busca coordenar a ação de várias pessoas. É por isso que o fundador sempre tem papel de destaque na cultura de uma empresa e, também por isso, recomenda-se sempre entender os valores e crenças do (s) fundador (es) quando se pretende compreender a cultura de uma organização. A história da empresa pode ser excelente fonte para entender como a cultura foi se formando.

Os níveis de cultura e a importância de considerá-los em estudos sobre cultura organizacional são mencionados por vários autores (HARRIS; MORAN, 1991; TURNER; TROMPENAARS, 2000; SCHEIN, 2009; CAMERON; QUINN, 2011; DIAS, 2012). Dessa forma, ainda com objetivo de mitigar o risco de que o tema cultura organizacional seja analisado sem a devida profundidade, faz-se necessário entender também o tópico níveis de cultura. A revisão desse conceito mostra, como muitas vezes, os gestores estão considerando apenas um dos níveis ao discutir cultura organizacional. Para Schein (2009), o termo nível representa o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Os níveis de cultura vão de manifestações bem visíveis a suposições básicas inconscientes. A Figura 1 apresenta os níveis de cultura segundo Schein (2009).

Figura 1: Níveis de Cultura



Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Embora não se possa generalizar, em muitas empresas, a discussão sobre cultura organizacional que acontece entre os líderes tende a se concentrar apenas nos níveis dos artefatos e das crenças e valores. E, é justamente no nível das suposições básicas, que está o poder da cultura porque, quando já se tem um conjunto integrado de suposições, revê-las gera ansiedade e desconforto. Na revisão da literatura identificam-se estudos extensos e profundos sobre cultura que mencionam as dimensões culturais (KLUCKHOHN; STRODTBECK, 1961; HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 2000; HOFSTEDE, 2001; SCHEIN, 2009).

Schein(2009) utiliza o termo suposições, sendo as suposições sobre gerenciamento da integração interna que diz respeito à capacidade do grupo de desenvolver e manter um conjunto de relacionamentos internos de forma a realizar as tarefas sendo, portanto muito relacionada com o alinhamento interno numa empresa. O autor, recomenda considerar seis aspectos: 1) como a linguagem e as categorias conceituais comuns são criadas; 2) como as fronteiras e a identidade do grupo são definidas; 3) como o poder e o status são distribuídos; 4) como as regras para intimidade, amizade e amor são desenvolvidas; 5) como as recompensas e as punições são alocadas; 6) como o inadministrável e o inexplicável são gerenciados.

O entendimento desses aspectos possibilita uma compreensão dos mecanismos internos desenvolvidos para que as pessoas estejam confortáveis, podendo se concentrar em questões importantes para a sobrevivência do grupo. Em um mundo cada vez mais globalizado cujos ambientes de negócios são compostos por empresas de vários países, a cultura dos países também precisa ser considerada.

Se o foco é entender o alinhamento interno da liderança, há que se considerar que os traços de cultura de um país, que as pessoas trazem na sua forma de agir, podem influenciar a cultura da própria uma empresa. Segundo Hofstede (2001), autor referência sobre o assunto, as diferenças culturais dos países não podem ser compreendidas sem o estudo da história. Para ele, a cultura é como uma programação mental; é a cristalização dos fatos históricos nas mentes e nos corações das gerações atuais. Para o autor, as sociedades devem ter mecanismos que garantam a estabilidade dos padrões culturais durante muitas gerações.

No mundo corporativo são muitas as empresas multinacionais, cujas lideranças oriundas de vários países, convivem internamente. São líderes de diferentes nacionalidades que precisam se alinhar na tomada de decisões e na gestão de pessoas que vão impactar a cultura organizacional e o seu desempenho sustentável.

A revisão do eixo cultura organizacional nos confirmou que o tema cultura requer um maior aprofundamento teórico para evitar que premissas e análises superficiais influenciem decisões que não serão eficazes para que a empresa realmente atinja um desempenho sustentável.

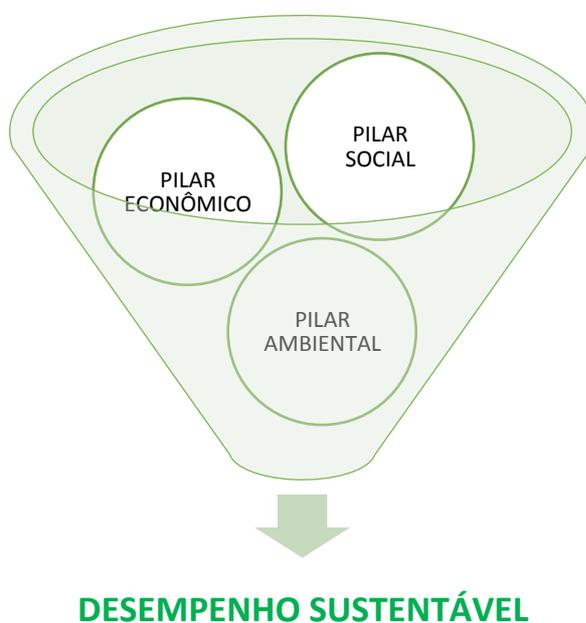
## **O Desempenho Sustentável**

Em relação ao tema desempenho sustentável, embora ele esteja cada vez mais presente nas pautas da liderança, observa-se com frequência que por vezes ele é confundido com o tema sustentabilidade ambiental ou com responsabilidade social. Também é notório que as metas e resultados financeiros ainda são as prioridades dos executivos já que suas carreiras e sucesso estão atreladas majoritariamente a elas.

Elkington (2001), que cunhou o termo Triple Bottom Line, alerta que a transição para a sustentabilidade exigirá uma mudança de foco no crescimento econômico (que busca a quantidade) para o crescimento da sustentabilidade (ênfase na qualidade econômica, ambiental e social). O autor, que foi um dos críticos a Peters e Waterman (1982) por não terem mencionado a questão ambiental no famoso best-seller *In Search of Excellence*, se alinha com os autores mais recentes que enfatizam a necessidade de rever o modelo capitalista

atual (MAXMIN; ZUBOFF, 2003; KELLY, 2012; MACKEY; SISODIA, 2014; KOTLER, 2015). A Figura 2 apresenta o modelo do tripé da sustentabilidade de Elkington (2001).

Figura 2: Tripé da Sustentabilidade.



Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Segundo o modelo apresentado na Figura 2, a empresa que tem desempenho sustentável busca atingir resultados econômicos (lucro, ROI, geração de caixa, vendas etc.) se preocupa com seu impacto na sociedade (práticas saudáveis de recursos humanos, programas de responsabilidade social, geração de empregos etc.) e almeja ter resultados que tenham impacto positivo no meio ambiente (uso de energia, qualidade do ar, lixo produzido etc.). A literatura aponta que o Modelo *Triple Bottom Line* contempla os conceitos sugeridos por outros autores que estudam o tema, demonstrando ser um modelo interessante para as empresas que querem ter foco em desempenho sustentável.

Como já mencionado, é importante garantir que o conceito é plenamente compreendido pelos líderes para evitar que somente ações relacionadas ao meio ambiente sejam consideradas suficientes. Uma liderança atuante na busca de resultados sustentáveis deve exercer influência não apenas nas questões ambientais mas também buscar resultados financeiros valendo-se de práticas éticas, com excelente governança além de assumir que a empresa tem enorme potencial para fazer diferença na sociedade apoiando projetos sociais e desenvolvendo produtos e serviços que melhorem a vida das pessoas.

### **A Liderança**

A influência da liderança na cultura organizacional e desempenho sustentável foi assumida no estudo assim como a importância do alinhamento interno dos líderes, assim justifica-se analisar a literatura em relação à esses temas.

### ***A Liderança, Cultura Organizacional e Desempenho Sustentável***

A importância da liderança e sua capacidade de influenciar tanto a cultura organizacional como o desempenho sustentável de uma empresa é mencionada por vários autores. (SCHEIN;2009; SELZNICK; 1972; DENISON; 2012; MACKEY; SISODIA; 2014; ULRICH E SMALLWOOD; 2003)

O papel da liderança na cultura organizacional é explicado por Schein (2009), que identificou mecanismos que fazem com que a liderança atue na formação, fixação e manutenção da cultura de uma empresa. O autor menciona que esses mecanismos estão relacionados a seis comportamentos da liderança: 1) mensuram, controlam, prestam atenção; 2) suas reações a incidentes críticos e as crises organizacionais; 3) como eles alocam recursos; 4) como ensinam, dão coaching; 5) como distribuem recompensas, e 6) como recrutam, selecionam e promovem as pessoas.

Com a mesma posição, vários autores (KREPS; 1990; DE BARROS, 2007; MACKEY; SISODIA; 2014) entendem que o líder tem o poder de afetar ou transformar a cultura de uma empresa. Os autores Mackey e Sisodia (2014) mencionam que a liderança tem impacto no atingimento de resultados sustentáveis e Ulrich e Smallwood (2003) são ainda mais categóricos sobre isso. Eles consideram que os líderes podem “tornar” intangíveis em tangíveis o que tem grande importância no estabelecimento de uma cultura voltada para desempenho sustentável.

### ***O Alinhamento interno, a Liderança e o Desempenho Sustentável***

O alinhamento interno da liderança como fator que favorece o atingimento de resultados sustentáveis é consenso entre vários autores (CHARAN,2009; BARRET,2014; SCHEIN,2009; ZANINI,2008). Charan (2009, p.17) diz ser necessário que os líderes promovam uma grande mudança na forma como administram o dia a dia em função dos desafios do ambiente complexo no qual a liderança está inserida atualmente, onde “as conversas devem transcender as fronteiras dos diferentes silos, de modo que você saiba o que os outros estão descobrindo e que eles saibam o que está acontecendo em sua área. Dessa forma, suas iniciativas serão coordenadas e sua empresa poderá reagir com mais rapidez”.

Barrett (2014, p. 125), ao discutir como uma organização dirigida por valores pode liberar o potencial humano e impactar positivamente seu desempenho e lucratividade, ressalta a importância da liderança. A busca por desempenho sustentável, normalmente envolve mudanças profundas numa organização. Elas podem ser mudanças que vão desde uma transformação cultural estabelecendo valores associados ao conceito do capitalismo consciente e desempenho sustentável até pequenas decisões como usar energia solar numa indústria. As estratégias adotadas e decisões tomadas pela liderança influenciam diretamente o quanto a empresa vai se posicionar na busca do desempenho sustentável e, para isso é necessária uma liderança alinhada pois se não há o alinhamento a implementação das ações que visam o desempenho sustentável é comprometida.

## **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

É interessante mencionar que o papel da liderança na cultura organizacional não parecer sofrer questionamentos no meio corporativo, pelo contrário, os investimentos que as empresas fazem nos processos de recursos humanos que envolvem seus líderes são indícios do valor atribuído a eles. Também se pode mencionar esforços e investimentos feitos nos projetos de cultura que, em última instância, buscam diferenciar a organização tornando-a mais competitiva e, nesses projetos, a relevância do líder é sempre ressaltada e normalmente aceita pelas organizações.

Por outro lado, as dificuldades que as empresas enfrentam para capacitar a liderança de forma alinhada, num mundo em constante transformação, é demonstrada pela grande quantidade de cursos, palestras e programas de desenvolvimento para líderes, oferecidos pelas escolas de negócio e consultorias e contratados pelas organizações.

Ao se iniciar a discussão dos resultados obtidos no Estudo de Caso vale relembrar que trata-se de subsidiária brasileira de uma especialista global em gestão de energia e automação que se orgulha de estar entre as mais sustentáveis e éticas do mundo, incluída muitas vezes na lista das 150 melhores empresas para trabalhar do Guia Você S/A e com premiações em responsabilidade social e sustentabilidade. A empresa se posiciona como uma organização orientada para o atingimento de resultados sustentáveis, reconhecendo o conceito do Triple Bottom Line como adequado para avaliar o desempenho organizacional. Se utiliza do modelo matricial para definir a hierarquia e, dado seu porte e às várias linhas de negócio com grande quantidade de produtos e serviços podem-se considerar complexos os sistemas e processos da empresa.

No período em que a pesquisa foi conduzida, o CEO havia sido recém contratado e estava empreendendo esforços para fortalecer o alinhamento da liderança no país. Os resultados das entrevistas e grupos focais mostraram que os líderes consideram a cultura como um ativo de valor e relacionaram o termo cultura organizacional com valores, crenças e a “forma como as coisas são feitas aqui”. A discussão sobre a cultura da empresa ser forte ou não surgiu espontaneamente nos grupos sendo que não há concordância entre os líderes sobre isso. Pode-se dizer que os resultados obtidos mostraram que o grau de entendimento que a liderança tem sobre cultura organizacional é parcial. Os líderes relacionam cultura com algo que identifica o grupo, mas não demonstraram entender a importância das suposições compartilhadas nem que esses comportamentos servem para solucionar os problemas de adaptação externa e integração interna. O tópico cultura dos países surgiu nas discussões, mas o grupo não foi capaz de correlacionar a cultura dos países com os desafios de alinhamento da liderança.

O alinhamento interno foi o tema que mais gerou participação e debate em todos os grupos focais sendo que as opiniões que surgiram foram diferentes, havendo um grupo que entendia ser responsabilidade da corporação definir metas que alinhem a liderança e outro grupo que entendia haver espaço para que a própria liderança local se alinhasse. Porém mesmo esse segundo grupo não explicitou a capacidade que os líderes têm de influenciar os sistemas de gerenciamento da integração interna.

A forma de monitorar os resultados adotada pela matriz, chamada de Quartely Business Review, propicia condições para que as lideranças globais, regionais e locais acompanhem a evolução dos resultados; todavia os resultados da pesquisa mostraram que as diretrizes corporativas e essas reuniões não eram suficientes para garantir o alinhamento da liderança. Assim, em relação às suposições básicas sobre adaptação externa propostas por Schein (2009), verificou-se que há oportunidades para que a liderança compreenda melhor os conceitos e suas implicações.

Em relação aos dados obtidos nas entrevistas com executivos globais da área de recursos humanos, notou-se um grande alinhamento ao se descrever as prioridades estratégicas corporativas e como elas se relacionavam com a estratégia de pessoas; porém, apenas 10%, mencionou a possibilidade de haver desalinhamento entre prioridades globais e locais.

Na gestão de pessoas percebeu-se que a empresa tem mecanismos que buscam criar “categorias comuns” e padronizar a forma como “se recompensam e se punem” os comportamentos. Os processos de “calibração” das avaliações de desempenho e do *Talent Review* (momento em que se tomam decisões sobre sucessão e capacitação) e as discussões em comitê para decisão sobre revisão salarial anual são bons exemplos. Essa análise

demonstra diretrizes estratégicas consistentes com a literatura, já que esses processos endereçam aspectos relacionados às suposições básicas sobre adaptação externa e gerenciamento da integração interna. Entretanto, constatou-se que as promoções, os aumentos salariais e os treinamentos dos funcionários, na maioria dos casos, são implementados de acordo com as opiniões dos gestores diretos ou do líder de mais alto nível envolvido, independentemente das recomendações surgidas no processo de calibração.

No estudo também surgiram discussões sobre problemas de comunicação e colaboração, porém é importante ressaltar que os temas foram tratados sem nenhuma associação com a cultura organizacional. Nenhum participante mencionou a importância de uma linguagem comum nem a relação entre colaboração e os critérios de inclusão ou exclusão de membros do grupo.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo indicaram que os líderes percebem as consequências das fusões e aquisições embora não tenham trazido para discussão a relevância dos valores, da missão e da visão no engajamento das pessoas e na criação de um propósito comum. Aliás, a análise dos resultados identificou a ausência de algumas informações consideradas imprescindíveis ao se discutir cultura organizacional. Nenhum participante da pesquisa mencionou explicitamente a relevância da cultura e do gerenciamento da integração interna na busca por desempenho sustentável.

A maioria dos participantes mencionou a questão da sustentabilidade ambiental ou a questão do longo prazo ao definir desempenho sustentável. Mais da metade dos participantes disse que desempenho sustentável é o que se sustenta no tempo e um quarto dos participantes afirmou que as questões ambientais são importantes para a empresa. Apenas um pequeno grupo (5%) definiu desempenho sustentável considerando os pilares econômico, social e ambiental. A relação entre pessoas engajadas e desempenho sustentável foi mencionada pela maioria dos participantes de recursos humanos com cargos globais e por alguns membros da liderança local (5%).

Ao definir desempenho sustentável, menos de dez por cento dos participantes fez referência ao pilar econômico. Ao serem encorajados a falar sobre ele, os outros participantes justificaram que o resultado financeiro era consequência e, por esse motivo, não havia sido citado. A maioria dos líderes locais mencionou o processo decisório como um fator importante para se atingir bom desempenho. Exceto por um participante, não houve referência à própria responsabilidade nisso, nem menção ao impacto da cultura organizacional nesse processo.

## **CONCLUSÃO**

A pesquisa concluiu que a empresa tem sólidas práticas globais de sustentabilidade, de gestão de pessoas e, globalmente, tem atingindo os resultados financeiros. A área corporativa tem atuado de forma planejada e eficiente para que as prioridades estratégicas sejam atingidas e considera relevantes os temas cultura organizacional e desempenho sustentável. Esses fatos fazem com que a liderança receba diretrizes estratégicas e tenha acesso a discussões e reflexões sobre a importância da cultura organizacional e do desempenho sustentável. Todavia, constatou-se que as diretrizes estratégicas propiciam um entendimento parcial da liderança sobre os temas e que elas não têm sido suficientes para que, com base nelas, os líderes adotem práticas que favoreçam o alinhamento interno – o que, de acordo com a literatura, estabelece as pré-condições para a tomada de decisões e ações que resultem em desempenho sustentável. Assume-se que a falta de entendimento sobre como as questões deveriam ser encaminhadas, em específico a relacionada ao gerenciamento da integração interna, pode impactar a qualidade das decisões, o tempo e a energia despendidos na solução de problemas, bem como a colaboração e o engajamento das equipes. Em relação à existência

de ferramentas que encorajam a busca pelo desempenho sustentável, foram encontrados mecanismos que encorajam, principalmente, as ações relativas aos pilares social e ambiental, do conceito *Triple Bottom Line*. A liderança demonstrou compreender pontos relevantes relacionados ao tema desempenho sustentável porém, importantes tópicos tais como a qualidade da governança e das decisões gerenciais, o impacto da reputação e da marca da empresa na sustentabilidade do negócio e a questão do engajamento e suporte a uma cultura que favoreça a inovação, não foram trazidos nem mencionados pelos participantes.

O estudo de caso sugere que as diretrizes estratégicas, ainda que muito bem comunicadas, não garantem que a liderança faça espontaneamente a conexão entre os temas cultura, alinhamento interno e desempenho sustentável. A liderança aponta os problemas do gerenciamento da integração interna e das questões de adaptação externa e seus impactos nos resultados, mas não identifica sua origem nem sua capacidade de influenciá-los. Aspectos como o estabelecimento de uma linguagem comum não são percebidos como barreiras ao alinhamento interno, nem os critérios de inclusão e exclusão no grupo são considerados para a problemática da cooperação.

Os resultados do Estudo de Caso, é um incentivo para que a área de recursos humanos considere a necessidade de capacitar de forma mais aprofundada os líderes nos temas de cultura organizacional e liderança indo um passo adiante do que compreender os conceitos e se capaz de correlaciona-los e entender seu papel nesse processo..

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, Jay. "Organizational Cultures: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 77(6), 1986.
- BARRET, R. A organização dirigida por valores. [s.l.]: Campus, 2014.
- BRYN, L.L; JOYCE, C.L; Mobilizing minds: creating weath from talent in the 21st - century organization. McGraw-Hill, 2007.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational Culture. 3.ed. San Francisco: Josey- Bass, 2011.
- CHARAN, R. Liderança na era da turbulência econômica: as novas regras de gestão em tempos de economia estagnada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DE BARROS, Betânia Tanure; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais. Elsevier Editora, 2007.
- DENISON, et al. A força da cultura organizacional nas empresas globais. [s.l.]: Elsevier, 2012.
- DIAS, R. Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2012.
- ELKINGTON, John. Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century, p. 73, 1997.
- FISCHER, Rosa Maria et al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.
- GORDON, George G.; DITOMASO, Nancy. Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, v. 29, n. 6, p. 783-798, 1992.
- HAMEL, Gary. Management Innovation: This can deliver top performance. *Leadership Excellence*, v. 24, n. 1, p. 5, 2007.
- HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. Building Cross-cultural competence. [s.l.]: John Wiley & Sons.Chichester, 2000.
- HARRIS, P.; MORAN, R. Managing cultural differences. Gulf Publishing Company, 1991.
- HOFSTEDE, Geert. Culture's causes: the next challenge. *Cross Cultural Management*, 2015, v. 22 Iss: 4, p. 545-69. HOFSTEDE, Geert. Culture's Consequence. Sage Publications, second edition, 2001.

<https://exame.com/edicoes/melhores-maiores-2019/>

ISMAIL, Salim; VAN GEES, Yuri; MALONE, Michael S. Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). Alta Books Editora, 2018.

KELLER, Scott; PRICE, Colin. Beyond performance: How great organizations build ultimate competitive advantage. John Wiley & Sons, 2011.

KELLY, Marjorie; KORTEN, D. Owing Our Future. The Emerging Ownership Revolution, San Francisco, 2012.

KLUCKHOHN, F. R.; STRODTBECK, F. L. Variations in value orientation. New York: HarperCollins, 1961.

KOTLER, Bes et al. Marketing lateral. Leya, 2015.

KREPS, D.M. Corporate culture, and economic theory. In: ALT, E. J.; SHEPSLE, K.A. Perspectives on positive political economy. Cambridge University Press, 1990.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions/AL Kroeber, G. Kluckhon. Harvard: University Peabody Musseum of American Archeology and Etnology Papers, 1952.

MACKEY, J.; SISODIA, R. Conscious Capitalism. Harvard Business Review, 2014.

MAGLIANO FILHO, R. A força das ideias para um capitalismo consciente. São Paulo: Manole, 2016.

MEISTER, Jeanne C.; WILLYERD, Karie. The 2020 workplace. New York: Harper Collins Publishers, 2010.

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio (Ed.). Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Elsevier, 2010.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; RAMASWAMY, Venkat. The future of competition. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.

PETERS, T.; WATERMAN, R. In search of excellence. New York: Harper & Row, 1982.

REVISTA EXAME. Edição Especial Melhores e Maiores 2019. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://exame.com/edicoes/melhores-maiores-2019/>

ROSS, D. N. Does Corporate Culture Contribute to Performance? American International College Journal of Business, 2000. 89

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. Metodologia de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Editora Penso, 2013.

SELZNICK, P. A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972. p. 24.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. Atlas, 2009.

TRICE, M. H. & BEYER, M.J. The culture of work organizational. Ney Jersey: PrenticeHall. 1993.

ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm. Why the bottom line isn't! How to build value through people and organization. John Wiley & Sons, 2003.

ZANINI, Marco Túlio. Gestão integrada de ativos intangíveis. Qualitymark Editora Ltda., 2008.

ZUBOFF, S., MAXMIN, J. O Novo Jogo dos Negócios. [s.l.]: Editora Campus, 2003.