



# Alinhamento cultural entre organização e lideranças no setor da educação

Érika Alves Dilio<sup>1</sup>; Guilherme Pinheiro Maria<sup>2\*</sup>

## SOBRE OS AUTORES

<sup>1</sup> Érika Alves Dilio, Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade de São Paulo (USP-ESALQ) — Avenida Pádua Dias, 11 - São Dimas - CEP 13418-900 - Piracicaba/SP, Brasil.

<sup>2\*</sup> Guilherme Pinheiro Maria, Orientador do curso de MBA em Gestão de Pessoas (USP-ESALQ) e doutorando em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) – Campus Goiabeiras – Avenida Fernando Ferrari, 514 - CEP 29075-910 - Vitória/ES, Brasil. <guilhermepinheiro2137@gmail.com>

## COMO CITAR

Dilio E.A.; Maria G.P. Alinhamento cultural entre organização e lideranças no setor da educação. Revista E&S. 2024; 5: e20240017.



O mercado de trabalho tem se mostrado cada vez mais competitivo e volátil. Com isso, o problema da rotatividade de pessoal e da falta de engajamento têm impactado negativamente as organizações. Diante disso, os líderes têm o papel de compreender o que mantém um colaborador engajado e como retê-lo. Em paralelo, sabe-se que o correto compartilhamento dos valores da empresa impacta positivamente o engajamento e o bom desempenho de seus colaboradores, diminuindo a rotatividade<sup>[1]</sup>.

Juntamente com a missão e a visão, os valores de uma empresa constituem a sua cultura organizacional. O alinhamento cultural ocorre quando os elementos da cultura organizacional são conhecidos e compartilhados por todos os membros da organização. Sendo assim, o alinhamento com a missão, a visão e os valores organizacionais passa por compreender as estratégias, o planejamento, a visão de futuro, os princípios e as normas de conduta e convivência, bem como compartilhar desses<sup>[2]</sup>.

O alinhamento cultural entre empresa e colaborador traz como benefícios o crescimento da satisfação, criatividade, comprometimento e desempenho, além da diminuição da rotatividade. Isso porque, quando a empresa e o colaborador compartilham dos mesmos valores, o nível de identificação entre eles aumenta, promovendo um maior empenho dos colaboradores nas tarefas focadas na missão e na visão da organização. Além disso, investir no alinhamento cultural, pode aumentar o sentimento de pertencimento do colaborador com a organização, impactando positivamente a resolução de conflitos<sup>[3]</sup>.

O alinhamento cultural engloba os princípios, ideais, interesses, propósitos de carreira e habilidades comportamentais dos colaboradores, e está diretamente ligado à cultura organizacional da empresa. Nesse sentido, a cultura organizacional deve estar bem definida e amplamente comunicada durante os processos de recrutamento e seleção, para que se obtenha um quadro de colaboradores a ela alinhados<sup>[4]</sup>.

Nesse contexto, o líder é peça-chave para atuar na comunicação da cultura organizacional para os demais colaboradores e na sua fiscalização, no sentido de verificar se os elementos da cultura estão de fato sendo compartilhados<sup>[5]</sup>. Para tanto, esse profissional necessita incorporar esses elementos e se mostrar enquanto modelo para os demais; do contrário, os valores mal comunicados podem gerar prejuízos a empresa<sup>[6], [7]</sup>. Por isso, é essencial que, para desenvolver futuros líderes, a atual liderança deva estar em concordância com os valores, crenças e propósitos da empresa, para que esses princípios sejam repassados de forma gradual e contínua<sup>[6], [8]</sup>.

Diante disso, o objetivo deste estudo foi identificar em que medida líderes estão alinhados à cultura organizacional. Para alcançar esse objetivo, realizou-se um estudo de caso qualitativo-quantitativo em uma empresa do setor da educação localizada na cidade de Piracicaba (SP). A empresa se encontra em um momento de crescimento e, por isso, tem investido no treinamento e desenvolvimento de suas lideranças. Até o momento da realização desta pesquisa, a empresa possui 27 equipes, coordenadas por 52 líderes, entre eles coordenadores, gestores e líderes em desenvolvimento.

A pesquisa qualitativa tem como atributo dar importância às questões que não são passíveis de mensuração quantitativa, isto é, que não podem ser representadas numericamente. Além disso, obtém dados que possam descrever, compreender e explicar questões sociais mais íntimas, como por exemplo crenças, valores e atitudes. Isso se dá, por exemplo, com a utilização da pesquisa documental como ferramenta de coleta de dados. Já a pesquisa quantitativa tem como base a análise de dados obtidos por meio de ferramentas padronizadas e imparciais, a exemplo do questionário fechado, caracterizado pela sua objetividade<sup>[9]</sup>.

A escolha da abordagem qualitativa-quantitativa tem potencial para oferecer perspectivas diferentes sobre o mesmo objeto de pesquisa; assim, os dados coletados se complementam e contribuem para uma análise robusta<sup>[10]</sup>. Ademais, o método misto tem sido amplamente utilizado nas pesquisas em administração<sup>[11]</sup> e em gestão de pessoas<sup>[12]</sup>.

Para a coleta de dados, foram utilizados dois procedimentos diferentes. O primeiro foi uma pesquisa documental<sup>[13]</sup>, e o segundo foi a aplicação de uma survey<sup>[14]</sup>. O documento analisado foi o código de

ética e condutas da instituição, que engloba a missão, visão, valores e diretrizes de responsabilidade que a empresa espera de seus colaboradores. O documento foi acessado mediante autorização da equipe de recursos humanos da empresa.

Já o instrumento de coleta escolhido para a survey neste trabalho foi um questionário construído com base na literatura levantada para este estudo, composto por questões sociodemográficas e questões sobre a cultura organizacional da empresa, e uma escala Likert de resposta. A escala Likert é uma metodologia criada pelo educador e psicólogo Rensis Likert no ano de 1932, com o intuito de manter a imparcialidade dos avaliadores e, assim, assegurar a qualidade nas pesquisas que utilizam esta escala de medição<sup>[15]</sup>. Neste estudo, as perguntas fechadas contempladas pela escala Likert utilizaram as seguintes opções: 1) discordo totalmente; 2) discordo parcialmente; 3) não concordo nem discordo; 4) concordo parcialmente; 5) concordo totalmente.

Com o objetivo de identificar a conduta das lideranças diante de dilemas cotidianos que tangenciam valores e princípios do código de ética da empresa, aplicou-se o questionário a uma amostra de 36 líderes, de uma população de 52 que atuam na empresa estudada. Por fim, empregou-se uma análise de conteúdo<sup>[16]</sup> dos dados contidos no código de ética e conduta da instituição e uma análise descritiva quantitativa<sup>[14]</sup> da survey aplicada com as lideranças.

A partir da análise de código de ética e condutas da empresa, foi possível identificar os elementos da cultura organizacional. Na primeira página, intitulada "Palavra da Diretoria", foi possível visualizar um texto de autoria do diretor da empresa que enfatizava a importância da perpetuação dos valores da instituição. No texto, explicava-se o objetivo do código de ética e condutas, deixando claro, sobretudo, que o documento foi construído para garantir que os valores da cultura da empresa fossem compartilhados de maneira sistemática, e não apenas de forma orgânica.

Destaca-se também a importância do apoio que o documento proporcionava aos líderes em desenvolvimento, que serão, no futuro, responsáveis pelo compartilhamento dos valores. O código reforça ainda questões como: responsabilidade individual no trabalho, a valorização do talento de cada profissional, o respeito ao espaço dos demais e, por fim, a importância de entender o documento ou consultar um colaborador mais experiente para tomar decisões.

A segunda página de conteúdo do documento abordava os tópicos de respeito, ética e responsabilidade social e ambiental, enfatizando a necessidade de todas as pessoas envolvidas nos processos da empresa seguirem as diretrizes do documento para alcançar um ambiente de trabalho agradável. Em seguida, na terceira página de conteúdo, eram detalhados o core business, a missão, a visão e os valores da empresa (Tabela 1).

Tópico	Descrição
Core business	Ampliar a disseminação do conhecimento de qualidade, com o objetivo de que a educação e a inovação modifiquem a vida das pessoas de forma positiva.
Missão	Desenvolvimento, expansão e aplicação do conhecimento visando a aproximação entre academia e pesquisa com a sociedade.
Visão	Reconhecimento através da qualidade do ensino, das resoluções desenvolvidas e da realização dos trabalhos.
Valores	Conduta profissional e pessoal: equilíbrio, ética e igualdade; aprendizagem e evolução: reinvenção constante com simplicidade, qualidade e inovação; ações: transparência, responsabilidade, seriedade e ética; trabalho em equipe: empenho, proatividade, eficácia e foco nos melhores resultados; responsabilidade: econômica, social e ambiental.

**Tabela 1.** Core business, missão, visão e valores  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

As próximas cinco páginas de conteúdo do documento abordavam os seguintes tópicos: "Conduta", "Humildade", "Responsabilidade", "Honestidade", "Discrição", "Trabalho", "Seriiedade", "Diálogo", "Cordialidade" e "Ambiente".

Em "Conduta", reforçava-se o incentivo à criação de um ambiente de trabalho respeitoso e gentil. Em "Humildade", mostrava-se a importância de não ser egoísta, solicitar ajuda quando fosse preciso e reconhecer erros. Em "Responsabilidade", destacava-se a autorresponsabilidade dos atos de cada um através da liberdade e das condições de trabalho oferecidas pela empresa. Em "Honestidade", via-se a questão do comportamento ético e da importância de entender as diferentes opiniões para chegar a um acordo, visando manter a dinâmica positiva de trabalho.

Em "Discrição", reforçava-se o profissionalismo para tratar os problemas que poderiam surgir no dia a dia, além do sigilo para informações que fossem privilegiadas, confidenciais ou de propriedade intelectual da empresa. Em "Trabalho", mostrava-se a hierarquia utilizada na empresa e as habilidades necessárias para o reconhecimento e o crescimento individual dos colaboradores. Em "Seriiedade", destacava-se a entrega além do esperado e com qualidade, através de soluções inovadoras e criativas. Em "Diálogo", via-se o incentivo a conversar com a gestão ou com um colaborador mais experiente sempre que houvesse suspeitas de que as diretrizes contidas no código de ética e condutas estivessem sendo burladas, bem como a importância de ter as ações alinhadas com o documento para manter a reputação da empresa.

Em "Cordialidade", reforçava-se a valorização da diversidade e o respeito que todos os colaboradores deveriam ter uns com os outros, independentemente de religião, raça, identidade/expressão de gênero, orientação sexual, idade, cor, estado civil, nacionalidade, deficiência, escolaridade, condição social ou econômica. Em "Ambiente", constatava-se que o clima organizacional deveria ser de respeito, tolerância e confiança nas conversas para tomada de decisões, resolução de conflitos e situações delicadas, além de agilidade para realização das atividades. A Tabela 2 apresenta os dez tópicos descritos acima, juntamente com os valores identificados associados a cada tópico.

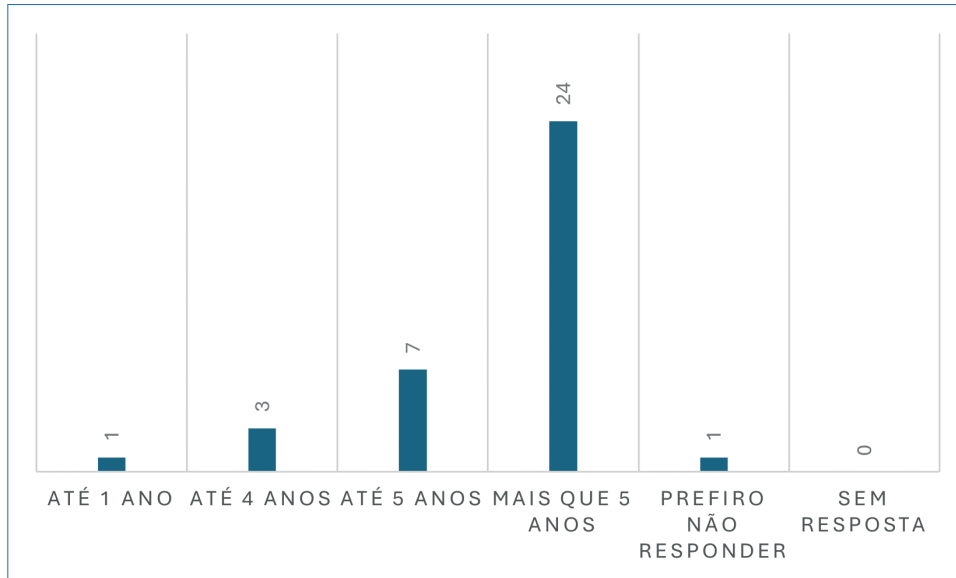
Tópicos	Valores identificados
Conduta	Boa-fé, respeito, criatividade, companheirismo, responsabilidade, abertura ao novo, aprendizagem rápida, flexibilidade, positivismo, bondade e lealdade.
Humildade	Trabalho em equipe, melhoria contínua, geração de valor, escuta ativa, aprendizado, autoconhecimento e amadurecimento.
Responsabilidade	Engajamento, respeito, tolerância, disciplina, iniciativa, bom senso, foco na excelência, liberdade, bem-estar e responsabilidade.
Honestidade	Responsabilidade, respeito e perdão.
Discrição	Profissionalismo, lealdade e sigilo.
Trabalho	Iniciativa, responsabilidade, capricho, capacidade de execução e de relacionamento, trabalho em equipe, meritocracia, qualificação e desempenho.
Seriiedade	Confiança, credibilidade, doação, iniciativa, melhoria contínua, compromisso ético, comprometimento, inovação, criatividade, foco e objetividade.
Diálogo	Respeito, tolerância, amadurecimento e discernimento.
Cordialidade	Respeito e diversidade.
Ambiente	Respeito, tolerância, autoestima, autoconfiança, harmonia, diversidade, confiança, colaboração, praticidade e rapidez.

**Tabela 2.** Valores identificados por tópico

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

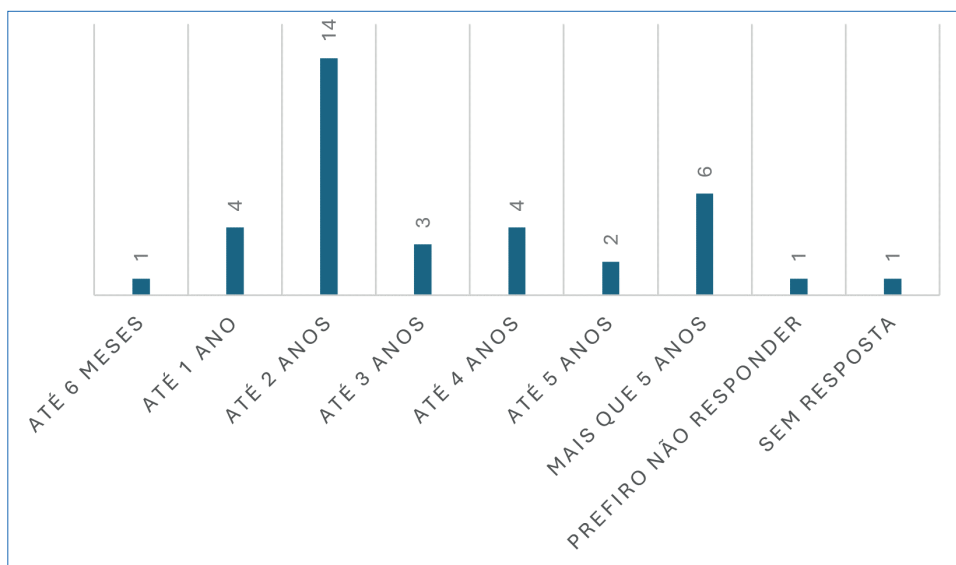
Os dados da Tabela 2 permitem identificar a frequência com que os valores aparecem no código de ética e conduta da instituição. Sendo assim, os valores identificados que mais se repetem ao longo do documento foram: respeito (seis ocorrências), responsabilidade (quatro ocorrências), tolerância (três ocorrências) e iniciativa (três ocorrências). Por este motivo, na segunda etapa de análise de dados, será levantado e discutido o alinhamento cultural dos líderes com esses quatro principais valores.

Iniciando a análise dos resultados da survey, teve-se a seção das questões sociodemográficas. Conforme mostra a Figura 1, sobre o tempo de trabalho na empresa, observou-se que a maior parte dos respondentes era experiente, haja vista que 24 destes estavam na instituição há mais de cinco anos.



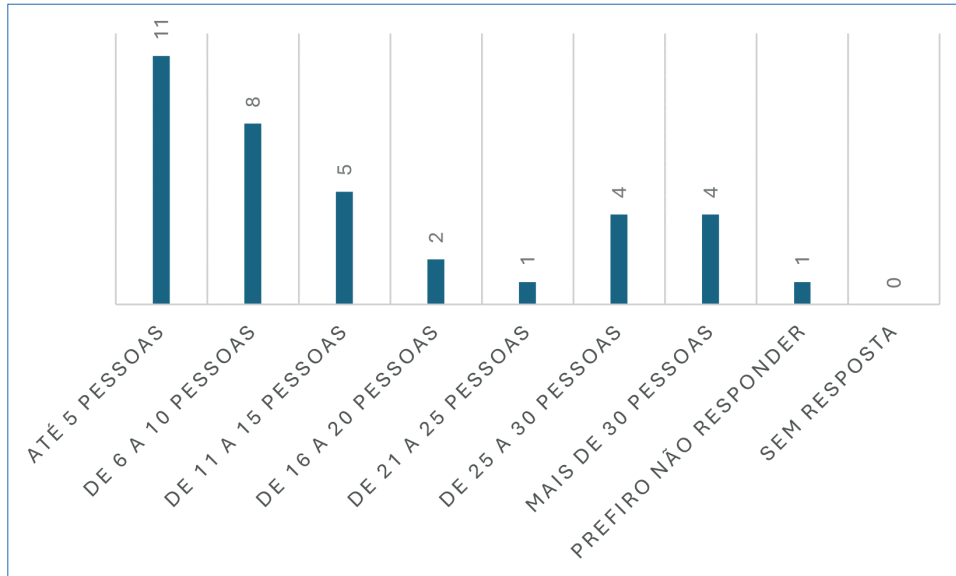
**Figura 1.** Há quanto tempo o participante trabalhava na empresa  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Pela Figura 2, que mostra há quanto tempo os respondentes exerciam a função de líder, foi possível constatar que, apesar de a maior parte deles trabalhar na empresa há mais de cinco anos, a maioria era líder há pouco tempo. Dessa forma, observou-se que 14 executavam o ofício de líder há até dois anos.



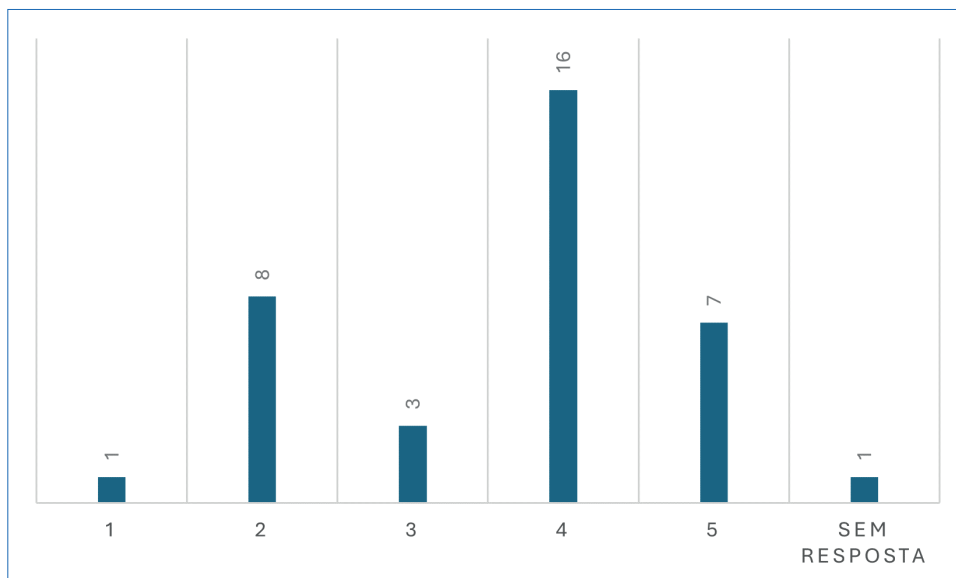
**Figura 2.** Há quanto tempo o participante exercia a função de líder  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Em relação à quantidade de pessoas que os respondentes lideravam à época da pesquisa, vê-se na Figura 3 que 11 lideravam até cinco pessoas; oito, de seis a dez pessoas; cinco, de 11 a 15 pessoas; quatro, mais de 30 pessoas; quatro, de 25 a 30 pessoas; dois, de 16 a 20 pessoas; um, de 21 a 25 pessoas; e um preferiu não responder.



**Figura 3.** Quantidade de pessoas que o participante liderava  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

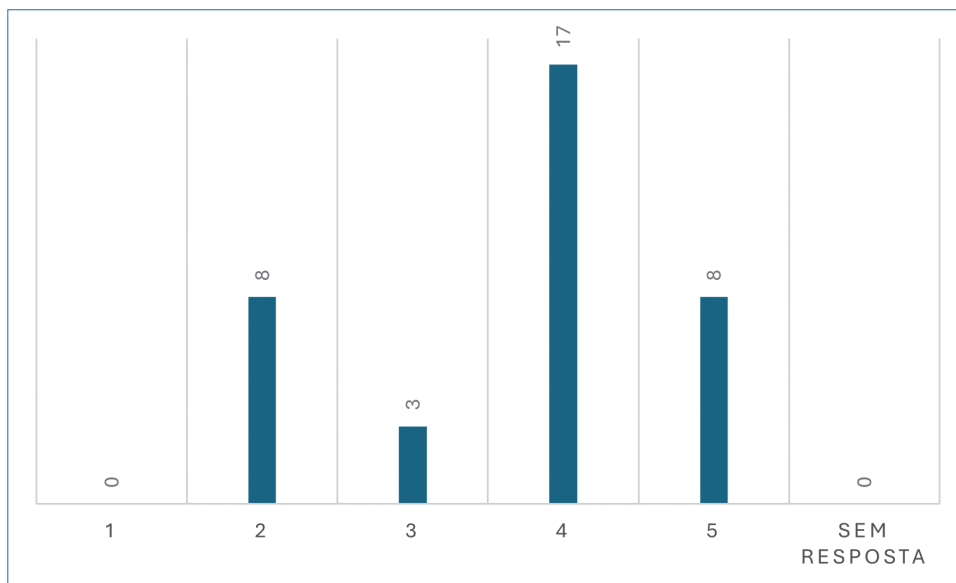
Iniciando a seção de questões sobre a cultura organizacional, afirmou-se o seguinte aos participantes: “O (apelido utilizado para se referir ao coletivo de colaboradores da empresa) é legal!” é uma boa síntese da cultura da organização?”. A maioria concordou parcialmente com a afirmação (16), enquanto oito líderes discordaram parcialmente, um líder discordou totalmente, e um líder não respondeu à questão. Apenas sete líderes concordaram totalmente com a afirmação, conforme mostra a Figura 4.



**Figura 4.** Posicionamento dos participantes sobre a afirmação “O (apelido...) é legal” como síntese da cultura organizacional da empresa  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Os dados da Figura 4 demonstraram que a maioria dos líderes estava desalinhada com a máxima que representava a cultura organizacional da empresa, uma vez que uma minoria concordou totalmente com ela. Esse resultado poderia levar a empresa a tomar alguns caminhos para retomar o alinhamento, entre eles: dialogar com os líderes para repensar a máxima que representava a cultura organizacional; discutir melhor sobre o que significava ser “legal” para os líderes ou, até mesmo, acrescentar novos termos que pudessem englobar perspectivas diferentes sobre o que significa ser um colaborador da empresa.

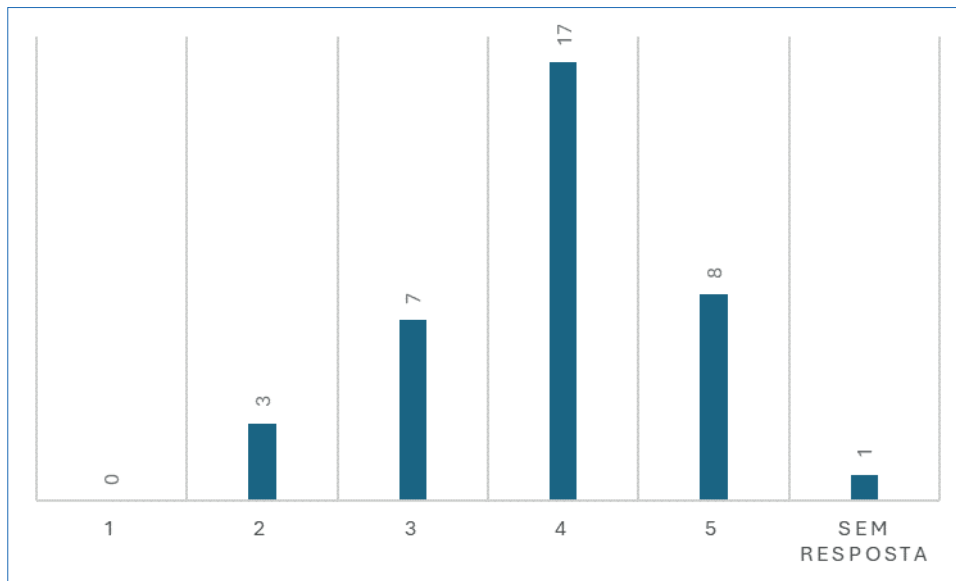
Sobre a afirmação “A vida pessoal impõe muitos desafios, e existem situações que não podem ser previstas e administradas, por isso, eu entendo e sou tolerante quando meus liderados apresentam baixo desempenho devido a problemas pessoais”, tem-se que a maioria (17) concordou parcialmente, enquanto oito líderes concordaram totalmente e a mesma quantidade discordou parcialmente, como mostra a Figura 5:



**Figura 5.** Posicionamento dos participantes em relação a ser tolerante com o baixo desempenho dos liderados por problemas pessoais  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Os resultados dessa pergunta indicaram que a maioria dos líderes — 25 entre os que concordaram total e parcialmente — mostrou compactuar com o valor da tolerância, um dos que mais se repetiam no código de ética e conduta da empresa, evidenciando, assim, um alinhamento cultural. Contudo, é importante também dar atenção àqueles que demonstraram certo desalinhamento com este valor — isto é, pelo menos aos oito líderes que discordaram parcialmente da afirmação — para buscar compreender o porquê da opinião divergente.

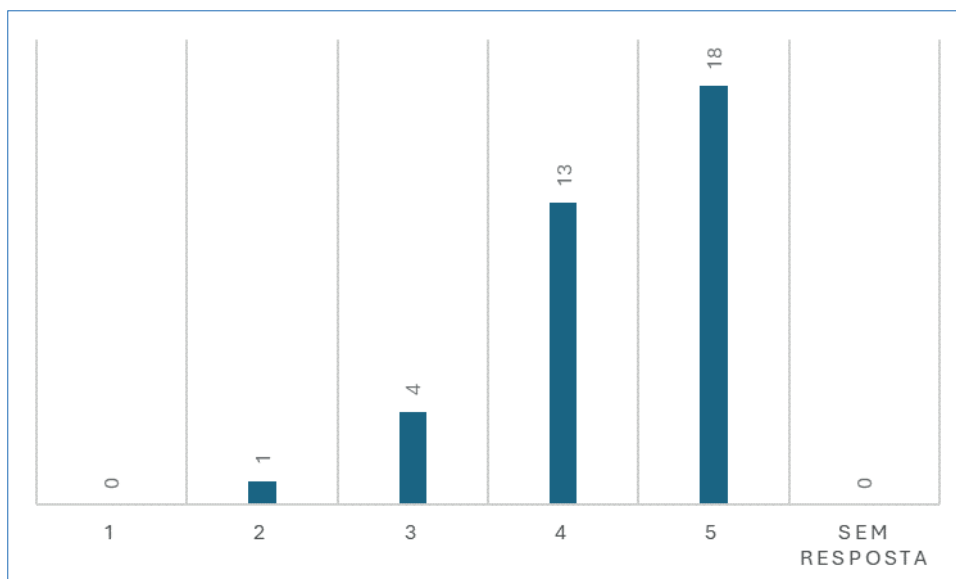
Ao serem confrontados com a afirmação “Eu acredito que a empresa deve respeitar a liberdade de expressão de cada colaborador”, a maioria (17) concordou parcialmente, enquanto oito líderes concordaram totalmente e um líder não respondeu à questão. Chama atenção a quantidade daqueles que não discordaram e nem concordaram (sete), emitindo uma opinião neutra sobre o assunto, como mostra a Figura 6.



**Figura 6.** Posicionamento dos participantes em relação ao respeito à liberdade de expressão dos colaboradores  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Esses resultados demonstraram um alinhamento cultural considerável dos líderes com o valor do respeito, aquele que mais se repetia no código de ética e condutas da empresa. Em contrapartida, a quantidade de opiniões neutras sobre esse valor demonstrou um alerta à empresa, no sentido de avaliar de que forma esses líderes poderiam compreender melhor quão essencial o valor do respeito era para a sua cultura organizacional.

Sobre a seguinte afirmação "No trabalho, eu lido com problemas complexos que exigem uma boa capacidade de análise para tomada de decisão, por isso, eu acho que medidas excepcionais podem ser tomadas em situações excepcionais", a grande maioria (31 líderes) concordou parcial ou totalmente, enquanto nenhum deles discordou totalmente e apenas um discordou parcialmente (Figura 7).

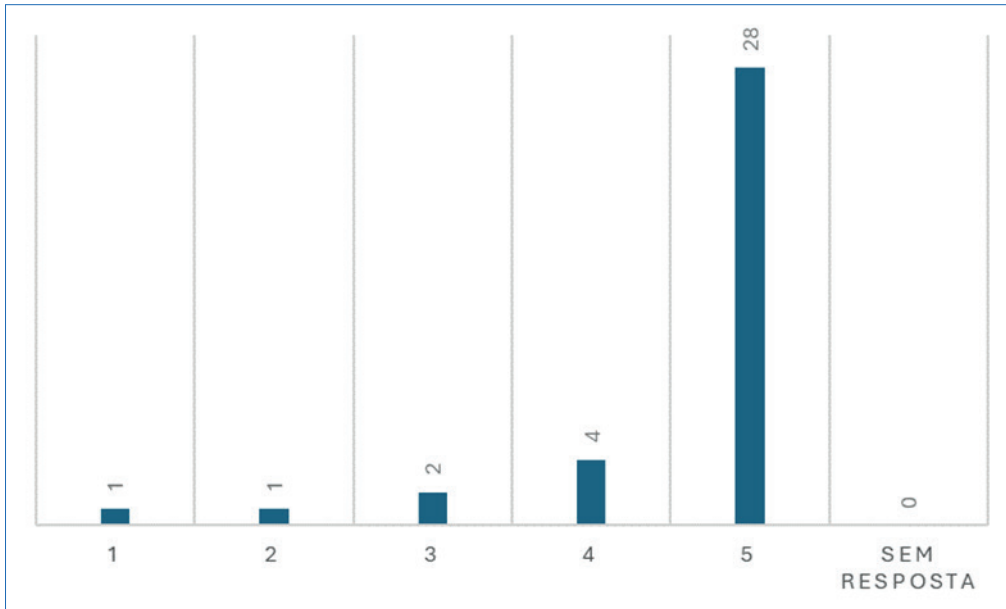


**Figura 7.** Posicionamento dos participantes sobre tomar iniciativa em situações necessárias  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.



Diante disso, foi possível identificar que o valor da iniciativa foi amplamente compartilhado pelos líderes, confirmando um alinhamento cultural com a instituição.

Por fim, a respeito da afirmação “Minha postura diante de um liderado que compartilha informações sigilosas fora do ambiente de trabalho é advertir sobre a gravidade do erro e orientar para que não aconteça novamente”, 28 líderes concordaram totalmente, caracterizando a maior taxa de concordância com uma afirmação entre as demais já apresentadas (Figura 8).



**Figura 8.** Posicionamento dos participantes sobre advertir um liderado a respeito do compartilhamento de informações sigilosas  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Esses dados demonstram um forte alinhamento cultural com o valor da responsabilidade, sobretudo, em relação ao compartilhamento de informações sigilosas que é enfatizado no código de conduta da instituição.

Em suma, a partir dos resultados obtidos foi possível identificar que, de maneira geral, os líderes da empresa estudada estavam alinhados com sua cultura organizacional, o que foi demonstrado sobretudo pelo forte alinhamento com os valores da responsabilidade e da iniciativa, e o alinhamento satisfatório com os valores do respeito e da tolerância.

Concluiu-se, portanto, que apesar de os líderes apresentarem forte alinhamento cultural, havia pontos de atenção que poderiam ser alvos de melhoria para aumentar ainda mais o nível de alinhamento cultural entre os líderes e a organização estudada no futuro. Ademais, considerou-se que os resultados desta pesquisa poderiam ampliar a discussão do tema na empresa, principalmente ao oferecer informações que pudessem apoiar novas iniciativas de pesquisa direcionadas ao entendimento dos estilos de liderança proeminentes na organização em questão.

# REFERÊNCIAS

- [1] Rodriguez C.V.O.; Tomei P.A.; Serra B.P.C. Alinhamento pessoa-organização (P-O "FIT") e engajamento: um estudo de caso. *Iberoamerican Journal Strategic Management (IJSM)*. 2020; 19(1): 128-148. DOI: 10.5585/riae.v19i1.15899.
- [2] Silva L.M.T.; Albuquerque L.G.; Costa B.K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*. 2009; 8(2): 159-173. DOI: 10.5329/RECADM.20090802004.
- [3] Russo G.M.; Tomei P.A. Análise do alinhamento cultural de uma organização: um estudo de caso da Arfco. *Gestão Planejamento*. 2014; 15(2): 382-409. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2735>.
- [4] Banov M.R. *Recrutamento e seleção com foco na transformação digital*. 5ed. São Paulo: Atlas; 2020.
- [5] Barreto L.M.T.S.; Kishore A.; Reis G.G.; Baptista L.L.; Medeiros C.A.F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*. 2013; 48(1): 34-52. DOI: 10.5700/rausp1072.
- [6] Celestino S. *O líder transformador: como transformar pessoas em líderes*. São Paulo: Cengage Learning; 2017.
- [7] Demo G.; Fernandes T.; Fogaça N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*. 2017; 86(1): 89-117. DOI: 10.1590/1413-2311.093.57040.
- [8] Nunes J.R., Mota E.P. Análise das características para a formação de líderes em uma gestão estratégica. *Revista IPecege*. 2015; 1(3/4): 93-125. DOI: 10.22167/r.ipecege.2015.3-4.93.
- [9] Gerhardt T.E.; Silveira D.T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS; 2009.
- [10] Schneider E.M.; Fujii R.A.X.; Corazza M.J. Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. *Revista Pesquisa Qualitativa*. 2017; 5(9): 569-584. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/157>. Acesso em: 14 de maio de 2024.
- [11] Broilo P.L.; Silva R.G.S.; Frio R.S.; Olea P.M.; Nodari C.H. Abordagens mistas na pesquisa em administração: uma análise bibliométrica do uso de multimétodos no Brasil. *Administração: Ensino e Pesquisa*. 2015; 16(1): 9-39. DOI: 10.13058/raep.2015.v16n1.199.
- [12] Oliveira A.V.; Cardoso J.N.M.; Brito L.S.; Souza M.C. Fundamentos da pesquisa em gestão de pessoas: observando oportunidades de investigação. *Revista Científica da Ajes*. 2018; 7(15): 1-17. Disponível em: <https://revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/174>. Acesso em: 14 de maio de 2024.
- [13] Garcia, M. et al. Usos da pesquisa documental em estudos sobre Administração Pública no Brasil. *Teoria e Prática em Administração*, 2016; 6(1): 41-68. DOI: 10.21714/2238-104X2016v6i1-25211.
- [14] Marconi M.A.; Lakatos E.M. *Fundamentos de metodologia científica*. 9ed. São Paulo: Atlas; 2021.
- [15] Bermudes W.L.; Santana B.T.; Braga J.H.O.; Souza P.H. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. *Vértices*. 2016; 18(2): 7-20. DOI: 10.19180/1809-2667.v18n216-01.
- [16] Mozzato A.R.; Grzybovski D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*. 2011; 15(4): 731-747. DOI: 10.1590/S1415-65552011000400010.