



Sónia Isabel Nunes  
Gonçalves

**CULTURA ORGANIZACIONAL E  
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ESTUDO  
DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR  
FINANCEIRO**

Relatório de Dissertação de Mestrado em Gestão  
Estratégica de Recursos Humanos.

**Orientador:** Professor Doutor João Pedro Cordeiro

Novembro, 2022.

Sónia Isabel Nunes  
Gonçalves

**CULTURA ORGANIZACIONAL E  
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:  
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA  
DO SETOR FINANCEIRO**

JÚRI

*Presidente: Professora Doutora Maria Amélia Marques*

*Vogal Orientador: Professora Doutora Célia Quinta*

*Vogal Arguente: Professor Doutor João Pedro Pina  
Cordeira*

Novembro 2022

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”

Peter Drucker

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus filhos, Tiago e Simão, e ao meu marido Paulo, por acreditarem em mim e me apoiarem incondicionalmente.

Ao meu pai e à minha mãe que estão sempre presentes na minha vida!

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor João Pina Cordeiro, pela disponibilidade e pela orientação neste percurso.

Muito obrigada a todos os participantes que contribuíram para que este estudo se realizasse, especialmente aqueles que facilitaram o acesso às pessoas certas e à informação relevante para o tema.

Por fim um agradecimento especial à minha colega de curso Antonieta Reis, que esteve sempre disponível para me ouvir nas minhas frustrações, e neste percurso solitário. Sem ti isto não seria a mesma coisa.

Um grande bem-haja a todos!

## **RESUMO**

A forma como as empresas resolvem os seus problemas faz parte do seu ADN, a cultura organizacional é parte essencial do sucesso das organizações. Numa empresa que se encontra em processo de transformação organizacional a cultura pode ser considerada como um fator crítico de sucesso para a concretização da estratégia. O interesse pelo estudo da cultura organizacional e a sua influência na estratégia da empresa, surge num contexto em que as empresas necessitam de procurar maneiras de melhorar a eficácia das organizações (Cameron & Quinny, 2006). A cultura organizacional assenta num conjunto de crenças e comportamentos manifestados pelos trabalhadores, refletindo-se nas suas perceções, ações, nos sentimentos e pensamentos sobre a organização (Schein, 2010). Com o objetivo de compreender a relação entre a cultura da organização e a estratégia da empresarial realizou-se um estudo exploratório, segundo a metodologia de estudo de caso único de natureza qualitativa, com recurso a entrevistas e análise documental, numa empresa líder no mercado nacional do setor financeiro. Os resultados sugerem que a cultura organizacional é influenciada pela estratégia e que esta por sua vez molda os comportamentos a adotar e que caracterizam a cultura da organização. Este estudo pretende contribuir para a compreensão da relação da cultura da organizacional e a sua relação com a estratégia da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Estratégia, Transformação Cultural.

## **ABSTRACT**

The way companies solve their problems is part of their DNA, organizational culture is an essential part of the success of organizations. In a company that is in the process of organizational transformation, culture can be considered a critical success factor for the achievement of the strategy. The interest in the study of organizational culture and its influence on the company's strategy arises in a context in which companies need to look for ways to improve the effectiveness of organizations (Cameron & Quinny, 2006). Organizational culture is based on a set of beliefs and behaviors manifested by workers, reflected in their perceptions, actions, feelings and thoughts about the organization (Schein, 2010). With the objective of understanding the relationship between organization culture and business strategy, an exploratory study was carried out, according to the methodology of a single case study of a qualitative nature, using interviews and document analysis, in a leading company in the national market of the sector financial. The results suggest that the organizational culture is influenced by the strategy and that this, in turn, shapes the behaviors to be adopted and that characterize the organization's culture. This study aims to contribute to the understanding of the relationship between organizational culture and its relationship with the company's strategy.

**Keywords:** Strategic Human Resources Management, Organizational Culture, Strategic, Cultural Transformation.

## **ABREVIATURAS**

**B2C:** Business to Consumer (Empresa para o consumidor)

**BEP:** Budget et Plan (Orçamento e plano)

**BPPI:** Indicadores do modelo de reconhecimento

**BRH:** Bilan Ressources Humaines (Relatório de Recursos Humanos)

**CODI:** Comité de Direção

**COMEX:** Comité executivo do grupo

**CSAT:** Customer Satisfaction (CSAT é calculado pela percentagem de clientes satisfeitos a dividir pelo total de respostas)

**DICV:** Direção de Inovação e Criação de Valor

**DO:** Direção de Operações

**DSI:** Direção de Sistemas de Informação

**GPTW:** Great Place to Work (ótimo lugar para se trabalhar)

**IT:** Information Technology (Tecnologia da Informação)

**KPI:** Key Performance Indicator (Indicadores chave de Performance)

**Mini BEP:** Versão simplificada do BEP

**NPS:** Net Promoter Score (NPS é calculado pelo número de Clientes Promotores menos os Clientes Detratores)

**PNB:** Produit Net Bancaire (Produto Bancário Líquido, é o valor acrescentado criado pela empresa; este montante corresponde à diferença entre o que recebemos e os custos suportados com os empréstimos que contratamos.)

**RH:** Recursos Humanos

**SLA:** Service Level Agreement (Acordo de Nível de Serviço)

**SOE:** Serviço Operational Intelligence (Serviço de Inteligência Operacional)

**XBO :** Experience Based Operations ( Operações baseadas na experiência)

## GLOSSÁRIO

**Accountability:** Responsabilidade pelo trabalho que se entrega.

**Actue:** Atualização ao BEP mediante as necessidades do mercado, estratégias emergentes.

**Agile:** Metodologia ágil na gestão dos projetos.

**Aware:** Estar consciente das necessidades de evolução.

**Back to School :** Program de incentivo ao regresso aos estudos.

**Backup:** Cópia de segurança.

**Barómetro «#YOURVOICE!»:** Questionário de Clima Social do Grupo

**Benchmarking:** Avaliação comparativa da concorrência.

**Benchmark:** Referência em relação à concorrência.

**Bilan ressources humaines (BRH):** Reunião anual da DRH e managers para identificação de talentos e oportunidades de evolução de carreira dos trabalhadores.

**Blocker:** Bloqueador.

**Boost:** Impulso.

**Bottom Up:** Baixo para cima.

**Branding:** Marca.

**Buddy:** Companheiro na integração na atividade.

**Business model:** Modelo de negócios.

**Catch-UP:** Sessão de partilha de resultados alcançados.

**Chat:** Canal de comunicação.

**Cloud:** Nuvem.

**Cluster:** Conjunto.

**Coach:** Treinador.

**Collections:** Recuperação de Crédito.

**Contact Center:** Centro de contacto do serviço de clientes.

**Core:** Essencial da atividade.

**Cross selling:** Venda cruzada.

**Day Out:** Ação anual de cada Direção realizada fora da empresa.

**Definitely there:** Definitivamente lá.

**Driver:** Condutor.

**Enabler:** Facilitador.

**Encour:** Dinheiro.

**Engagement:** Compromisso.

**Entreprise Ambition:** Ambição da Empresa.

**Farming de talentos:** Produção de talentos.

**Fintech:** Palavra abreviada de financial technology (tecnologia financeira, em português).  
Refere-se a startups ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais.

**Flat:** Refere-se a uma estrutura da organização sem hierarquias.

**Flyer:** Folheto informativo.

**Fundamentals:** Fundamentos.

**Homebanking:** Serviço online que permite ao cliente bancário fazer a gestão da sua conta através de internet.

**In house:** dentro da casa

**Inputs:** Entrada de informação.

**Kaizen:** Processo de melhoria continua.

**know how:** Saber fazer.

**Let's Transforme Togheter:** Programa de Transformação do modelo de negócio de Cultura.

**Let's Go :** Plataforma de avaliação do contributo coletivo e individual (KPI)

**Let's Grow:** Plataforma de avaliação de comportamentos.

**Manager:** Supervisor- responsável de setor

**Mindset:** Mentalidade.

**News Letters:** Comunicação por e-mail utilizada para informar os resultados mensalmente.

**On going:** Em progresso.

**Onboarding:** Refere-se ao Serviço de Análise de Crédito.

**One to one:** Um para um.

**Online:** Conectados.

**Open banking:** Banco aberto.

**Pitches:** Breve apresentação.

**Players:** Concorrência.

**Pool Managers:** Equipa de supervisão que gere de forma compartilha o mesmo serviço.

**Programa XBO:** Programa de Transformação da Direção de Operações.

**Pulse:** Pulso.

**Revenew:** Renovar.

**Serviço de Clientes Omnicanal:** Serviço de Clientes que engloba todos os canais de comunicação (chat, telefonia e e-mail).

**Silver bullet:** Bala de prata.

**Site:** Página de internet.

**Sponsonirizar:** Patrocinar.

**Stakeholders:** Partes interessadas.

**Startups:** Pequenas empresas emergentes.

**Sync:** Reuniões de sincronização.

**Time to decide (T2D):** Tempo para decidir.

**Time to Pay (T2P):** Tempo que decorre entre o pedido do cliente e o seu financiamento.

**Top down:** Topo para baixo.

**Turnover:** Rotatividade de pessoas que entram e saem da empresa.

**Upload:** Envio.

**Wanderer dog:** Cão errante.

**Wellbeing:** Bem-estar.

**WhatsApp:** Rede social utilizada para comunicar.

**Work around:** Outra forma alternativa de se fazer as coisas, de contornar o processo.

**Workplace:** Refere-se à ferramenta do facebook empresa.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I.....	4
REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1 Cultura Organizacional .....	4
1.1.1 Conceito de Cultura .....	6
1.1.2 Dimensões e Níveis de Cultura .....	7
1.1.3 Os níveis de cultura segundo Schein .....	9
1.1.4 Tipos de Cultura .....	10
1.1.5 As Subculturas “Corporate Culture” .....	12
1.1.6 A relação da Liderança com a Cultura Organizacional .....	13
1.2 Estratégia.....	14
1.2.1 Definição de estratégia .....	15
1.2.2 A Visão, Missão e os Valores da Empresa .....	17
1.2.3 Definição do plano Estratégico na Organização.....	17
1.2.4 A Gestão pela Qualidade .....	19
1.3 A relação entre a Cultura Organizacional e a Estratégia .....	19
CAPÍTULO II .....	22
OBJETIVOS E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA .....	22
2.1. Pergunta de partida e objetivos .....	22
2.2. Abordagem Metodológica .....	23
2.2.1. Tipo de estudo.....	23
2.2.2. Técnica de recolha de dados .....	24
2.2.3. Técnicas de análise de dados .....	26
2.2.4. Procedimentos.....	27
2.2.5. Caracterização da Amostra.....	28
2.3. Apresentação da Empresa .....	28
2.3.1. Caracterização da Empresa.....	28
2.3.2. Estratégia e Cultura da Organização .....	29
2.3.3. Estratégia da Direção de Operações .....	32
2.3.4. Estrutura Organizacional .....	35
2.4. Recursos Humanos.....	36
CAPÍTULO III .....	38
ESTUDO EMPÍRICO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	38
3.1 A Cultura Organizacional .....	38
3.1.1 A cultura da empresa .....	38
3.1.2 Tipo de cultura .....	41
3.1.3 Subculturas.....	43
3.1.4 A Estrutura da Empresa .....	44
3.2 Lideranças .....	47
3.3 A Estratégia.....	51
3.4 Relação entre a Cultura e a Estratégia .....	56
CONCLUSÃO .....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	64
APÊNDICE 1: E-MAIL A SOLICITAR ENTREVISTA.....	66
APÊNDICE 2: GUIÃO DAS ENTREVISTAS .....	67
APÊNDICE 3: ANÁLISE CATEGORIAL .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de Cultura Organizacional Schein.....	21
Figura 2: Estrutura de Valores.....	23
Figura 3: os grandes desafios das operações (análise swot).....	45
Figura 4: Dimensões da metodologia na resolução de problemas .....	46
Figura 5: Objetivos Experience Based Operations .....	47
Figura 6: Organigrama .....	48
Figura 7: Caracterização dos Recursos Humanos.....	49
Figura 8: Caracterização dos Recursos humanos da Direção de Operações.....	49

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Conceito de Cultura.....	18
Tabela 2: Caracterização dos participantes .....	40

## INTRODUÇÃO

Numa era da globalização em que as empresas necessitam de se transformarem para responder às novas necessidades de novos mercados mais exigentes e emergentes a Gestão Estratégica de Recursos Humanos adquire uma relevância na transformação cultural das suas pessoas nas organizações. A Cultura Organizacional é também ela contingencial neste cenário de mudanças, lançam-se novos desafios na transformação da cultural das organizações. Há que repensar e agilizar novos métodos de trabalho adaptados à digitalização, rever e mapear a gestão do conhecimento, transformar as lideranças, aspetos estes que se tornaram basilares para o sucesso das organizações. Neste contexto a estratégia da empresa abarca grandes desafios ao nível da transformação cultural. Este estudo propõe-se a encontrar na literatura as respostas a estes desafios, ainda que num estado incipiente da sua implementação.

Nas últimas décadas a cultura organizacional tem assumido um papel importante nas organizações, apesar de não ser um tema novo, é um tema que adquiriu a partir dos anos 80 uma relevância para as organizações. Algumas das razões consideradas por Cunha et al. (2007), são o facto de responder ao impacto das diferenças culturais na gestão e resultados empresariais e por outro lado contribuir para a sua consistência e funcionamento das organizações. Segundo (Cunha et al., 2007) a cultura tornou-se um tema da moda de gestão.

Torna-se assim relevante entender a cultura organizacional e a sua relação com a estratégia empresarial como fator facilitador ou inibidor na eficácia da empresa, contribuindo para que esta alcance os seus objetivos estratégicos.

Segundo Schein (2004) a cultura organizacional pode ser observada em três níveis: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos, partindo deste modelo iremos aprofundar neste estudo de que forma estes níveis se evidenciam na empresa em estudo.

Para Cameron e Quinn (2006), as empresas que atingem o sucesso desenvolvem algo que supera a estratégia empresarial, a quota de mercado ou as vantagens tecnológicas, embora estes indicadores sejam importantes eles são o resultado de uma cultura forte e única, com capacidade de enfrentar incertezas, criar ordem, deixar claro o que é esperado de cada trabalhador, fomentando a sustentabilidade a longo prazo, perspetivar a continuidade do negócio, estabelecer compromissos e promover uma visão do futuro.

A revisão da literatura sugere que a cultura pode ser considerada um fator crítico do sucesso para as organizações, são vários os autores que contribuem para a discussão do tema e para a importância que tem como fator diferenciador num mercado cada vez mais competitivo em que as estratégias e o modelo de negócio das organizações no mercado financeiro não divergem de forma relevante da concorrência.

Com base na revisão da literatura em volta da cultura organizacional e da sua importância na estratégia da empresa como fator de sucesso das empresas, definiu-se a seguinte pergunta de partida: *Qual a relação entre a cultura organizacional e a estratégia da empresa?*

Por forma a dar resposta a esta pergunta de partida definiu-se como objetivo geral analisar a relação entre a Cultura Organizacional e a Estratégia da Empresa. A partir do objetivo geral definiram-se os objetivos específicos por forma a delimitar o campo de estudo, que irão responder ao tema em estudo:

- identificar e analisar a cultura organizacional;
- identificar e analisar a estratégia da empresa e a estratégia da Direção de Operações;
- compreender o papel e a importância da cultura organizacional na sua relação com a estratégia da empresa, especificamente na Direção de Operações;
- identificar e analisar as políticas e práticas a mobilizar e implementar num processo de transformação da cultura organizacional aliada às estratégias da Direção de Operações da empresa;
- identificar e analisar o papel das chefias no processo de transformação da cultura aliados à estratégia da Direção de Operações da empresa.

Para a concretização deste estudo optou-se pela realização de um estudo exploratório de natureza qualitativa, apresentado sob a forma de estudo de caso, como objeto empírico a Direção de Operações, empresa líder de mercado no setor financeiro em Portugal.

O presente estudo pretende contribuir para a compreensão da relação da cultura organizacional e a estratégia da empresa e de que forma contribuem para o sucesso das organizações.

Este relatório está estruturado em três capítulos principais. O primeiro capítulo aborda o tema da cultura organizacional e a estratégia da empresa, os principais modelos que suportam esta investigação. No segundo capítulo abordamos os objetivos do estudo e a opção metodológica para a sua concretização. O terceiro capítulo apresenta os resultados qualitativos obtidos e a

discussão dos mesmos com base no estudo empírico. No final apresentamos uma breve conclusão, com os aspetos fundamentais do estudo, identificando algumas limitações e os próximos passos a serem considerados em futuras investigações.

# **CAPÍTULO I**

## **REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo vamos apresentar uma reflexão sobre alguns conceitos teóricos relacionados com as dimensões em estudo neste trabalho de investigação. Compreender a cultura organizacional e a importância que esta tem no ADN da empresa, na forma como resolve os seus problemas é imperativo, num processo de transformação cultural que se impõe para fazer face a novos desafios e novos modelos de negócio que assentam na evolução tecnológica, a cultura adquire um papel-chave na estratégia das organizações.

### **1.1 Cultura Organizacional**

Neste ponto abordamos o tema da cultura organizacional e a sua relevância para o estudo de caso. Apesar do tema da cultura organizacional não ser um tema novo, é verdade que tem adquirido um maior interesse de estudo pelas organizações, provocado pelo eventual impacto que tem no desempenho e resultados das mesmas. “A cultura organizacional, tem sido uma área onde têm surgido conceituados trabalhos académicos que fornecem orientações para gestores que procuram maneiras de melhorar a eficácias das suas organizações” (Cameron & Quinn, 2006, p.16).

Para Thévenet (1986, *cit. in* Camara 2016) a cultura da empresa mostra-nos um estado de espírito dos homens na organização adaptando-se à realidade atual da época. As empresas passaram a ser vistas como uma realidade social coexistente com a económica o que muda o paradigma em relação às relações humanas e aos métodos de produção das organizações.

Muitos são os autores que tem estudado este tema e que apresentam reflexões sobre o mesmo, no entanto os primeiros estudos surgiram nos anos 30 do século XX, mas é nos anos 80 que se torna um tema central para as empresas (Trice & Beyer, 1993, *cit. in* Cunha et al., 2007).

Segundo Fonseca (2013) o interesse pelo estudo da cultura organizacional surge nos anos 70, no entanto é nos anos 80 que atinge o auge de publicações e interesse sobre o tema, corroborando com Cunha et al. (2007), pois é nesta década que alguns autores associam o sucesso de algumas empresas à cultura organizacional, pela influência que esta exerce sobre a eficácia e a produtividade.

Segundo Bertero (1989, *cit. in* Fonseca, 2013), o interesse pela cultura organizacional deveu-se ao declínio de algumas empresas norte americanas nos anos 70, que tinham liderado mercados, e que nesta década não conseguiram acompanhar a concorrência das empresas europeia e japonesas. Por outro lado, as empresas japonesas foram destacadas pelo facto de terem uma cultura adequada ao desempenho empresarial, surgindo assim a ideia de que existiriam culturas favoráveis e culturas desfavoráveis ao desempenho organizacional.

Para Cunha et al. (2007), a cultura surge nesta época, anos 80, como uma espécie de elixir a que era necessário recorrer para o sucesso das organizações. Muitos são os autores que estão em concordância com este fenómeno em que a cultura foi considerada a explicação para o sucesso económico japonês.

Os autores Shafritz et al. (2001, *cit. in* Fonseca, 2013), sugeriram uma escola relacionada com as teorias organizacionais – as Teorias da cultura e mudança Organizacional. Segundo os autores os primeiros textos sobre o tema surgiram nos anos 50 e 60, mas ganharam maior visibilidade nos anos 80. A cultura organizacional é definida por um conjunto de fenómenos intangíveis, como os valores, crenças, pressupostos, percepções, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento.

Uma das razões apontadas pelos autores é o facto a cultura organizacional adquirir um papel fundamental no funcionamento e nos resultados das organizações. Segundo Cunha et al. (2007), existem algumas razões que justificam a continuação dos estudos em volta do tema da cultura organizacional: a) a necessidade de articular as práticas da organizacional com os valores; b) a possibilidade de gerir e controlar o comportamento organizacional; c) garantir a continuidade histórica; e d) a gestão e identificação dos trabalhadores com a organização.

Fonseca (2013) corrobora com a ideia de que a cultura interessa à gestão porque esta contribui para aumentar a eficiência da organização em vários níveis, facilita a organização enquanto grupo de pessoas a adquirir experiências comuns, o que define e contribui para encontrar a razão de ser da organização, uma vez que a cultura é composta por um conjunto de comportamento e de desempenhos (Browaeys, 2011, *cit. in* Fonseca, 2013).

Existem na literatura várias publicações que sugerem que a cultura organizacional contribui para o desempenho das organizações e, por conseguinte, para o alcance de melhores

desempenhos e resultados. Lemaitre (1984, *cit. in* Camara, 2016) refere a cultura como um fator essencial para o êxito da empresa.

### 1.1.1 Conceito de Cultura

Apesar de existirem na literatura várias definições para a cultura organizacional há aspetos que são similares o que sugere uma uniformização do conceito de cultura. A maior parte das definições englobam os valores, crenças, pressupostos, perceções, normas, factos e comportamentos. Apresentamos algumas das principais definições de Cultura (tabela 1).

**Tabela 1 - Conceito de Cultura**

“A forma costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm que aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma”.	Jaques (1951, p. 251)
“O padrão de pressupostos básico que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.	Schein (1985, p.9)
“A programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias”.	Hofstede (1991, p.19)
“O conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esses grupos dos demais grupos”.	Cook & Yanow (1993, p. 379)
“Os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização”.	Schneider, Brief & Guzzo (1996, p. 11)
“A cultura pode ser descrita como o conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna”.	Fan (2000, pp.3-4)

**Fonte:** adaptado de Cunha et al. (2007)

Existem na Literatura várias definições sobre o que é a Cultura e, em quase todas elas a cultura surge num contexto único de um grupo de indivíduos que partilham um conjunto de pressupostos únicos que os definem e distinguem de outros como membros de uma organização.

O autor Schein (1996, *cit. in* Cunha et al., 2007, p. 636), definiu a cultura como um “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo que percebe, pensa e reage num determinado ambiente”. Assim, a cultura pode ser estabelecida como um conjunto de valores e práticas organizacionais, que podem moldar o comportamento com base num sistema de crenças, normas e expectativas.

### **1.1.2 Dimensões e Níveis de Cultura**

Um dos estudos mais relevantes sobre a dimensão da cultura foi realizado por Geert Hofstede (2022), publicado no livro “*Culture’s Consequences*”, em que o autor considera a cultura como uma variável independente e procura analisar as suas implicações no funcionamento da sociedade e das organizações (Cunha et al., 2007). A partir deste pressuposto, Hofstede definiu quatro dimensões, onde sugeriu que as diversas culturas nacionais (mais de 50 países) podem ser caracterizadas de acordo com as seguintes dimensões: a) individualismo-coletivismo; b) evitamento da incerteza; c) masculinidades- feminilidade; e d) distancia hierárquica (Fonseca, 2013; Cunha et al., 2007).

- a) O individualismo coletivismo: “define a envolvimento dos indivíduos em relação aos interesses coletivos dos grupos em que o indivíduo pertence. Os países individualistas são caracterizados por indivíduos que agem em função do seu próprio interesse e dos seus mais próximos. Já nas culturas coletivistas os indivíduos tendem a colocar os interesses da comunidade em primeiro lugar. O país mais individualista tem uma tendência em ter uma menor distância hierárquica” (Cunha et al., 2007, p.651).
- b) O evitamento da incerteza: esta dimensão “avalia o quanto uma sociedade está preparada para lidar com o risco e as incertezas, a capacidade de lidar com o

desconhecido. Nas culturas com um elevado grau de incerteza existe maior níveis de stress, e necessidade de definição de regras e de segurança. Os países com menos índice de evitamento revelam uma maior aversão às regras e aceitam com maior naturalidade o que é diferente dos comportamentos ditos normais” (Cunha et al., 2007, p.651). Segundo Fonseca (2013) em termos de empresa, quanto mais uma empresa controla a incerteza, maior é a organização, o formalismo, a especialização de funções e da tarefa. O controlo do detalhe é característica das empresas onde o índice da incerteza é elevado.

- c) A masculinidade-feminilidade: de acordo com Cunha et al., (2007), esta dimensão representa os extremos de dois polos em que a masculinidade representa a ambição e o alcance dos objetivos e o outro a harmonia interpessoal. As sociedades masculinas tendem a ser mais competitivas, com maior procura do controlo do poder e realização material e financeira. Por outro lado, as sociedades tendencialmente femininas são caracterizadas por uma maior preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e a proteção dos mais fracos (Cunha, et al., 2007).
- d) A distância hierárquica: esta dimensão mede a distância que o indivíduo tem dos seus superiores hierárquicos. Os países com maior distanciamento do poder os indivíduos são considerados desiguais por natureza, os títulos e a posição que o individuo ocupa na sociedade dão-lhe um estatuto e configuração de poder, por consequência existe uma distância entre indivíduos e hierarquias, e desigualdade na distribuição de riqueza (Cunha et al., 2007).

Segundo o 6-D Model de Hofstede (s.d.), Portugal destaca-se com um elevado índice na dimensão da prevenção da incerteza, que é característica de uma sociedade com menor tolerância a comportamentos e ideias não ortodoxos, existe uma maior necessidade de regras, os indivíduos trabalham mais, as normas são rígidas, as pontualidades a segurança são fundamentais, por outro lado a inovação não é bem entendida. A distância do poder e a desigualdade é ainda aceite pelos indivíduos, as chefias são exigentes e os subordinados controlados por chefes é, ainda, o padrão aceite na sociedade Portuguesa.

Segundo Hofstede (Cunha et al.), Portugal estagnou durante alguns anos, devido ao regime salazarista, mas nos últimos anos verificasse um aceleração na mudança de cultura, mais propriamente desde 1974 tem-se tornado mais individualista, mas mantendo o evitamento à incerteza.

### 1.1.3 Os níveis de cultura segundo Schein

Um dos autores que mais referenciado quando estudamos o tema da cultura organizacional é Schein (2010). O modelo de Schein (2010) é dos mais citados em trabalhos académicos e um dos mais relevantes que se encontra na literatura sobre o tema da cultura.

Segundo Schein (2010, p.3) a cultura é tanto um fenómeno dinâmico do “*aqui e agora*” quanto uma estrutura coercitiva de fundo que na influência de forma multiplicada. Os pressupostos básicos de uma sociedade são o que caracteriza a sua cultura, os valores e os comportamentos são a forma como a vivência. Para o autor parte da confusão em torno da definição do que realmente é cultura resulta da não diferenciação dos níveis em que ela se manifesta.

Schein (2010) define um modelo com três diferentes níveis (Figura 1) que vão desde as manifestações evidentes muito tangíveis que se podem observar e sentir até as suposições básicas, inconscientes e profundamente enraizada na essência da cultura.

**Figura 1: Níveis de Cultura Organizacional Schein**



**Fonte:** Adaptado de Schein (2010)

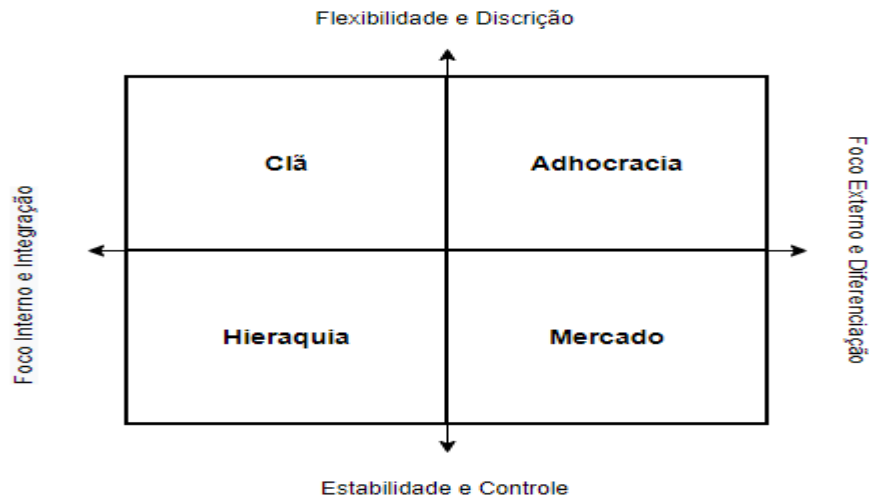
O modelo de Schein (2010), divide a cultura organizacional em três níveis: a) as crenças; b) os valores; e c) normas e regras de comportamento adotadas, que os membros de uma organização usam como forma de descrever a cultura para si mesmos e para os outros.

- a) Os artefactos: são os fenómenos que se veem, ouvem e sentem quando entramos em contacto com uma nova cultura. Os artefactos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura do ambiente físico; a linguagem; a tecnologia produtos; as criações artísticas; o estilo, a forma de vestir e demonstrações emocionais; os mitos e histórias contadas sobre a organização; os valores; os rituais e as cerimónias (Schein, 2010).
- b) As crenças e os valores: traduzem as formas de ser e de estar da empresa. Os valores definem o que é importante para a organização e as normas os comportamentos que devem ser adotados por todos. Os valores tendem a ser explícitos e divulgados pelas organizações por forma serem interiorizados pelos indivíduos e passam a ser crenças, assumem-se como pressupostos e filosofias (Schein, 2010).
- c) As suposições subjacentes básicas: são mais difíceis de decifrar. São a verdadeira essência da organização. Este nível está relacionado com a aprendizagem da organização, a forma de fazer e de resolver problemas, por norma influenciada pelos fundadores e pela forma como gerem com sucesso a organização, e fazem com que esses pressupostos básicos passem a se aceites como a forma correta de fazer as coisas (Schein, 2010).

#### **1.1.4 Tipos de Cultura**

Segundo Cameron e Quinn (2006), o Modelo de Valores consegue alcançar os valores, isto é, a cultura que existe nas organizações. Este modelo pressupõe a existência de duas dimensões que organizam os indicadores em quatro grupos principais. Uma dimensão que diferencia os critérios de eficácia, flexibilidade, dinamismo, estabilidade, ordem e controle e outra que diferencia orientações internas, e externa orientada para a diferenciação da concorrência. Com base neste pensamento identificaram quatro tipos de estrutura: a) clã; b) hierarquia; c) mercado e de; d) Inovação (figura 2).

**Figura 2- Estrutura de Valores**



**Fonte:** Adaptado de Cameron e Quinn (2006, p.35)

- a) A cultura de clã: é caracterizada pela sua semelhança com uma estrutura do tipo familiar. Os valores e objetivos são partilhados, existe coesão entre o trabalho em Equipa, maior participação dos trabalhadores nas decisões e um sentimento de pertença a um grupo. Os trabalhadores sentem-se envolvidos e comprometidos com a organização. As equipas são autónomas, o foco é o resultado da equipa e os trabalhadores procuram melhorar o desempenho num ambiente de confiança e procura de desenvolvimento individual. A cultura de clã, caracteriza-se por um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham muito de si mesmas. Os líderes são vistos como mentores num clima de lealdade com elevado nível de compromisso. Os incentivos são atribuídos pelo resultado da Equipa (Cameron & Quinn, 2006).
- b) A cultura de hierarquia: é caracterizada pela existência de autoridade, controle, segurança e ordem. Os valores adjacentes são a burocracia, as regras e os procedimentos. Segundo Cameron e Quinn (2006), um dos estudos relevantes sobre este tipo de cultura foi realizado pelo sociólogo alemão Max Weber, que incidiu na necessidade de as organizações serem mais eficientes no início do século XX, orientadas para a produção de bens e serviços que refletem a necessidade das organizações

garantirem resultados de forma eficiente, defendendo uma hierarquia burocrática caracterizada por: regras, especialização, meritocracia, hierarquia, impessoalidade e responsabilidade.

- c) A cultura de mercado: é orientada pelos resultados o foco é ultrapassar a concorrência e a liderança de mercado. Os líderes são exigentes, competitivos e rígidos. Os valores que caracterizam as organizações com este tipo de cultura são a competitividade e a produtividade. A principal orientação é o ambiente externo, ganhar quotas de mercado para ganhar vantagem competitiva (Cameron & Quinn, 2006).
- d) A cultura de adhocracia: tem como o principal objetivo a adaptabilidade, flexibilidade e a criatividade. O poder é descentralizado e não existe autoridade. O individualismo e a capacidade de assumir riscos e antecipar problemas são valorizadas. Segundo Cameron e Quinn (2006), as principais características que se encontram neste tipo de organização são: a) ausência de organograma; b) espaço físico temporário; c) funções temporárias; c) criatividade e inovação. A cultura de inovação é caracterizada por um ambiente dinâmico, empreendedor e criativo adaptado às necessidades dos projetos que assentam em pressupostos da organização estar na vanguarda dos serviços, produtos e do conhecimento. O sucesso depende da diferenciação de produtos, serviços únicos e inovadores.

### **1.1.5 As Subculturas “Corporate Culture”**

Segundo Camara (2016), uma cultura forte e única poderá ser um obstáculo ao desenvolvimento da organização, na medida em que tem um caráter unificador, enraizado de tal forma que a empresa estará centrada para o interior, revelando maior dificuldade em ser flexível na adaptação a fatores externos que poderão ser barreiras na eficácia da organização.

Com pressuposto de uma cultura forte e única surge a Teoria Californiana da *Corporate Culture* (Camara, 2016). Existem várias formas de apropriação da cultura, entre as quais os tipos de trabalho realizado, o posicionamento estrutural, a relação com o trabalho que desenvolve, entre outros aspetos importantes. Estes aspetos vão de encontro ao conceito de subculturas ligadas à identidade profissional (Camara, 2016).

Segundo Reto (1983, *cit. in* Camara, 2016), sugere-se assim a ideia de que não existe uma cultura única, mas um “*mosaico cultural*” dentro da organização que forma a Cultura Organizacional.

Alguns dos aspetos que contribuem para as subculturas estão diretamente relacionados com o processo de produção e a distância em relação ao poder que vão influenciar e dar origem a estratégias secundárias de grupos que partilham a mesma relação com a empresa (Hofstede, 1987, *cit. in* Camara, 2016).

A existência de subculturas surge associado aos grupos profissionais, em relação à natureza do seu trabalho, não invalida que existência de uma cultura única na empresa que suporta a sua identidade. Segundo Camara (2016), a cultura da empresa é sistémica e dela podem emergir subculturas de subsistemas da organização que mantêm um tronco comum de suporte.

A gestão de uma empresa sem considerar as partes que a integram, pode levar a que essas partes saiam defraudadas, apesar de o todo ser diferente da soma das partes também é um facto que o todo não é o mesmo sem uma dessas partes que a constituem (Camara, 2016).

### **1.1.6 A relação da Liderança com a Cultura Organizacional**

Segundo Schein (1999, p.3), a cultura e a liderança são “*dois lados da mesma moeda*” por este motivo torna-se relevante compreender de que forma estão interligados. A cultura promove o comportamento do indivíduo dentro e fora das organizações, seja de forma consciente ou inconsciente, somos “*lideres*” sempre que reforçamos e agimos como membros de uma cultura ou iniciamos novos elementos da cultura. A interação da criação, reconstituição e reforço da cultura cria uma interdependência entre cultura e liderança.

Complementando os estudos desenvolvidos por Hofstede, o projeto da GLOBE (Global *Leadership and Behavior Effectiveness*), pretendeu dar respostas às práticas e preferências que alguns gestores identificaram nos seus países e nas suas organizações (Cunha, et al., 2007). Este estudo teve como objetivo descrever, compreender e prever o impacto de variáveis culturais e dos seus processos específicos na liderança organizacional em 61 sociedades/países. O estudo permitiu acrescentar respostas ao modelo de Hofstede, abrangendo nove dimensões culturais, que abarcaram questões comportamentais e a influência da liderança sobre diversas culturas. As nove variáveis culturais do modelo de GLOBE são: a) evitamento e incerteza; b) distancia

do poder, c) coletivismo societal/institucional d) coletivismo de endogrupo; e) igualitarismo sexual; f) assertividade; g) orientação para o futuro; h) orientação para o desempenho; e i) orientação humana (Cunha, et al., 2007).

O resultado deste estudo permitiu identificar um conjunto de seis dimensões de liderança influenciadas pela cultura, quer social quer organizacional, que são as seguintes (*cit. in* Fonseca, 2013, p.17):

- “Liderança carismática: a liderança é caracterizada por ser visionária, inspiradora, altruísta, confiável, decidida e orientada para as equipas.
- Liderança orientada para equipas: o líder é diplomático e competente. colaborativo, integrativo e competente.
- Liderança participativa: a liderança é vista como não autocrática e é participativa.
- Liderança orientada para pessoas: o líder é apoiante, generoso e orientado para a equipa.
- Liderança autónoma: liderança independente e individualista.
- Liderança auto protetora: é uma liderança egocêntrica, conflituosa, processual, preocupada com o status”.

Um dos princípios do modelo da GLOBE é que a cultura de uma sociedade influencia os comportamentos dos líderes, dos seus seguidores assim como as culturas. Os líderes devem por isso procurar ajustar os seus comportamentos ao contexto cultural das sociedades e das organizações (Cunha, et al., 2007).

## **1.2 Estratégia**

A definição de estratégia tem origem na palavra *Strategos* que tem origem num conceito militar muito antigo e que está relacionado com a capacidade de “*liderar o exército*”. A Arte da Guerra é uma obra de grande importância militar e estratégia, considerada uma das maiores obras de toda a história da Humanidade (Sun Tzu, 2009).

Segundo Cordeiro (2008), o termo estratégia teve origem na Grécia Antiga, onde o significado inicial era a “*arte do geral*”, com uma ligação forte ligação com a guerra, onde o seu significado estava associado ao conhecimento de conduzir um exército por um caminho.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a palavra *Strategos* referia-se a um papel de um general do exército. Mais tarde passou a significar "*a arte do general*", ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Para Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades de gestão (administração, liderança, oratória e poder). E, para Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para vencer a oposição e criar um sistema unificado de governação global (Mintzberg & Quinn, 2001).

Estratégia significava, a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra, com o objetivo de vencer o inimigo, como um instrumento de vitória na guerra (Evered, 1983, *cit. in* Cordeiro, 2008).

Para Mintzberg (2005) a estratégia não é apenas um conjunto de valores, visão, competências e capacidades, mas também crise e comprometimento, aprendizagem organizacional, organização e revolução social. Segundo o autor a mais comum resposta á definição de estratégia é semelhante a ter um plano ou algo equivalente, uma direção, um guia ou um plano para o futuro, um caminho a percorrer. A definição de estratégia é uma das palavras que definimos de uma maneira, mas a qual na prática usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, a consistência de comportamentos que se verificam ao longo do tempo (Mintzberg, 2005).

Contudo, ao compararmos as estratégias militares e empresariais verifica-se que ambas têm como objetivo o alcance de resultados com o mínimo de custos num curto espaço de tempo. Segundo Freire (1995), os critérios para o sucesso empresarial passam pela correta formulação e implementação da estratégia de sobrevivência a longo prazo, pelo crescimento sustentado, pela rentabilidade e pela orientação para a inovação.

O que nos propomos descrever no ponto seguinte é uma reflexão sobre o conceito da estratégia empresarial e a sua evolução.

### **1.2.1 Definição de estratégia**

A definição de estratégia teve vários significados na literatura, evoluindo de um conjunto de manobras e ações militares para uma disciplina do Conhecimento- a gestão estratégica- dotada de conteúdos, conceitos e razões práticas (Cordeiro, 2008).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001) não existe uma única definição universalmente aceita para a palavra estratégia. Alguns autores fazem uso de conceitos diferentes e na prática também são entendidos de forma diferente, contudo as definições de estratégia podem identificar-se com o contexto em que estão a ser implementadas. Corroborando com esta definição Cordeiro (2008), refere que o contexto no qual se emprega a palavra, estratégia, poderá dar-lhe o seu significado, sejam os assuntos políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros (Quinn, et al., 1991, *cit. in* Cordeiro 2008).

O autor Mintzberg (2005), considera que a estratégia contempla vários aspetos como sejam: o plano, o padrão, posições e perspectivas. A estratégia pode ser deliberada, mas também emergente por necessidade de reformular e adaptar a fatores não previsíveis.

Algumas definições que surgem neste contexto e que importam clarificar são a estratégia, objetivos, metas, política e programas. A estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização no seu todo (Mintzberg & Quinn, 2001). A estratégia tem como função alocar os recursos nos sítios certos, com base nas suas competências e deficiências internas, prevendo as mudanças contingentes de forma inteligente. As metas estratégicas são definidas consoante os resultados que se pretendem alcançar na organização, cabe a cada unidade da organização estabelecer metas que contribuam para todo. As políticas são, por sua vez, as regras ou diretrizes que definem os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Os programas estabelecem a sequência das ações para o alcance dos objetivos, e por fim, as decisões estratégicas determinam o caminho que a organização deve seguir perante o previsível e o imprevisível garantindo que a organização mantém o seu propósito (Mintzberg & Quinn, 2001).

Um dos conceitos mais utilizados para a definição de estratégia, é o de Wright e Chrisman (*cit. in* Cordeiro, 2008), que a definem como planos de gestão com vista a alcançar resultados consistentes com a missão e com os objetivos gerais da organização.

Segundo Cordeiro (2008), o conceito de estratégia adquire grande amplitude e diversidade quer no meio académico que empresarial. Contudo a estratégia não se resume a um caminho e soluções, ela abrange outros conceitos como o de “*eficácia operacional*”, “*diversificação*” ou “*planeamento estratégico*” (Porter, 1999, *cit. in* Cordeiro, 2008).

Segundo Camara (2016), a definição de estratégia depende de fatores internos, que são únicos à organização e fatores externos que dependem do meio envolvente, fatores estes que são indispensáveis para encontrar uma resposta às necessidades do mercado. A definição da estratégia permite aos gestores evitar a estagnação e conduzir a empresa ao sucesso. Por outro lado, sugere que o sucesso da organização está dependente da capacidade de gestão em definir objetivos, na forma como vê o negócio a longo prazo.

### **1.2.2 A Visão, Missão e os Valores da Empresa**

A Visão da Empresa determina aquilo que esta pretende alcançar a longo prazo, esta Visão assenta na procura de otimização de processos, na eficiência e no processo de transformação dos seus recursos (Camara, 2016). Por norma a Visão é ambiciosa e comporta um conjunto de intenções que motivam aqueles que tem indireta ou diretamente interesse na organização. A partilha da Visão com os trabalhadores é fundamental para que todos saibam qual o caminho a percorrer.

A Missão é a razão da existência da empresa, é através dela que os trabalhadores são orientados naquele que é o objetivo da empresa. A Missão traduz-se numa declaração escrita de forma clara e concisa, com o objetivo de promover um alinhamento na organização entre os seus vários departamentos. Segundo Camara (2016), o papel da missão é de: i) declarar a motivação e a entidade da empresa; ii) definir a imagem que a empresa pretende ser reconhecida (interna e externa); iii) define os traços estratégicos da empresa e da sua atividade.

Segundo Camara (2016), a Missão da empresa tem na sua base os Valores que representam as convicções, as crenças e os princípios que orientam os comportamentos dos trabalhadores nas atividades que desempenham na empresa. Tal como a Missão, os Valores devem ser explícitos e transmitidos junto de todos os trabalhadores.

### **1.2.3 Definição do plano Estratégico na Organização**

A elaboração do plano estratégico da organização deve ter na sua base uma análise das suas forças e fraquezas perante as correntes, mas também o seu contexto interno. Esta análise designada por análise SWOT é um instrumento de gestão que permite estudar as forças,

fraquezas, oportunidades e ameaças nas organizações, é por isso, uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico com o objetivo de avaliar o contexto externo e interno da organização (Camara, 2016).

A organizações funcionam como sistema abertos, que por sua vez são afetados pelas mudanças que por sua vez implicam mudanças ou transformações para que as empresas continuem a dar resposta ao mercado. Algumas destas variáveis não são controláveis pela organização dependem da evolução das sociedades nos vários contextos que envolvem a organização: a) envolvente tecnológica; b) evolvente demográfica; c) evolvente sociocultural; d) politico legal e; e envolvente económica (Camara, 2016).

Por outro lado, os clientes, os mercados e a concorrência também fazem parte do contexto externo, mas estes estão ao alcance da organização, na medida em que se relaciona diretamente ou indiretamente com os mesmos. O modelo das cinco forças de Porter, permite às organizações, permite às organizações medir e compreender a sua posição competitiva no mercado. Segundo Camara (2016), a atratividade de uma industria resulta daquilo que Porter definiu como as cinco forças, que determinam o interesse de qualquer setor de atividade, mediante o potencial de lucro em qualquer negócio. As cinco forças do Modelo de Porter são: 1) ameaça de entrada de novos concorrentes; 2) poder negocial dos clientes; 3) ameaça de entrada de produtos e serviços substitutos; 4) poder negocial dos fornecedores; 5) rivalidade entre as empresas do setor.

Segundo Camara (2016), em complemento ao Modelo de Porter e de forma a permitir uma análise interna surge o conceito da Cadeia de Valor, que permite às organizações identificar as vantagens competitivas internas. Um correto diagnóstico interno contribui para que as organizações proporcionem valor aos seus clientes, face às práticas da concorrência, quer ao nível do custo ou de uma melhor experiência de serviços. A análise interna pretende contribuir para o ajustamento dos recursos às necessidades da empresa com o objetivo de desenvolver o negócio.

Após a realização do diagnóstico externo e interno e identificados os fatores de sucesso, inicia-se a elaboração da visão estratégica, com a definição de metas que permitem à organização desenvolver de foram sustentadas em três níveis: 1) a visão do negócio; 2) a estrutura adequada

à visão; 3) os objetivos da empresa. Segundo Camara (2016), a articulação e a coerência entre as diferentes decisões estratégicas são fatores determinantes para o sucesso empresarial.

#### **1.2.4 A Gestão pela Qualidade**

Os modelos pela qualidade total (TQM), é um modelo de gestão que contribui para um progresso no Serviço ao Cliente a um custo mais baixo. Estes modelos fortalecem a interação entre os elementos que constituem as organizações, entendida como um sistema: a) visão estratégica; b) envolvimento e liderança; c) valor acrescentado para o cliente; d) padrões de referência; processos orientados para o cliente; e) trabalho em equipa, reconhecimento e recompensa, e; f) orientação para a melhoria contínua (Camara, 2016, p. 808).

O Modelo europeu de Qualidade (EFQM- *European Foundation for Quality Management*), sugere que uma Empresa de excelência deve organizar-se em cinco fatores e quatro áreas de resultados. Os fatores que considera são: 1) liderança; 2) gestão de pessoas; 3) política e estratégia; 4) recursos e; 5) processos. As áreas de resultados são: satisfação das pessoas; 2) satisfação dos clientes; 3) integração na vida da coletividade; 4) resultados operacionais.

Este modelo permite fazer o diagnóstico e avaliação do grau de excelência alcançado por uma determinada organização e estimular a sua melhoria contínua.

### **1.3 A relação entre a Cultura Organizacional e a Estratégia**

A incerteza dos mercados, a procura constante de vantagem competitiva das organizações, num mercado cada vez mais exigente que procura a diferença de produtos e serviços, a uma velocidade que ultrapassa a capacidade de as organizações conseguirem acompanhar a mudança torna cada vez mais difícil prever o futuro. Segundo Cameron e Quinn (2006), referem que a taxa de insucesso dos planos estratégicos é relevante e ameaça a sobrevivência das organizações. Segundo os autores um dos aspetos mais curiosos é o facto da negligência da cultura organizacional ser identificado como um dos principais motivos desse insucesso.

A maior parte da literatura académica considera que as empresas bem-sucedidas, são aquelas que apresentam maior lucro (Porter, 1980, *cit. in* Cameron & Quinn 2006). Para Porter (1980, *cit in*. Cameron & Quinn, 2006), a vantagem competitiva é caracterizada por condições que

devem estar presentes nas organizações, tais como, a existência de barreiras à entrada; ter produtos não substituíveis, deter a quota de mercado, intensidade competitiva com clientes e com os fornecedores, e a rivalidade entre concorrentes. Estas são as características que na teoria levam ao sucesso financeiro. Contudo segundo os autores nenhuma destas características se destaca como vantagem competitiva nas empresas norte-americanas consideradas mais bem-sucedidas nas últimas duas décadas Cameron e Quinn (2006). A principal característica diferenciadora dessas organizações é a cultura organizacional, a qual é considerada a vantagem competitiva mais importante e o fator-chave do sucesso.

Para Cameron e Quinn (2006), o sucesso dessas empresas não está apenas relacionado com a força do mercado ou posicionamento competitivo, mas com os seus valores, crenças e visão. Qualquer empresa reconhecida como um grande sucesso desenvolveu em simultâneo uma cultura distinta e diferenciadora dos restantes concorrentes pela forma como supera desafios e os obstáculos com que se depara. As empresas de sucesso desenvolvem algo que supera a estratégia, o mercado e tecnologia: a cultura. Segundo Trice e Beyer (1993, *cit. in* Cameron & Quinn, 2006), o poder dessas empresas encontrar-se numa cultura forte, com capacidade de reduzir incertezas, deixar claro para os trabalhadores o que é esperado, criar continuidade através dos valores-chave, compromisso e união, com visão do futuro.

Alguns autores de referência na literatura legitimam a influência da cultura organizacional no desempenho e eficácia a longo prazo nas organizações (Cameron & Ettington, 1998; Denison, 1990; Trice & Beyer, 1993, *cit. in* Cameron & Quinn, 2006).

Para Camara et al. (2016, p.173) *“é evidente que o comportamento organizacional só se consolidara se proporcionar bons resultados ao negócio da Empresa”*, caso não exista essa relação consideram que o objetivo não foi bem definido ou está desajustado da realidade da empresa.

John e James Heskett (1992, *cit. in* Camara et al., 2016, p. 173), estudaram em 1977 e 1988 a relação entre a Cultura da Empresa e os resultados dos negócios e chegaram às seguintes conclusões:

1. *“A cultura da empresa pode ter um impacto significativo nos seus resultados económicos, a longo prazo”*. Os autores confirmaram que as empresas que colocam

no centro os clientes, acionista e trabalhadores e a liderança dos gestores superam as que não o fazem;

2. *“A cultura da empresa será provavelmente um fator ainda mais importante na determinação do sucesso ou insucesso das empresas, na próxima década”*. Segundo os autores as empresas com fracas culturas e conseqüentemente baixos resultados tendem a não realizar mudanças estratégias ou táticas necessárias.
3. *“Culturas de empresas que inibem resultados financeiros positivos, a longo prazo, não são raras”*.
4. *“Embora sejam difíceis de modificar, as culturas de empresa podem tornar-se mais dinamizadoras de resultados”*. Relativamente a este ponto os autores destacam a importância da liderança na mudança de cultura.

Em suma, e tendo por base o enunciado atrás, é possível considerar que os comportamentos e estratégias de sucesso consolidam a cultura da empresa, passando a fazer parte integrante dela.

## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Neste capítulo pretende-se identificar os objetivos do estudo, o tipo de pesquisa realizada, as técnicas de recolha de dados, a análise de informação e da caracterização da amostra para a realização do estudo.

#### 2.1. Pergunta de partida e objetivos

A cultura organizacional faz parte do ADN das empresas, é único e diferenciador das organizações, pelo que a questão de partida: “*Qual a relação entre a Cultura Organizacional e a Estratégia da empresa?*”. Com esta pergunta de partida definiu-se como objetivo geral analisar de que forma a Cultura Organizacional se relaciona com a Estratégia da empresa.

Pretende-se realizar um estudo de caso numa empresa do setor financeiro, mais especificamente na sua Direção de Operações, por esta representar uma amostra representativa e significativa em número de trabalhadores com grande impacto na organização. A dimensão e a importância que a Direção de Organização levam a que se delimite este estudo para que se consiga obter uma maior compreensão do fenómeno que se pretende estudar com este estudo de caso.

A partir do objetivo geral definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar e analisar a cultura organizacional;
- identificar e analisar a estratégia da empresa e a estratégia da Direção de Operações;
- compreender o papel e a importância da cultura organizacional na sua relação com a estratégia da empresa, especificamente na Direção de Operações;
- identificar e analisar as políticas e práticas a mobilizar e implementar num processo de transformação da cultura organizacional aliada às estratégias da Direção de Operações da empresa;
- identificar e analisar o papel das chefias no processo de transformação da cultura aliados à estratégia da Direção de Operações da empresa.

## **2.2. Abordagem Metodológica**

### **2.2.1. Tipo de estudo**

A metodologia é o percurso que devemos adotar para responder a um problema que pretendemos investigar. Para isso é necessário o recurso a um conjunto de abordagens que nos permitam recolher dados, que nos possibilitem chegar a hipóteses e eventuais respostas para determinados fenómenos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa por ser um método que contribui para um melhor conhecimento dos fenómenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos contemporâneos em contexto real (Yin, 2010). O fenómeno que se pretende estudar é a relação entre a cultura organizacional e a estratégia da empresa, analisando especificamente a Direção de Operações.

O estudo de caso é o método escolhido para responder às questões “como” ou “por que”, por se considerar que o investigador tem pouco controle sobre os eventos e o fenómeno é contemporâneo e contextualizado na atualidade (Yin, 2010). Segundo Stake (2012), no estudo de caso não existe interesse em generalizar o fenómeno, o interesse permanece no particular, ainda que ao investigador importa estudar o tema no seu todo. É esperado que num estudo de caso se consiga captar a complexidade de um caso único. Neste sentido, por se tratar de uma investigação de natureza exploratória, pretende-se com este estudo compreender o fenómeno estudado sem a preocupação que o mesmo se possa generalizar para outros contextos semelhantes.

O caminho para a investigação inicia-se com uma revisão da literatura com a proposição cuidadosa dos objetivos da pesquisa (Yin, 2010), que neste estudo incidiram sobre a cultura organizacional, a estratégia das empresas e a influência que esta exerce nas organizações, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva das mesmas.

A abordagem metodológica é de natureza e qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas e análise documental (documentos internos da organização). Segundo Fortin (2009), as investigações qualitativas permitem compreender o fenómeno estudado, atribuindo-lhe um sentido ou significado. Já Guerra (2006) refere que é preciso considerar que as investigações qualitativas, se enquadram prática de pesquisa muito diferenciadas, que poderão dar origem a interpretações nem sempre expressas que podem ser pervertidas pela forma de

recolha, registo e tratamento do material de forma diversa. Fortin (2009) corrobora com esta afirmação, acrescentando que as investigações qualitativas fazem parte do paradigma interpretativo, que está associado a uma conceção holística do ser humano que orientam todo o processo.

Optamos pelo estudo de caso para a problemática em torno da cultura organizacional e da estratégia da empresa, para aferir a influência que uma exerce sobre a outra e em que medida influenciam os resultados da empresa. Consideramos que a investigação qualitativa vai permitir responder às questões que nos propomos aferir.

### **2.2.2. Técnica de recolha de dados**

A entrevista tem como objetivo abrir pistas de reflexão, alargar o campo de estudo do investigador fornecendo informação que lhe permita acrescentar valor ao tema em estudo. Quivy e Campenhoudt (2005) consideram que as entrevistas podem ser conduzidas de forma aberta, sem estarem limitadas a uma grelha de análise. Os discursos recolhidos podem ser ouvidos diversas vezes para recolha das ideias principais assim como a identificação de mensagens ocultas nos discursos.

O número de participantes inicialmente previsto seriam 8 participantes, cinco com cargo de chefia, um dos recursos humanos e um com função administrativa relacionada com o tema e o CEO que por questões profissionais e também pessoais, tais como a mudança de instalações da empresa que ocorreu em julho, período de férias em agosto e a definição da Estratégia da Empresa que culminou em outubro, não apresentou disponibilidade de agenda apesar de ter revelado interesse e vontade de participar.

Para este estudo optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, com interação verbal entre o entrevistador e os participantes. Foram então realizadas 7 entrevistas a trabalhadores da Empresa em estudo, destes 7 trabalhadores 6 pertencem à Direção de Operações e um à Direção de Recursos Humanos. A escolha dos participantes, recaiu sobre as chefias da Direção de Operações por se considerar relevante para o estudo recolher informação sobre o papel das chefias na influência da cultura organizacional e pela participação direta que estes têm na definição da estratégia da empresa e mais especificamente na Direção de Operações. Entendemos que seria também importante entrevistar duas trabalhadoras com funções

administrativas que colaboram diretamente com as chefias no que diz respeito à definição de práticas e políticas de recursos humanos a implementar no processo de transformação cultural alinhado com a estratégia da empresa. Foi construído o guião de entrevista comum a todos os participantes, para dar resposta às dimensões previamente definidas, com o objetivo de recolher o conteúdo para análise do tema em estudo.

A recolha de dados contempla várias etapas, numa primeira fase foi obtida a autorização do Diretor de Operações para desenvolver o estudo na empresa, e neste momento foi então sugerido delimitar o estudo na Direção de Operações, uma das razões identificadas foi a própria estrutura da empresa, o facto de ser complexa e bastante hierarquizada em que as estratégias de cada Direção dependem das iniciativas da equipa de liderança e pela influencia que exerce sobre a cultura. Nesta primeira fase foi igualmente recolhida a autorização para convidar a equipa de liderança como participantes do estudo e foram ainda identificados outros intervenientes com funções diretas ou de influência na Direção de Operações para colaborar no estudo. Nos passos seguintes seguiram-se a observação e descrição dos conceitos, a construção da entrevista e, por fim, a análise de documentos.

A entrevista requer preparação prévia com possibilidade de surgirem novas questões durante as respostas ao questionário. A entrevista fornece mais informações que um questionário, mas é importante que exista um guião e que o entrevistador mantenha o foco no tema.

Optamos pelas entrevistas semiestruturadas por considerarmos ser a forma mais adequada para entender os fenómenos que se pretendem estudar. Segundo Fortin (2009) o questionário por entrevista fornece dados que permitem resumir de forma narrativa a informação obtida junto dos participantes. Pretende-se que com a entrevista se consiga perceber qual a perceção das chefias sobre a relação entre a cultura organizacional e a estratégia da empresa, mais especificamente na Direção de Operações.

As entrevistas foram realizadas presencialmente nas instalações da empresa, a participantes que exercem a função no mínimo há dois anos, por considerarmos que é fundamental também estes terem presente a cultura da organização.

### **2.2.3. Técnicas de análise de dados**

Segundo Bardin (2011) a análise documental é um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos e conteúdos, extremamente diversificados.

A análise documental consiste na verificação de registos na própria organização, sob a forma de documentos, fichas, relatórios e arquivos existentes e atualizados. A análise documental segundo Bardin (2011) é uma operação ou conjunto de operações que visam mostrar o conteúdo de um documento de uma forma diferente do original, a fim de facilitar a sua consulta e referência.

A análise documental foi efetuada essencialmente sobre documentos que pretendem caracterizar a empresa em termos gerais, e a Direção de Operações em termos específicos, permitindo a análise da sua cultura, estratégia, estrutura, políticas, RH, entre outros. Foram analisados documentos escritos internos à organização, tais como o organograma, BEP, News Letters, informação no site da empresa, entre outros documentos escritos partilhados em seminários da Direção de Operações ou divulgados pela Comunicação Interna da Empresa que serviram como objeto de estudo.

Para analisar as entrevistas foi efetuada análise de conteúdo. As entrevistas foram analisadas de forma categorial, recorrendo ao desmembramento do texto pelas dimensões que se pretendem aferir (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo implica várias etapas, três das quais são fundamentais: a descrição dos dados; a relação desses dados e a comparação dos resultados observados com os resultados esperados (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo é uma das técnicas utilizada sobre mensagens, obras literárias, documentos oficiais da empresa, declarações, atas de reunião ou entrevistas. O discurso dos participantes, a frequência das palavras utilizadas, os próprios tipos de discurso podem ser considerados fonte de informação para o investigador e ser utilizada para construção do conhecimento (Quivy & Campenhoudt, 2005). Este estudo partiu de uma fase inicial onde foram selecionados documentos, construído o guião de entrevista de suporte ao estudo e foram transcritas por forma a serem analisados os discursos.

Distingue-se a análise de conteúdo em três grandes categorias de método: a análise temática; a análise formal e a análise estrutural (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A análise temática comporta a análise categorial, que permite contabilizar a frequência de temas, palavras no discurso, sugerindo que determinado conceito é mais relevante dependendo do número de vezes que ocorre no discurso e a análise de avaliação que consiste sobre os juízos de valor e a frequência com que são realizados. A Análise formal, comporta a análise de expressão que investiga o vocabulário utilizado, as frases, mensagens não verbais, entre outros aspetos que possam contribuir para os objetivos da investigação e a análise do enunciação que estuda o próprio discurso. A análise estrutural, incide sobre a ocorrência dos temas na comunicação e na análise estrutural propriamente dita (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Os discursos dos participantes foram analisados com recuso a uma grelha de análise categorial das dimensões da entrevista permitindo uma comparação e análise de conteúdo dos discursos.

#### **2.2.4. Procedimentos**

O presente estudo foi autorizado pelo Diretor de Operações, com quem foi feita uma primeira abordagem sobre o propósito do estudo e o enquadramento do mesmo, foram partilhados os objetivos gerais e específicos do estudo e aferida a autorização previa do próprio e das chefias como participantes. Para a realização das entrevistas, os intervenientes foram primeiramente abordados de forma informal, e, numa segunda fase, por e-mail com a apresentação formal do estudo. Foram agendadas as entrevistas, que foram realizadas presencialmente nas instalações da empresa, entre o mês de julho e a última em setembro, com duração média de acordo com o previsto, duração de 1 hora. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas com o único objetivo de análise de conteúdo sobre o tema em estudo.

Foi assegurado junto dos participantes o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos para o estudo, sendo os mesmos utilizados apenas com a finalidade do estudo de caso e sendo eliminadas as gravações após a transcrição e análise de conteúdo.

### 2.2.5. Caracterização da Amostra

Para a realização deste estudo foram selecionados interlocutores privilegiados da Direção de Operações ou que tenham intervenção na estratégia da mesma, como é o caso do DRH. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) são pessoas que tem relação direta e conhecimento do problema, são pessoas que pertencem ao público-alvo do estudo ou que com ele tem relação direta.

A amostra é caracterizada por trabalhadores de ambos os sexos, 5 do sexo feminino e 2 do sexo masculino, com idades entre os 35 e os 54 anos. Em relação às habilitações académicas, 5 dos participantes tem licenciatura, um dos participantes tem o 12º ano com frequência universitária e um dos participantes tem mestrado. A antiguidade na empresa situa-se entre os 2 e os 21 anos, a antiguidade na função entre os 2 e os 20 anos, e na Direção de Operações situa-se entre 1 e os 3 anos (Tabela 2).

**Tabela 2- Caracterização dos participantes**

Participantes	Idade (anos)	Sexo	Habilitações Literárias	Antiguidade na Empresa (anos)	Antiguidade na Função (anos)	Antiguidade na Direcção de Operações (anos)	Função/ Responsabilidade
Entrevistado 1	42	F	12º ano	18	3	3	Change Manager
Entrevistado 2	45	F	Licenciatura	21	3	3	Coordenador Captação de Clientes
Entrevistado 3	48	M	Licenciatura	21	3	3	Coordenador Recuperação de Crédito
Entrevistado 4	47	M	Licenciatura	20	9	3	Diretor de Operações
Entrevistado 5	35	F	Mestrado	2	2	2	Head of Customer Service
Entrevistado 6	45	F	Licenciatura	20	20	x	People Experiende Business Partner
Entrevistado 7	54	F	Licenciatura	17	16	1	Responsável de Serviço Auto & Insurance Customer Service

**Fonte:** *Elaboração pela própria*

## 2.3. Apresentação da Empresa

### 2.3.1. Caracterização da Empresa

Pertence a um grupo financeiro de dimensão europeia, pioneiro no crédito à distância e conhecido há mais de 30 anos pela diversificação da sua oferta e dos seus serviços, a este Grupo pertencem três empresas, uma das quais a Empresa em estudo.

A Empresa foi criada em França, em 1982, e está presente em 9 países, em Portugal desde 1996. Considerada uma empresa inovadora, desde a sua origem, com o conceito de crédito por telefone, esta especificidade tem permitido à empresa desenvolver serviços relacionados com a concessão de crédito, baseados numa gestão personalizada da relação à distância com o cliente. Em Portugal, conseguiu nos últimos anos diversificar a sua oferta de produtos, que lhe permitiu entrar em novos mercados, como por exemplo o crédito automóvel, que contribuíram para excelentes resultados e crescimento do negócio, com conquista de uma quota de mercado no crédito ao consumo e que por sua vez permitiram um posicionamento e notoriedade da marca, reconhecida e valorizada. Destacam-se algumas conquistas tais como (site):

Marca de Confiança: Prémio baseado nos resultados do estudo anual da revista Seleções do Reader's Digest, que elege as marcas em que os portugueses mais confiam e que resulta da votação direta dos consumidores);

Escolha do Consumidor: A empresa foi eleita Escolha do Consumidor 2022, na categoria "Empresas de Crédito ao Consumo", conquistando esta distinção pelo 10º ano consecutivo. A Escolha do Consumidor é o maior projeto de avaliação de marcas em Portugal, que permite conhecer o grau de satisfação e aceitabilidade dos consumidores em relação a determinado produto ou serviço, ajudando-os a fazer uma compra informada.

Serviço Certificado: Certificado de qualidade de prestação de serviços de crédito ao consumo pela SGS.

Great Place to Work: neste estudo, além de ser avaliado o nível de confiança e a qualidade das relações existentes na empresa, são avaliadas questões relacionadas com a credibilidade, a imparcialidade, o orgulho, a camaradagem e o respeito.

### **2.3.2. Estratégia e Cultura da Organização**

Segundo Camara et al. (2016, p. 167), as empresas necessitam de uma “visão clara que abranja a área de negócio em que a empresa atua, o seu posicionamento no mercado face aos concorrentes, a estratégia adotada e a sua filosofia de atuação no que diz respeito aos valores, que determinam e moldam os comportamentos que são esperados dos trabalhadores”.

A visão da Empresa é acreditar que é um parceiro financeiro que traz conforto, segurança e tranquilidade para a vida do cliente, através de uma experiência conveniente, que dá controlo e apoia. Esta visão é disseminada na comunicação interna e está visível nas instalações da empresa (site da empresa).

A missão da Empresa é melhorar a qualidade de vida dos clientes e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos clientes, através do desenvolvimento e gestão de um portefólio de produtos de crédito. Procura oferecer a melhor e mais adequada solução para satisfação das necessidades e para a concretização das aspirações de cada indivíduo (site da empresa).

A cultura organizacional é orientada por 5 valores, que são vividos pelos trabalhadores e reconhecidos anualmente pela empresa através de um programa de atribuição de valores, em forma de recompensa (site da empresa):

- 1) Agilidade: é ser capaz de responder de forma rápida, flexível e personalizada às exigências dos clientes e parceiros, revelando o dinamismo e energia positiva que caracteriza a empresa.
- 2) Audácia: é mostrar abertura para colocar em causa e desafiar o que existe, ousando fazer diferente e inovar na relação, no serviço, nos produtos e soluções que apresenta.
- 3) Simplicidade: é proporcionar aos clientes e parceiros uma experiência positiva e fluída, apoiada em processos simples e em informação clara e transparente.
- 4) Responsabilidade: é antecipar necessidades, é ser capazes de cumprir as promessas. É demonstrar disponibilidade para apoiar e aconselhar os clientes, parceiros e trabalhadores, reforçando a sua confiança na empresa.
- 5) Consideração: é viver uma relação de proximidade, transparente e positiva, de igual para igual, sendo ouvido, compreendido e respeitado em todos os momentos de contacto com os clientes, parceiros e trabalhadores.

A Estratégia da Empresa assenta em 4 eixos estratégicos (site da empresa):

Eixo 1: Fazer da Experiência Cliente o eixo principal da diferenciação, através de uma oferta inovadora, digital e omnicanal que responda às necessidades dos parceiros e dos clientes.

Eixo 2: Tornar-se uma Organização Ágil que trabalha com autonomia e confiança para responder às exigências do ecossistema, atuais e futuras.

Eixo 3: Consolidar a Marca na sua dimensão global: benefícios produtos e mercado, benefícios clientes e trabalhadores, benefícios para a sociedade.

Eixo 4: Reforçar o Modelo de Negócio tendo em conta os seus fundamentos: a tarifação e o custo do risco, o equilíbrio empregos/recursos, a eficiência, entre outros.

Para trabalhar estes eixos delineou-se um programa de transformação que define o caminho a percorrer para executar a estratégia.

Esse caminho tem uma parte de negócio e uma de cultura que deu origem a um novo modelo de reconhecimento, que determina a transformação de negócio e a transformação de cultura. O modelo de reconhecimento é gerido em duas plataformas distintas, mas que se complementam: i) O *Let's Go*, que avalia resultados e o; ii) *Let's Grow* que avalia comportamentos. Todos os trabalhadores são avaliados trimestralmente com base neste modelo de reconhecimento. A avaliação pode resultar num incentivo monetário mediante os resultados obtidos e desde que a componente cultural seja igualmente cumprida (documentação interna).

A transformação do negócio permite concretizar as prioridades e a performance necessária à empresa, o apuramento de resultados são refletidos trimestralmente na plataforma *Let's Go*, e comportam 3 níveis (documentação interna).

Nível 1: indicadores clássicos e objetivos específicos que contribuem para o *budget*. Este nível contempla indicadores como o custo do risco, custo de *marketing*, custo de funcionamento.

Nível 2: prioridades de transformação transversais à organização (métricas e objetivos). Neste nível são considerados indicadores como o score de experiência parceiro e cliente

Nível 3: prioridades de transformação, indicadores e objetivos estabelecidos por cada direção (a sua execução é responsabilidade de cada direção).

O apuramento destes resultados está disponível e acessível a todos os trabalhadores, num formato de relatório dinâmico que estão permanentemente atualizados.

A componente cultural, é suportada por uma plataforma designada “*Let’s Grow*”, onde cada trabalhador é avaliado trimestralmente, pela sua chefia direta e por qualquer outro trabalhador da organização que entenda dar *feedback* sobre o seu contributo (sistema de feedback 360%), participação em projetos ou na atividade que desempenha. Esta plataforma permite dar e receber *feedback* de competências com base nos comportamentos que são valorizados pela empresa, que são os seguintes (documentação interna).

- 1) Lideramos pelo exemplo:
  - a. Dou feedback aos meus pares, chefia e colegas;
  - b. Esforço-me para que o meu feedback ajude a desenvolver quem está à minha volta;
  - c. Mostro que o feedback é útil para melhorar e procuro inputs de outros para reforçar a minha capacidade de decisão.
- 2) Agimos empresa primeiro:
  - a. Capacito-me para resolver os problemas e não desisto;
  - b. Colaboro com os meus colegas e crio valor para a empresa;
  - c. Faço o meu trabalho, pensando no impacto que tem no todo.
- 3) Arrisco, abraço a mudança e crio o amanhã:
  - a. Dou a cara e tomo a iniciativa. Se falhar, posso aprender;
  - b. Perante a mudança, dou sempre o benefício da dúvida;
  - c. Sou curioso e procuro formas de me desenvolver.
- 4) Promovo o bem-estar e bom clima social:
  - a. Estabeleço bem as minhas prioridades e consigo organizar o meu tempo;
  - b. Faço parte dos que criam um bom ambiente de trabalho;
  - c. Reservar uma parte do meu tempo para explorar o meu lado B.

A cultura da organização é um desafio em que todos os trabalhadores devem ser atores na mudança e transformação cultural.

### **2.3.3. Estratégia da Direção de Operações**

Num mundo em aceleração onde o imediatismo e a incerteza são constantes, os clientes e as suas experiências são o aspeto central para a sustentabilidade das empresas. Os clientes exigem

flexibilidade, customização e rapidez as empresas debatem-se com constrangimentos legais e tudo parece estar sempre a mudar e demasiado rápido.

Segundo Teixeira (2005) a análise externa e interna permite detetar as oportunidades e as ameaças e os pontos fortes e os pontos fracos. Com base nessa análise a DO identificou os seus desafios (Figura 3).

**Figura 3: os grandes desafios das operações (análise swot)**



**Fonte:** adaptado de documentação interna (2020)

Com base nestes desafios a Direção de Operações definiu três eixos, para darem resposta aos eixos estratégicos da Empresa:

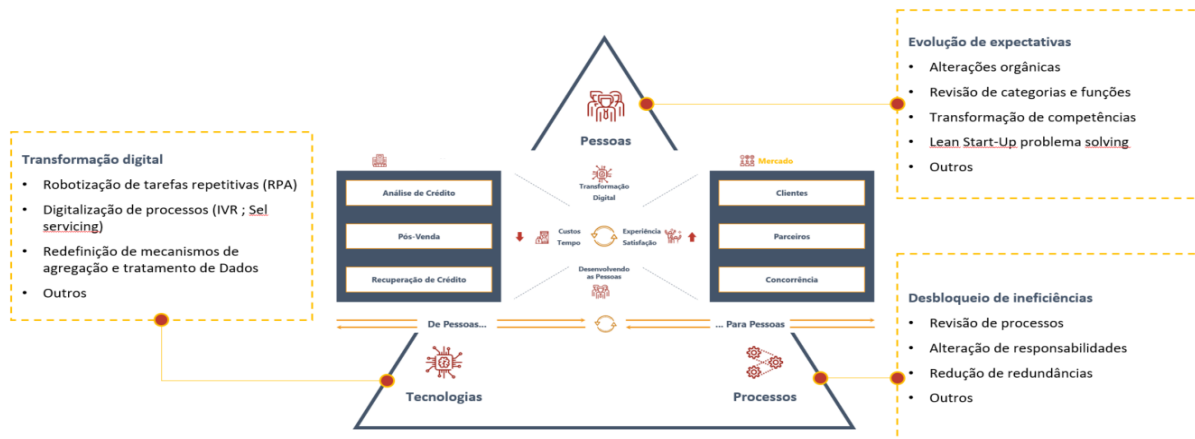
1. Melhorar significativamente a experiência de clientes e parceiros com as operações;
2. Aumentar níveis de rentabilidade, eficiência e flexibilidade das operações.;
3. Garantir a satisfação das pessoas através de um compromisso para com o seu desenvolvimento pessoal e coletivo.

Para trabalhar estes três eixos a Direção que Operações acompanha o ciclo de vida do cliente e parceiro em três áreas distintas Captação, Serviço de Clientes e Recuperação, com o objetivo de fornecer experiências mais consistentes e positivas. Para atingir estes objetivos, foi criado o

programa *Experience Based Operations* (XBO) que permite ter a melhor fotografia das três fases e procurar encontrar as melhores soluções a implementar.

Para atingir estes objetivos a DO adotou uma metodologia centrada na resolução de problemas fundamentada em três dimensões complementares: pessoas, processos e tecnologias.

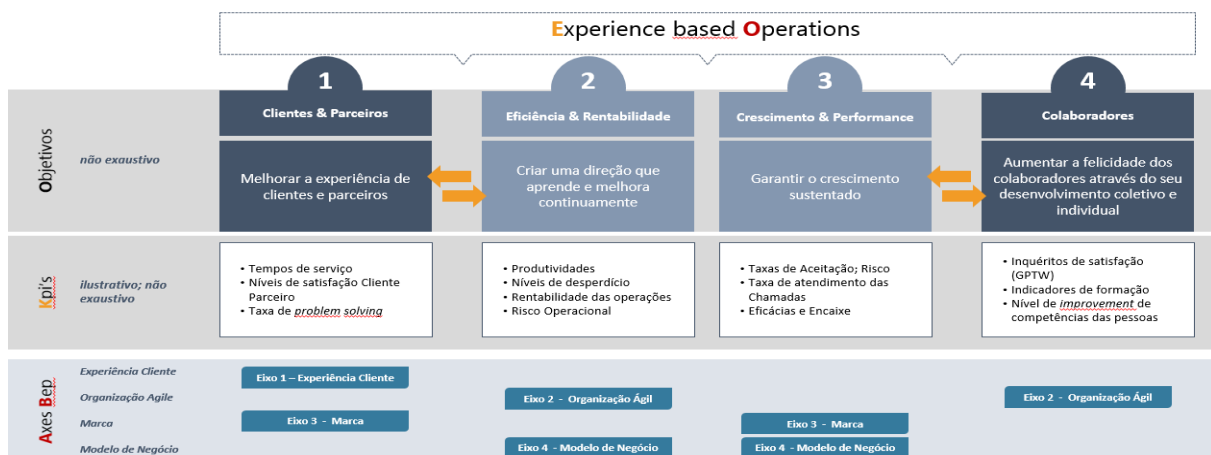
**Figura 4: Dimensões da metodologia na resolução de problemas**



**Fonte:** adaptado de documentação interna (2020)

Para dar resposta às ambições da DO foram definidos quatro objetivos que reforçam positivamente a estratégia e que estão alinhados com a visão e com os eixos do BEP.

**Figura 5: Objetivos Experience Based Operations**



**Fonte:** adaptado documentação interna (2020)

Foram também identificados os desafios da Equipa de Liderança, da Direção de Operações, que influenciam a estratégia (documentação interna):

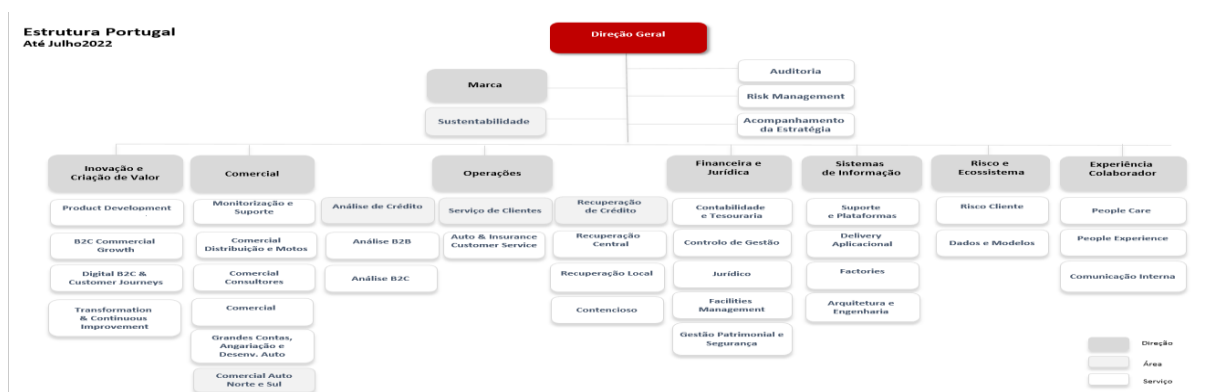
- 45% dos postos de trabalho atuais podem ser automatizados com tecnologia já hoje existente;
- Mais de 50% das novas funções de 2025 ainda não foram criadas;
- O Líder passará de manager a *enabler* ou passará a ser dispensável;
- A aprendizagem será um processo indispensável e contínuo (101 dias por ano em formação em 2022 WEF);
- As equipas mais eficientes serão baseadas na inteligência, criatividade, diversidade/multiculturalidade, e não terão um chefe;
- A avaliação 360º será o novo padrão de avaliação;
- O domínio da computação será uma competência básica do currículo escolar.

### 2.3.4. Estrutura Organizacional

A estrutura da empresa é complexa, na medida em que existe um elevado número de cargos de gestão intermédio entre a gestão de topo e os operacionais. O tipo de estrutura da empresa pode constituir um fator crítico de sucesso na implementação das estratégias e influenciar a cultura da organização, uma vez que funciona como um instrumento de coordenação e controlo de comportamentos (Camara et al., 2016).

Segundo Teixeira (2004), a estrutura da organização depende da da posição do CEO na estrutura hierarquica. O CEO ocupa um lugar de topo, característica de uma estrutura vertical. Os trabalhadores e as atividades estão agrupadas por funções, sendo que as várias direções e departamentos tem necessidade de colaborar em projetos (figura 6).

**Figura 6 : Organograma**



**Fonte:** (documentação interna).

As áreas funcionais da empresa são: a) Direcção de Inovação e Criação de Valor; b) Direcção Comercial; c) Direcção de Operações; d) Direcção Financeira e Jurídica; e) Direcção de Sistemas de Informação; f) Direcção de Risco e Ecosistema; g) Direcção Experiência Trabalhador. Cada area tem trabalhadores com diferentes funções organizados em Serviços e Setores.

A Direcção de Operações é constituída por 3 áreas : a) Área de Análise de Crédito ; b) Área de Serviço de Clientes; c) Área de recuperação de Crédito. Cada Área é constituída por Serviços e os Serviços são organização por Setores de atividade. Ao nível de funções e de dependência hierarquica existem os Responsáveis de Área que reportam ao Diretor de Operações, os Responsáveis e Serviço que reportam ao Responsáveis de Área e os Responsáveis de Setor que reportam ao Responsáveis de Serviço que gerem as equipas da primeira linha, em pool ou de forma isolada.

## 2.4. Recursos Humanos

Em dezembro de 2021, a empresa tinha 690 trabalhadores, dos quais 415 são do sexo feminino (60%) e 275 do sexo masculino (40%), a média de antiguidade na empresa de 12 anos e a média da faixa etária é de 41 anos (site empresa X).

**Figura 7: Caracterização do Recursos Humanos**



Fonte: (site empresa x)

Atualmente a Direcção de Operações comporta 386 trabalhadores, com média de antiguidade de 12 anos e média de faixa etária de 41 anos (estes dados foram recolhidos no primeiro trimestre de 2022).

**Figura 8: Caracterização dos Recursos Humanos da Direção de Operações**

	Mestrado	Licenciatura	Ensino Secundário	Ensino Profissional	3º Ciclo	2º Ciclo	TOTAL
<b>Responsável de Setor</b>	0 0%	11 38%	18 62%	0 0%	0 0%	0 0%	29 100%
<b>Colaborador</b>	7 2%	131 34%	222 58%	6 2%	13 3%	1 0%	380 100%

**Fonte:** Documentação interna (dados de 2019)

## CAPÍTULO III

### ESTUDO EMPÍRICO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se apresentar e discutir os resultados obtidos, com base nas dimensões e subdimensões definidas no guião de entrevista (apêndice 3), através da recolha da perceção de cada um dos entrevistados sobre o tema em análise.

Para dar resposta às dimensões identificadas, elaborou-se um guião de entrevista semidiretiva. Não foi possível entrevistar o CEO da organização, pelo que tentámos recolher informação com base em documentos, entrevistas e comunicações organizacionais.

#### 3.1 A Cultura Organizacional

##### 3.1.1 A cultura da empresa

Segundo Cunha et al. (2007), a cultura organizacional tem um carácter dinâmico, não é estática, está aberta à mudança, mas não se muda facilmente. Os valores evoluem à medida que as sociedades evoluem. A Empresa está em processo de mudança de cultura e este tem sido um processo lento, conforme o participante nos transmite:

*“(...) mudar cultura, comportamentos, formas de estar, são dinâmicas um bocadinho mais difíceis de atingir e que demoram aqui um bocadinho mais de tempo (...)”.* (E6)

A Empresa, deu início ao programa de transformação cultural em 2020, em que definiu na sua estratégia um caminho com uma parte de desenvolvimento de negócio e outra de cultura, a ser percorrido por cada trabalhador. Estes dois pilares andaram a ritmos diferentes de acordo com o participante:

*“(...) um programa de transformação da organização, que teve aqui 2 pilares importantes, um do negócio que foi a um ritmo se calhar um bocadinho mais acelerado e estamos agora também a querer trabalhar muito o pilar da cultura (...) um negócio pode ser mudando e se calhar é um acelerador mais rápido (...)”* (E6)

Para trabalhar a Transformação da Cultura, foi construído um novo modelo de reconhecimento, o *Let's Grow*. Este modelo de reconhecimento passa por uma definição clara dos compromissos e comportamentos que se pretendem ter, para os quais foram definidos 4 pilares: 1) lideramos

pelo exemplo; 2) agimos empresa e cliente em primeiro lugar; 3) arrisco e abraço a mudança e crio o amanhã e; 4) A Empresa preocupa-se com o meu bem-estar e confia em mim. Estes 4 pilares definem os comportamentos a dotar e estão presentes nos discursos dos participantes:

*“A cultura hoje, claro que nós estamos neste contexto de transformação, (...) tem a ver com 4 pilares, nós queremos que toda a gente colabore e faça parte na construção da Empresa de hoje e de amanhã, toda a gente se sinta responsável, que crie um bom ambiente de trabalho, que seja saudável que seja seguro, que estimule a confiança e a criatividade, queremos criar valor para um todo, o tal pensar empresa em primeiro”* (E1).

Este programa pretende reforçar a cultura esperada, de acordo com Schein (2010), os valores definem o que é importante para a organização, assim como os comportamentos que devem ser adotados:

*“Let’s Transformer Togheter, (...) assente naquilo que são comportamentos que nós queremos e valorizamos, a questão de o liderar pelo exemplo, e não é só nos líderes é também nos trabalhadores a nossa forma de como é que nós num grupo de trabalho nos posicionamos, é arriscarmos e não temos receio de fazer diferente, e de irmos atrás, mesmo com erro, não é, porque o erro também leva a aprender, portanto pensarmos na empresa primeiro, encontrar equilíbrio entre a parte pessoal e profissional (...)”* (E6).

Os rituais e as celebrações tendem a adaptar-se à cultura através da sua repetição (Schein, 2010), o que também se verifica no discurso dos participantes:

*“(...) os principais pontos de cultura são os rituais e os líderes, ou seja, coisas que a organização faz sistematicamente são definições de cultura (...)”* (E4).

Na Direção de Operações a cultura participativa e de proximidade é refletida pela forma de resolver os problemas, que segundo Schein(2010) são aspetos mais difíceis de decifrar, uma vez que resultam na forma de fazer as coisas:

*“Eu quando cheguei aqui à DO percebi que havia imensos grupos de trabalho (...) temos as comunidades que tem a ver com produtos (...) temos que criar a forma de estar dos nossos trabalhadores, deteta um problema querer resolvê-lo mesmo que não consiga resolver sozinho vão à procura (...)”* (E7).

A Visão da Empresa determina aquilo que esta pretende alcançar a longo prazo. Esta Visão assenta na procura de otimização de processos, na eficiência e no processo de transformação dos seus recursos (Camara, 2016).

*"A Empresa quer ser sustentável e estar cá para as próximas gerações, essa é a nossa Visão." (E4).*

A Missão é a razão da existência da empresa. É através dela que os trabalhadores são orientados naquele que é o objetivo da empresa. Tem na sua base os Valores que representam as convicções, as crenças e os princípios que orientam os comportamentos dos trabalhadores nas atividades que desempenham. Na Missão, os Valores devem ser explícitos e transmitidos junto de todos os trabalhadores em vários momentos:

*"(...) tens a Visão, (...) onde é que nós queremos chegar, tens os valores naquilo que são os seus princípios e a cultura está lá, tem que beber na nossa Visão, os valores, os nossos comportamentos e naquilo que é o nosso programa da transformação cultural que está a ser feito, tens 4 pilares ou 4 eixos e competências, mas elas estão alinhadas e bebem daquilo que são os nossos valores, estranho seria se partilhas e comunicas uns determinados valores, a simplicidade, uma audácia e depois lá dentro daquilo que é a tua cultura e os seus comportamentos fazes coisas completamente diferentes, ao lado, portanto está tudo, tem que estar tudo (...)" (E6).*

Segundo Schein (2010) os pressupostos básicos são a verdadeira essência da organização, representam-se pelos sentimentos, tal como refere o participante:

*"Mais do que ter espelhado o que é a Visão, missão e valores, é de facto senti-lo e transmitir, transmitir como é que isto se vive, o que é isto de consideração, o que é que é isto de responsabilidade, como é que eu no meu dia a dia me vejo, me comporto, me devo situar na equipa (...)" (E6).*

Corrobora com este propósito o entrevistado E3, que acrescenta a importância de repetidas as crenças e os valores, ainda que exista consciência que nem todos os trabalhadores vivam da mesma forma estas mensagens:

*" (...) há pessoas têm que ser reconvertidas outras têm de ser renovadas (...) temos muito trabalho a fazer, tem que existir um disco riscado, sempre a repetir as mesmas coisas, também precisamos que as pessoas tenham esses comportamentos." (E3).*

### 3.1.2 Tipo de cultura

A cultura da Empresa é uma cultura que valoriza o todo, o trabalho coletivo. Segundo Cameron & Quinn (2006), são características de uma cultura de clã. Identificamos no discurso dos participantes alguns aspetos relacionados com esta visão de cultura:

*"(...) nós temos uma cultura participativa (...) estamos a tentar ter essa cultura, ainda não a temos."* (E3).

A proximidade entre os trabalhadores, independentemente do lugar que ocupam na estrutura hierárquica, tende a ser de proximidade, onde as barreiras tendem a não existir. De acordo com o discurso do participante E4:

*"(...) é uma cultura de proximidade (...) não somos uma empresa formal, somos uma empresa informal, onde as pessoas conseguem ter acesso umas às outras e também proximidade com os clientes (...)"* (E4).

Corroborava com esta opinião o participante E6:

*"(...) eu vejo a cultura na nossa forma de estar e de atuar dentro das dinâmicas das diferentes áreas, acho que nós queremos apostar numa cultura de proximidade, de ligação entre as equipas, de transversalidade, (...) trabalhar cada vez mais até pela própria dinâmica de projetos, que é uma cultura transversal e dinâmica(...)"* (E6).

Os princípios de tolerância e confiança fazem parte da cultura e contribuem para a resolução de problemas. Tal é evidenciado por E5 quando afirma:

*"(...) temos de ir até onde é que nós estamos tolerantes como organização e aqui a cultura vai ter algum impacto (...)"* (E5).

Para mais, os trabalhadores estão no centro das prioridades da empresa, ou pelo menos existe uma preocupação com as pessoas, ou seja, e segundo o E5:

*"(...) as pessoas são importantes (...) há uma cultura de valorizar o procurar pelo menos valorizar as pessoas"* (E5).

A Cultura da Empresa, é influenciada pela Cultura do Grupo a que pertence, que tem algumas características conservadoras, nomeadamente no que diz respeito à utilização de tecnologia que

determinam a procurar outras formas de trabalhar, inovar e resolver os seus problemas. Como refere E5:

*"(...) nós temos constantemente um duelo ou numa tensão nesta dimensão, de ser conservadora e ser liberal e inovador, em qualquer modo eu acho que somos uma empresa aberta à mudança no global (...)" (E5).*

A cultura da empresa tende em evoluir de uma cultura de mercado (com maior foco na orientação para os resultados, na competitividade e na produtividade) para uma cultura de inovação (onde os serviços, a experiência cliente ganham maior importância naquela que pretende ser a cultura da empresa). Estes aspetos são referidos no discurso do participante E4:

*"(...) é uma cultura baseada em princípios de ambição, gosta muito de ganhar, de vencer, é competitiva q.b., mas é cada vez mais acertada no cliente, nas suas necessidades e naquilo que quer também experimentar (...) era uma cultura muito mais carreira, orientada para os resultados, para o mercado (...) era muito mais importante fazer os resultados e alguns resultados, do que por exemplo colocar o cliente no centro (...) era muito centrado em resultados e em celebração, de clientes falava-se muito pouco, de parceiros falava-se muito pouco (...) esta evolução de cultura que sofremos (...) foi algo importante. Hoje, eu não posso dizer sequer que a cultura da empresa esteja sedimentada, (...) há vários eventos, há vários rituais, novos rituais que são introduzidos (...) o traço comum, é a proximidade" (E4).*

Apesar da transformação da cultura, existe um aspeto que se mantém que é a proximidade entre as pessoas. Este aspeto é vivido pelo lema publicitário "De Pessoas para Pessoas", utilizado em campanhas institucionais.

A adaptabilidade, flexibilidade e a criatividade, referidas por Cameron e Quinn (2006), são aspetos de uma cultura inovadora e estão presentes no discurso do E5 quando se refere à transformação cultural da empresa:

*"(...) a nossa cultura está muito mais aberta a mudar (...) também porque estamos em processo de transformação de algum tempo e já estamos habituados à mudança e isso afeta a nossa cultura, a maneira como nós reagimos, como nós agimos, as emoções que sentimos à volta disso, continuamos a sentir muitas emoções" (E5).*

### 3.1.3 Subculturas

O conceito de Subculturas ou “cultura de mosaico” surge associado à natureza do trabalho assim como à estrutura da empresa. Sugere-se, assim, a ideia de que não existe uma cultura única, mas um “mosaico cultural” dentro da organização que forma a Cultura Organizacional:

*“(…) há uma cultura única, há uma espinha dorsal, o que depois acontece são variações que decorrem não só das interpretações de cada área, mas também das características da própria área. Há uma cultura de inovação na empresa, como é óbvio a Direção de Inovação (...) na realidade o que existe é uma cultura e depois há variações, há mutações daquilo que é cultura, mas há um tronco comum e acho que isto se sente bem” (E3).*

Segundo Camara (2016), a gestão de uma empresa considera as partes que a integram. Na Empresa verificamos que existem várias Direções, que partilham a mesma cultura. Contudo, cada uma delas desenvolve o trabalho de forma distinta, com métricas diferentes e formas de trabalho adaptadas às atividades que realizam. Por isso, é claro no discurso dos participantes que existem subculturas associadas à estrutura da empresa:

*“(…)porque cada uma das áreas depois tem as subvisões, digamos assim, o que é que cada um vai contribuir para a Visão Global da Empresa, eu vou contribuir com a parte da análise e financiamento, o outro vai contribuir mais no apoio à experiência cliente, e o outro com a recuperação, e cada um criou subtítulos para orientar as suas pessoas” (E2).*

Corroborar com esta opinião o E6, que acrescenta que não só o trabalho realizado é diferente, como as formas de estar e de desenvolver o trabalho é divergente nas várias Direções:

*“(…) ainda há formas de estar e de ver a cultura diferentes (...) ainda existem algumas subculturas, a empresa é muito grande, há dinâmicas diferentes dentro das direções” (E6).*

Segundo Camera (2016), alguns dos aspetos que contribuem para as subculturas estão relacionados com o a distancia em relação ao poder. Este aspeto é destacado no discurso do participante E7, quando compara a Direção de Inovação e Criação de Valor com a Direção de Operações, onde a primeira é caracterizada por um grupo de trabalhadores com competências

técnicas e comportamentais que lhes permitem desenvolver o trabalho de forma distinta da segunda.

*“Temos subculturas (...) vê as coisas de outra forma, é uma área de muitos técnicos especializados em que é tudo mais, mais autogestão, estas pessoas, não precisam de alguém que diga como fazer, porque são essas pessoas que sabem como é que se faz, mas eles precisam de saber qual é a estratégia, onde é que se quer chegar (...) é uma cultura mais descontraída, que não olha para hierárquicas” (E7).*

Apesar da Direção de Recurso Humanos ter a ambição de conseguir chegar de uma forma transversal em toda a empresa, encontra obstáculos no alcance de uma cultura única. Tal é referido por E6:

*“(...) enquanto RH (...) nós somos o garante da transversalidade, mas às vezes não é fácil tu garantires que isto acontece, imagina numa direção de operações com 400 pessoas com dinâmicas diferentes (...)” (E6).*

A cultura da Empresa é parte da cultura do Grupo, onde se destacam alguns aspetos relacionados com predisposição ao risco, em inovar os processos e formas de trabalhar, que influenciam a forma estar e de refletir o trabalho. Ou seja, e como diz E5:

*“Na Empresa, dizer que temos muitas culturas internas, honestamente, subculturas, nós vemos esta dicotomia até internamente como também dentro do Grupo, entre uma lógica muito conservadora e uma lógica muito inovadora de pensar (...)” (E5).*

#### **3.1.4 A Estrutura da Empresa**

A estrutura da empresa é complexa, e funciona numa lógica de uma estrutura muito hierarquizada e vertical. Contudo esta estrutura existe para suportar o negócio, as Direções e Departamentos coexistem no sentido de dar resposta às necessidades da empresa, tal como E4 nos elucida:

*“(...) nós sempre tivemos subculturas, (...) ora se eu tenho uma cultura de silo, de unidades de negócio (...) subculturas que existem elas vêm do passado e vão continuar a existir (...) cada direção é um mundo autónomo (...)todas são importantes e somos todos iguais, isto não é verdade, ou seja , primeiro as direções são uma organização*

*contextual só servem para suportar o negócio, para suportar as áreas que suportam os clientes e parceiros, se não tiver negócio eu não preciso de manter a Direção de Recursos Humanos para nada, eu se não tiver parceiros, não preciso de uma Direção de Parcerias (...)" (E4).*

A estrutura vertical é igualmente um dos aspetos que caracteriza a empresa. Segundo Camara et al. (2016), o tipo de estrutura constitui um fator crítico de sucesso que influencia a cultura da organização. A estrutura tende a ser vertical e hierarquizada como observamos no discurso de alguns participantes:

*"(...) não vamos deixar nunca de ter a estrutura vertical, não é, agora conseguimos tornar as coisas um bocadinho mais horizontais e por exemplo a pool de manager tem essa ambição, ou seja, não haver um chefe, mas haver uma equipa de responsáveis a que a pessoa pode recorrer" (E1).*

*"A lógica de hierarquia é uma coisa muito portuguesa (...) nós temos uma estrutura muito vertical e muito pesada (...)" (E5).*

Esta estrutura é influenciada pela cultura do Grupo a que pertence, cujo a influência se revela num crescimento de estruturas hierarquizadas na medida em que a empresa também cresce:

*" e nós ainda temos uma estrutura (...) muito hierarquizada, é uma história, é uma estrutura fortemente hierarquizada e à medida que a complexidade vai crescendo, nós crescemos o número de hierarquias" (E4).*

A complexidade desta estrutura, é sentida em aspetos burocráticos que influenciam as necessidades de evolução ou alterações de departamentos:

*"(...) tens silos e acabas por sentir as fronteiras (...) até mesmo nas bases de dados listas de e-mails (...) acaba por ser uma barreira, não ao nível do trabalho, mas a nível de politicamente (...)" (E1).*

A tomada de decisão depende de vários interlocutores, para se tomar uma decisão simples é necessário que se percorram vários patamares de decisão, o que torna o processo mais lento e dependente de vários decisores:

*" (...) a cultura é muito forte na questão do processo de decisão, ou seja, se eu dependo de uma estrutura hierarquizada para tomar uma decisão (...)" (E4).*

A comunicação eficaz neste tipo de estrutura tende em ter várias interpretações, pelo que são organizados seminários com a participação de todos os trabalhadores. Neste caso específico da DO, para que o Diretor transmita a mensagem e a mesma chegue aos trabalhadores da mesma forma:

*"(...) quando se organizam seminário XBO para passar uma mensagem porque se for o diretor passar ao responsável da área, o responsável da área a passar, ou seja, uma estrutura hierárquica tão grande, essas mensagens tendem-se a perder, quando se faz perguntas e respostas uma vez por mês ou uma vez de e em 2 meses, é para dar a mesma cultura a mesma mensagem a toda a gente (...) as organizações são complexas, se metermos nisto estruturas hierárquicas complexas, ainda se torna mais complexo (...)" (E4).*

Por outro lado, cada Direção organiza o seu seminário, adaptado à sua atividade, sendo natural que existam também subvisões entre as diferentes atividades, muito influenciadas pela forma como se desenvolve o trabalho. Um exemplo claro desta relação é dado pelo E6 que compara a DICV com DO, sendo a primeira orientada para a inovação o que implica dinâmicas diferentes em relação à segunda:

*"O facto de nós estarmos ainda muito hierarquizados, (...) isto potencia a que cada diretor tenha a sua Visão, (...) tens uma organização hoje e se calhar tens uma dinâmica cultural diferente (...) porque ainda não estamos todos no mesmo patamar, é uma cultura mais orientada para a inovação, para o tester learn, sempre num processo de aprendizagem, construção, testas, aprendes, erras, volta atrás, corrige e nesta dinâmica que é mesmo assim" (E6).*

Esta diferença está relacionada não só com a visão da DICV mas com a própria estrutura que esta assume na organização, ou seja, uma estrutura horizontal com equipas autogeridas, sem dependências hierárquicas para a execução do trabalho:

*" (...) numa Direção de Inovação e Criação de Valor tem outro tipo cultura (...) são mais horizontais, muito mais horizontais não olham para a verticalidade, (...) na DO não, continua tudo muito vertical. "(E7)*

Tal como refere Cunha et al. (2016), a estrutura funciona como um instrumento de coordenação e controlo de comportamentos. Segundo E7 ela é e uma necessidade dos trabalhadores, é um

aspecto cultural que está enraizado na organização mesmo quando existe a participação num projeto transversal a várias áreas, existe sempre uma dependência hierárquica que o acompanha:

*" (...) não é só ser hierarquizada, é as pessoas continuarem a querer que seja hierarquizada, (...) as pessoas têm que estar arrumadas, num serviço, numa direção ou no que for hierarquicamente, podem ter uma dependência de alguém em termos de estrutura, mas funcionalmente dependem de outra (...) "* (E7).

Existe, contudo, uma consciência que a estrutura da empresa é uma necessidade de resposta à eficácia da organização:

*"Nós temos líderes a mais, nós quando formos mais eficazes e as pessoas forem mais autónomas, (...) nós não precisamos de tantos líderes (...)."* (E7)

Apesar de existir uma ambição na redução das chefias, ainda existe um caminho percorrer no que diz respeito a ter equipas mais eficientes baseadas na inteligência coletiva, até que estas deixem de necessitar da figura do chefe como gestor.

### **3.2 Lideranças**

Um dos papéis da liderança é a disseminação da cultura. Os líderes são as pessoas que disseminam a cultura dentro da organização. O papel da liderança na construção da cultura é determinante na forma como a incorporam e transmitem a cultura. Este papel começa no topo, neste caso, como E5 refere:

*" (...) nós temos um diretor-geral que é super zen (...) membros do CODI, também há membros assim, muito mais descontraídos, nunca impor nenhum tipo de barreira só por causa da função que tem na organização, o poder não é aqui a coisa que define como é que tu devias sentar ao meu lado, e como é que devias falar comigo (...)"* (E5).

Corrobora para este ponto de vista E4:

*"(...) porque eles são aqui através de duas coisas, através das coisas que não se dizem através das coisas que eles fazem, eles são aquilo que passa cultura"* (E4).

A relação com o poder, ausência de barreiras na comunicação, reflete uma cultura de proximidade, que promove o trabalho colaborativo. Tal é expresso por E1, quando salienta:

*"(...) ter comportamentos de exemplo, é liderança por exemplo, a liderança, liderar não é um papel que eu desempenho, não é um gestor é a minha atitude, como é que eu dou o exemplo para os outros que trabalham comigo, e essa é uma cultura de liderança, de colaboração, de construção e de um ambiente saudável de, e de impacto e que faz crescer a empresa e, portanto, faz crescer a nós também" (E1)*

Outro papel dos líderes é avaliar se o comportamento está de acordo com as normas da organização. Para este propósito, existe um sistema de avaliação em que trimestralmente é dado feedback individual a cada trabalhador, sobre os comportamentos verificados, num sistema de reconhecimento, o Let's Grow.

A confiança nos líderes faz parte de um dos aspetos fundamentais na cultura, porque a confiança fomenta a proximidade e permite que exista uma partilha de preocupações e interesses entre os trabalhadores e as suas chefias. Este clima de confiança e de colaboração é adotado pelos líderes de topo:

*"(...) a partir do momento em que nós temos por exemplo os diretores a confluir a colaborar, a trabalhar em conjunto, a participar nos rituais uns dos outros, a comunicar, a dar exemplos de que isto não é assim, mas isto é assim e isto torna-se um bocadinho mais completo (...)" (E4).*

Corroborar com este princípio da confiança o E7:

*"(...) gestão muito próxima das pessoas (...) a proximidade com as pessoas tem que ser criada, eu tenho que criar proximidade com as pessoas do meu serviço para que as pessoas confiem em mim (...) eu através desta proximidade vou aprendendo a conhecer as pessoas (...)" (E7).*

A tomada de decisão é sustentada em dados. Ainda que a tomada de decisão possa ser de alguma forma pela intuição, existe confiança na interpretação dos dados e na forma como estes são transmitidos às pessoas, por forma a que estas confiem nas decisões da Liderança:

*"(...) intuitivos (...) eles têm a intuição que é por ali e vão por ali (...) líderes científicos líderes que fossem pessoas que soubessem analisar dados e tomar decisões com base em dados (...) eles já têm capacidade muito mais analítica (...) depois vem a lógica de perceber de estratégia, perceber pessoas (...) se não confiam há sempre uma pressão."  
" (E4)*

A coerência entre as mensagens explícitas e as vividas é uma das características identificadas como necessárias nas lideranças, mais do que dizer é fazer. Tal como menciona E7:

*"Para mim o desafio está precisamente nas pessoas que estão como líderes de fazê-los viver o que dizem." (E7)*

Os líderes são agentes de mudança. São eles os agentes de mudança que conseguem romper com uma cultura existente, adotando novas forma de trabalhar e conduzir a organização. Exemplo desse papel, é o caso referido por E5, em relação à implementação da Pool de Managers no Serviço de Clientes:

*"(...) São os responsáveis que fazem aqui a diferença e isto na Pool havia muitas soluções para esse problema, foi uma daquelas mais óbvias, ou não, mas aquela que mais impacto teria, retirar aquela lógica do meu quintal" (E5).*

Nesta senda da transformação cultura, é referido pelo participante E2 que o papel do líder também se deve adaptar, ainda que existam diferenças na forma de liderar associadas ao indivíduo, a liderança deve ser adaptada à necessidade:

*"Eu concordo com estilo de liderança na transformação e não só, tem que ser de cocriação, mas que qualquer líder, qualquer líder, deve ter a capacidade de mudar de estilo de liderança consoante a necessidade (...)" (E2).*

Corroborando com esta visão sobre os líderes como agentes de mudança, o E4:

*"Eu acho que eles têm um papel decisivo (...) estão habituados a ter a minha equipa, as minhas pessoas, e isso está a deixar de ter importância dentro da organização (...) tem que se sponsorizar de uma mudança, acreditar nela, dar exemplos sobre a mesma e ao mesmo tempo serem os principais atores, fazer com que eles influenciem todas as outras pessoas (...)" (E4).*

Os responsáveis de setor, que gerem de forma direta as equipas, adquirem um papel fundamental na cultura, nos comportamentos que adotam e que se tornam exemplos a seguir junto dos trabalhadores. Ou seja, e como refere E2:

*"A liderança tem, na minha perspectiva, players de peso nesse papel decisivo, os Responsáveis de Setor têm o maior peso, são as pessoas que estão mais próximas das equipas (...) são eles que fazem ou não fazem isto (...) isto faz-se na primeira camada*

*de gestão (...) na minha relação com o meu líder há uma margem de segurança que me permite depois uma abertura à mudança” (E2).*

Corroborar com esta mensagem o participante E3:

*“Eu acredito que estamos a evoluir, agora estamos a falar das chefias diretas, estamos a falar dos Responsáveis de Setor, são inclusive mais importantes do que os Responsáveis de Serviço ou os Coordenadores de Área, porque eles é que lidam diretamente com as massas, e se nós queremos um determinado comportamento das massas, o primeiro exemplo é a chefia direta, é o Responsável de Setor, mas ainda não estamos lá” (E3).*

A eficácia do líder pode também depender da força da cultura, das mensagens que são reforçadas para além das normas formais, os comportamentos reconhecidos, a coerência entre aquilo que se diz e o que se faz fortalecem aquela que é a cultura assumida pela empresa. Isto mesmo é destacado por E5:

*“A cultura também é criada por aquilo que são as ações, a tua cultura é naquela cultura que tu reforças, portanto podes ter a cultura que são os valores no papel, mas tu tem forças e reconheces, dás valor a outros comportamentos, então tu podes ter uma coisa escrita no papel e as coisas que vão acontecer vão ser outras, porque aquilo que tu reconheces, quem tu promove, e se quem recebe prémios são pessoas que fazem outra coisa (...)” (E5).*

A importância de uma liderança que influencia os comportamentos organizacionais, é considerada com um fator decisivo de sucesso. Existe uma consciência que se a equipa de liderança não cumprir o seu propósito podemos estar perante um obstáculo à cultura da organização e comprometer a cultura que a empresa pretende adotar. Tal posição é manifestada por E6 quando refere que:

*“(...) há um Comité de Direção que no fundo define qual é que é o caminho, onde é que nós queremos posicionar (...) vai descendo se não há uma boa comunicação, se não há uma boa leitura de qual é que é o caminho, portanto aquilo que eu vou fazer com as minhas equipas ou solidifico e faço bem e as coisas correm bem ou destruo completamente aquilo que está a querer ser feito, (...) se temos aqui uma má liderança, em que não há, não consegue fazer e não consegue puxar a equipa, não consegue comunicar, não consegue*

*envolver, destrói (...) pode ser um obstáculo (...) pode descredibilizar aquilo que é estratégia e a cultura que a organização quer implementar no terreno, portanto aqui as nossas lideranças são efetivamente uns pilares e têm um papel fundamental (...)* (E6).

### **3.3 A Estratégia**

A estratégia da empresa pode assumir várias formas, mas o seu objetivo continua a ser sempre o mesmo, ou seja, a obtenção de lucro. Isto mesmo é reforçado por E3:

*"(...) o objetivo da empresa continua a ser sempre mesmo, que é obter lucro, (...). Queremos obter lucro de forma sustentável, então se temos que defender a perenidade da empresa, o que temos que fazer é, definir uma estratégia de obtenção deste lucro a médio longo prazo (...)"* (E3).

A estratégia da Empresa passa pela diferenciação dos serviços de Qualidade da e Experiência Cliente:

*"Acho que há um grande foco na experiência cliente e parceiro (...) há uma grande necessidade também de eficiência nem sempre o que é mais eficiente menos custoso é o melhor para o cliente (...)"* (E1).

Verificamos nos discursos de alguns dos participantes que o modelo da qualidade remete para processos orientados para a qualidade total:

*"O nosso principal objetivo é com o cliente e o parceiro servir clientes e parceiros e dar-lhes as melhores experiências (...)"* (E4).

*"(...) queremos continuar a ser relevantes na vida dos consumidores (...)"* (E4).

Verificamos, pelo discurso de E7, que o trabalho em equipa e o reconhecimento e recompensa estão presentes na forma como a organização define a sua estratégia:

*"(...) temos o nosso sistema de avaliação, temos os objetivos de nível 1, nível 2, nível 3 e depois temos os objetivos individuais de cada trabalhador, portanto há aqui um cascadeamento dos objetivos (...)"* (E7).

Segundo o mesmo entrevistado, existe um padrão de referência que coloca o cliente no centro das atenções, que nos remete para o modelo de qualidade total:

*“(...) os clientes serem fãs da Empresa, termos de estar altamente satisfeitos, promoverem a Empresa, os tais NPS (...) podemos não acertar à primeira e, portanto, por isso é que de trimestre em trimestre vamos afinando tudo isto, que é sempre uma dificuldade para os nossos trabalhadores, perceberem que nós não acertamos à primeira” (E7).*

Como refere Camara (2016), o planeamento estratégico contempla algumas variáveis que não são controláveis pela organização dependem da evolução das sociedades nos vários contextos que envolvem a organização: a) envolvente tecnológica; b) evolvente demográfica; c) evolvente sociocultural; d) político legal; e envolvente económica. Estas variáveis são importantes para a equipa de Gestão e refletem-se na definição dos objetivos:

*“A definição dos objetivos (...) importam à organização e ao grupo, porque no fundo é teres a tua posição no mercado e seres líder, um player, sermos uma escolha, uma das primeiras escolhas do consumidor, é conseguir diversificar o teu produto, o impacto que tu tens nas pessoas e aqui nas pessoas e na sociedade, quer na comunidade onde a gente está, a sustentabilidade no negócio, na camada humana também é a preocupação com esta dimensão humana, (...) são os eixos que importam e depois é começar a cascatear a partir daí, que objetivos é o que tu pretendes atingir, estes objetivos são trabalhados e são formalizados no BEP” (E1).*

Segundo Camara (2016), a Visão da Empresa determina aquilo que esta pretende alcançar a longo prazo. Esta Visão assenta na procura de otimização de processos, na eficiência e no processo de transformação dos seus recursos. Verificamos que a visão é a bússola que guia a empresa:

*“(...) a Visão é uma coisa que à partida é para 5- 10 anos, (...) o que vai mudando são as iniciativas no terreno para dar resposta àquela Visão (...) houve um trabalho dos Responsáveis, (...) de setor, os de área, os de serviços (...)” (E2).*

Esta visão comporta 4 pilares que depois são trabalhados ao nível de detalhe pelas Direções, que dão forma a um conjunto de iniciativas que pretendem dar resposta à estratégia da empresa:

*“Eu crio a Visão e depois digo tenho estes 4 pilares e dentro destes pilares, para cada um deles é que eu vou criar iniciativas de resposta, que em primeira instância*

*respondem ao pilar e em última instância respondem à Visão que é o mais importante (...)*” (E2).

Corroborar com esta mensagem o participante E3:

*“Há um objetivo principal, uma macro estratégia que desce, depois é quase como a questão da cultura, não é, depois cada área mediante, por exemplo o CODI, primeiro o COMEX, mas depois o CODI define os 4 ou os 5 eixos ou pilares principais, que são as nossas bandeiras, depois cada direção apresenta as iniciativas com que vai contribuir para esses pilares (...) o objetivo da empresa continua a ser sempre mesmo, que é obter lucro (...)*” (E3).

Os objetivos são definidos pelos gestores de topo da empresa, que constituem o corpo de gestão principal, O CODI. São eles os Diretores das atividades principais da empresa que por sua vez identificam os trabalhadores chave que podem contribuir para a estratégia da empresa. Ou seja, e segundo E5:

*“Os objetivos passados, isto é definido pelo CODI (...) o CODI marca 7 temas, como é que esses temas são organizados em subtemas importantes ou como é que identificamos 4 temas principais, (...). Depois convida um grupo maior a pensar o que é que isso significa na verdade para a organização, que indicadores é que nós acompanhamos, que tipo de iniciativas são mais importantes para isto (...)*” (E5).

Depois de definida a estratégia, a Direção de Operações tem autonomia para definir os indicadores que deve seguir para acompanhar a concretização da mesma:

*“(…) nas Operações nós temos o BBPI que é base da estratégia (...) indicadores macro que a empresa vai seguir e quais é que são as iniciativas chave (...) depois para o BBPI podemos definir que não é que ele indicador que nós vamos seguir, vamos seguir um outro, onde nós conseguimos realmente ver o impacto direto desta iniciativa e que eventualmente vai fazer mexer aquele outro indicador, (...) isso é uma decisão que dentro da Direção de Operações que nós temos autonomia para tomar”* (E5).

Este aspeto é também referido no discurso do participante E7:

*“(...) o mini BEP tem o que é que eu quero fazer e depois o detalhe somos nós cá dentro que vamos ver como é que contribuimos para aquilo e depois cascadear nos objetivos que contribuam para isso (...)” (E7).*

O plano estratégico da empresa é validado pelo Grupo, e após a validação é difundido pelos trabalhadores, como salienta E1:

*“(...) o BEP depois de validado pelo Grupo é partilhado com as chefias e as chefias fazem a sua a sua partilha com as restantes equipas, geralmente tudo o que depois de toda a sua estratégia, ou seja, iniciativas que tu montas, projetos (...)” (E1).*

A comunicação da estratégia é difundida por todos os trabalhadores em eventos organizados pelas Direções:

*“Definimos há pouco tempo aquilo que são os eixos estratégicos, vimos num dos nossos Day Out’s, aquilo que é política estratégia macro de uma boa experiência cliente, estamos todos a fazer iniciativas para dar resposta àquilo que são os pilares da experiência cliente, aquilo precisa de ser muito incutido, muito dinamizado e muito focado, para mais uma vez entrar nas equipas (...)” (E2).*

Em seminários e comunicação interna:

*“(...) sessões do Let’s Transforme Togheter, os seminários que fazemos, quer da empresa quer da direção, (...) existem também as News Letters, eu acho que se passa a estratégia como nunca se passou, o mini BEP (...)” (E4).*

Em canais de comunicação da empresa:

*“(...) através de vídeos, utilizamos o e-mail e o Workplace em simultâneo (...)” (E6).*

Para Camara (2016) a Missão da empresa traduz-se numa declaração escrita de forma clara e concisa, com o objetivo de promover um alinhamento na organização entre os seus vários departamentos. Este aspeto é diferenciador e é prosseguido pela empresa conforme é destacado por E4:

*(...) por isso há várias coisas, comunicações, mails, e as news letters que são enviadas mensalmente e tudo isso tem que ser feito de forma a passar uma mensagem e a meter focos de importância, onde sim, estão os resultados lá dentro, mas fala-se de coisas*

*como experiência cliente, fala-se de coisas que são importantes, que são as prioridades que estamos a trabalhar, e isto é, as transformações que estamos a fazer " (E4).*

Os eixos definidos pretendem dar resposta à Visão que comporta um conjunto de intenções que motivam aqueles que tem indireta ou diretamente interesse na organização. Isto é:

*(...) são os eixos prioritários para dar resposta à Visão (...) ficámos com 4 eixos. (...). Tenho que ter um modelo de negócio estável, tem que ter uma experiência trabalhador brutal, tem que ter uma experiência cliente brutal e tenho que ter um engagement com o fora, (...) responsabilidade social(...)" (E2).*

Um dos fatores considerados na sua estratégia pela empresa passa pela experiência cliente, naquilo que é a importância de acrescentar valor ao cliente (que está relacionado com o modelo de qualidade total). O modelo pela qualidade total (TQM), é um modelo de gestão que contribui para um progresso no Serviço ao Cliente a um custo mais baixo, sendo prosseguido pela empresa:

*"(...) a estratégia da Empresa está centrada na questão da experiência, agora eu tenho que dar boas experiências, mas elas têm que ser sustentáveis, (...) para eu ser rentável eu tenho duas formas de o fazer eu tenho que ser melhor naquilo que eu faço, conseguir reduzir o custo daquilo que eu faço e tenho que ao mesmo tempo de encontrar novas fontes de renews, (...) mas também a sustentabilidade e o equilíbrio do business model, " (E4).*

A estratégia da Empresa tem em consideração as necessidades identificadas pelos trabalhadores em vários momentos que existe partilha de ideias, sugestões de melhoria continua. Todos contribuem de alguma forma para o desenvolvimento e plano estratégico da organização como vincado por E4:

*"A estratégia hoje é definida pelo CODI (...) a accountability é do CODI, mas o processo é completamente Botam Up, sendo que as estruturais da estratégia às vezes vêm até de coisas que os trabalhadores dizem durante muito tempo (...) tenho que ter a capacidade de atrair pessoas e por isso eu tenho que tornar os meus processos de gestão talento completamente profissionais (...)" (E4).*

Este modelo pressupõe a visão estratégica da empresa e a sustentabilidade da organização:

*“(...) temos uma estratégia de negócio, atividade (...) e aliado a isso temos também o momento de pensar a parte humana, da estrutura das pessoas (...) há um projeto a nível transversal que é de Enterprise Ambition, (...) estaremos lá com uma componente de sustentabilidade humana (...) parte do wellbeing (...)” (E6).*

A gestão das pessoas e o fator humano são fatores de sucesso da organização que contribuem para a perenidade da mesma. Para E4, como aspetos centrais da gestão da organização estão as pessoas, que estão no centro do negócio:

*“A Empresa não é a melhor empresa do grupo neste momento por acaso, é porque tem um capítulo, primeiro nos últimos anos fez aqui uma rodagem grande para se tornar uma empresa muito mais profissional, mais competente também, mas também porque já tem aqui um know-how, já tem aqui um conjunto de pessoas que quando são chamadas elas respondem positivamente de uma forma muito potente (...) nós queremos ser a melhor empresa de experiência cliente, (...) muito mais sustentável (...) temos um know how e um motor humano (...)” (E4).*

### **3.4 Relação entre a Cultura e a Estratégia**

Tal como refere Cameron e Quinn (2006) a incerteza dos mercados, a procura constante de vantagem competitiva das organizações, num mercado cada vez mais exigente que procura a diferença de produtos e serviços, acontece a uma velocidade cada vez mais difícil de acompanhar. A transformação cultural acompanha esta necessidade de evolução, porque o contexto externo e interno também mudou:

*“(...) nós temos que mudar a cultura, porque temos que mudar a empresa, (...) essencialmente 3 coisas mudam (...) então o consumidor muda, o talento muda, a concorrência muda, (...) isso obriga-nos a nós também, a partir, num modelo de negócio que cada vez tem que ser mais diversificado (...) para gerir o risco. E como nós estamos em muitos mercados (...) o que torna o nosso negócio que é nossa transformação cultural mais complexa, mais complexa e mais difícil” (E4).*

Segundo Cameron e Quinn (2006), o sucesso dessas empresas não está apenas relacionado com a força do mercado ou posicionamento competitivo, mas com os seus valores, crenças e visão. Existe uma preocupação em colocar as pessoas no centro e reforçar a cultura naquilo que é a sua relação com a estratégia:

*“(...). A transformação processos, técnica e procedimentos sai muito mais rápida do que a cultural, significa que no terreno eu diria que aquilo que é a nossa Visão de uma boa experiência trabalhador que consiga dar resposta aos comportamentos que nós esperamos das nossas equipas e dos nossos líderes” (E2).*

Para Camara (2016, p.173), “é evidente que o comportamento organizacional só se consolida se proporcionar bons resultados ao negócio da Empresa”, caso não exista essa relação consideram que o objetivo não foi bem definido ou está desajustado da realidade da empresa. Esta visão é suportada por E2 quando afirma:

*"Tens a parte que responde aos resultados e a parte lo Let's grow, que responde aos comportamentos e aos valores travado por 4 eixos (...) pretendemos alinhar com cultura e depois o Let's Grow, KPIS's da atividade, começamos pelos KPI's empresa e depois tens os nível 2 que são o que são os de transformação, os nível 3 que são os da Direção e depois individuais (...) eu acho que estruturalmente temos ferramentas, depois a utilização delas também importa(...)" (E2).*

Apesar de ser difícil modificar cultura, existe um esforço e iniciativas para que exista transformação. Este aspeto é fundamental:

*“(...) é um caminho que também deve andar a par com a questão da transformação da nossa cultura, isto também porque nós tivemos muitos anos sempre uma cultura muito orientada para resultados (...) isso faz parte da estratégia de qualquer empresa, mas a forma a questão da sustentabilidade, e de continuarmos no mercado, e de continuarmos a ter uma cultura forte, também ganha aqui um peso, um peso grande” (E6).*

Qualquer empresa reconhecida como um grande sucesso desenvolve em simultâneo uma cultura distinta e diferenciadora dos restantes concorrentes pela forma como supera desafios e os obstáculos com que se depara. As empresas de sucesso desenvolvem algo que supera a estratégia, o mercado e tecnologia: a sua cultura. A este nível, nesta empresa em concreto, parece evidente que:

*"(...) a estratégia da empresa influencia a cultura (...) portanto se a estratégia é crescer um produto, se é aumentarmos produção, volumes, a cultura nomeadamente na DO, fica em segundo plano, tenta-se cumprir os objetivos para atingir os objetivos macro da empresa(...) quer seja a cultura que queremos trazer de transformação, de digitalização, humanização, tudo isso perde numa luta contra a estratégia (...)" (E7).*

*(...) aí nós temos a cultura a portuguesa a influenciar a estratégia do grupo, para conseguirmos mudar as coisas como também a nossa estratégia em Portugal sermos mais inovadores, tentamos fazer novas direções e influencia a nossa cultura. "(E5*

Isto vem ao encontro do postulado por Trice e Beyer (1993, *cit. in* Cameron & Quinn, 2006), para os quais o poder dessas empresas encontra-se numa cultura forte, com capacidade de reduzir incertezas, deixar claro para os trabalhadores o que é esperado, criar continuidade através dos valores-chave, compromisso e união, com visão do futuro. Tal é reforçado por E1, quando afirma que:

*"Na pool tens pessoas que tem um perfil mais adequado a trabalhar a estratégias e tens alguns perfis que estão mais preparados para trabalhar o desenvolvimento das pessoas, (...) a ambição é que tu tenhas uma equipa, (...) um coletivo e entregar valor para um todo, portanto, dando valor ao conhecimento de cada um, ao desenvolvimento de cada um, trabalhar o individual para se conseguir entregar para o todo (...)." (E1)*

A autonomia da equipa está no centro da estratégia. Contudo, a influência da Equipa de Gestão na gestão das atividades pode ser uma condicionante se não estiver alinhada, conforme nos transmite E3:

*"(...) uma das estratégias era dar mais poder aos trabalhadores, eles terem mais autonomia, capacidade de, com poder de decisão, se a chefia for um bloqueio, (...) única coisa que vai sair é da cabeça de uma pessoa, não é inteligência coletiva (...)" (E3).*

O sistema de reconhecimento é uma das ferramentas de gestão que combina os resultados e os comportamentos adotados pelos trabalhadores. Este sistema está presente na empresa e é bastante importante como sustenta E1:

*“(...) o novo sistema de reconhecimento, acaba por ser uma base muito importante naquilo que é a transformação (...) aliar uma boa nota no Let’s Grow com uma nota do Let’s Grow” (E1).*

Corrobora esta visão o E6:

*“(...) a estratégia da empresa (...) é pensar como é que nós vamos fazer evoluir o Let’s Transformer Togheter, (...) a cultura é à base do nosso ADN a nossa forma de estar, aquilo que vão ser os nossos comportamentos, no nosso dia a dia, vão estar muito ligados a isto, a estes pontos” (E6).*

Ou seja, existe um acompanhamento da evolução dos comportamentos e da estratégia da empresa com estas plataformas que permitem que cada um saiba qual o seu contributo:

*“(...) todos os trabalhadores são avaliados por aquilo que são os seus comportamentos e aquilo que é necessário nós desenvolvemos para estarmos alinhados com a cultura da organização e para estarmos alinhados com os momentos ou com estratégia que a empresa no fundo definiu (...)” (E6).*

Os entrevistados confirmaram que a empresa coloca no centro os clientes, acionista e trabalhadores. A respeito dos Clientes:

*“(...) dar experiências humanas boas às pessoas, é um eixo central da nossa estratégia” (E4).*

Quanto aos Trabalhadores:

*“É uma cultura que se mantém, já era, mas que tem muito mais foco, agora, naquilo que é a resposta ou a tentativa de boa resposta à experiência do trabalhador baseado num modelo de negócio de transformação, isto é o pressuposto, é um bom pressuposto (...)” (E2).*

Os resultados são celebrados, mas com enfoque no todo. Para E4 as pessoas estão no centro são elas que contribuem ou não contribuem para os resultados:

*“(...) ou seja, eu até posso ter lógicas de celebração (...) mas o impacto tem que ser visível é estrutural, (...) dentro da cultura e das pessoas que eu já tenho aqui hoje, porque elas são o meu património, eu tenho que as preservar (...)” (E4).*

A cultura da empresa é um dos fatores de sucesso que aliado à estratégia contribuem para a sustentabilidade do negócio, como é salientado por E4:

*“Nós temos pessoas muito preparadas para gerir este negócio, (...) eu sei que se acontecer um problema amanhã, há pessoas suficientes aqui que vão encontrar as soluções, não tenho nenhuma dúvida”* (E4).

Verifica-se, também, que o orgulho na marca e a forma como é transmitida aos parceiros, clientes e vivida pelos trabalhadores está no centro das prioridades da empresa e é reconhecida pelos líderes como um ponto forte da organização. Como refere o E1:

*"O orgulho que nós temos de fomentar o que queremos, que toda a gente sinta na marca o impacto que estamos a ter num cliente, na nossa comunidade e com os parceiros com quem trabalhamos, com a zona onde a gente se envolve mais, do que com o resultado, o resultado às vezes é só um resultado(...)"* (E1).

Esta visão, a respeito da cultura, é corroborada por Camara (2016), quando refere que um dos papéis importantes da cultura é dar uma sensação de identidade aos trabalhadores, que causa um sentimento de pertença e um compromisso acrescido com a empresa e com o negócio.

## CONCLUSÃO

Compreender a cultura organizacional e a importância que esta tem no ADN da empresa, na forma como resolve os seus problemas é imperativo. Num processo de transformação cultural que se impõe para fazer face a novos desafios e novos modelos de negócio que assentam na evolução tecnológica, a cultura adquire um papel-chave na estratégia das organizações. A cultura organizacional, tem sido uma “área onde têm surgido conceituados trabalhos académicos que fornecem orientações para gestores que procuram maneiras de melhorar a eficácias das suas organizações” (Cameron & Quinn, 2006, p.16).

Segundo Schein (2010, p.3) a cultura é tanto um fenómeno dinâmico do “*aqui e agora*” quanto uma estrutura coercitiva de fundo que na influência de forma multiplicada. Os pressupostos básicos de uma sociedade são o que caracteriza a sua cultura, os valores e os comportamentos são a forma como a vivência. A cultura e a liderança são “*dois lados da mesma moeda*” por este motivo torna-se relevante compreender de que forma estão interligados na empresa em estudo (Schein (2010).

A estratégia não é apenas um conjunto de valores, visão, competências e capacidades, mas também crise e comprometimento, aprendizagem organizacional, organização e revolução social (Mintzberg, 2005).

Este estudo teve como objetivo compreender a relação entre a cultura e a estratégia da empresa. Procurou também dar resposta à influência da liderança na cultura e na estratégia da empresa.

Para dar resposta aos objetivos propostos, considerou-se uma empresa do setor financeiro que opera em Portugal. Para tal realizou-se um estudo exploratório percorrendo a metodologia de estudo de caso único, de natureza qualitativa, com recurso à técnica de entrevistas semiestruturadas, com análise de conteúdo e também documental de forma a complementar, suportado também na pesquisa bibliográfica relevante para o tema. Os inquiridos por entrevista foram aplicados a sete trabalhadores da empresa, cinco dos quais com funções de chefia e dois com funções administrativas ligadas diretamente à Direção de Operações. As entrevistas tiveram como finalidade recolher o conteúdo das dimensões em análise, a cultura, a estratégia empresarial e a relação entre a cultura e a estratégia empresarial. Foram também identificadas subdimensões de análise relativas às dimensões.

Com as entrevistas procuramos compreender qual a cultura da organização de que forma ela se manifesta e os principais aspetos que a caracterizam, tentamos também perceber qual a estratégia da empresa e a relação entre a cultura e a estratégia da empresa.

A cultura da Empresa é orientada por cinco valores, os comportamentos adotados pelos trabalhadores integram num sistema de avaliação e reconhecimento. A Empresa está em processo de transformação cultural, para dar resposta aquelas que são as necessidades atuais do mercado. Definiu uma estratégia assente em dois pilares uma parte de negócio e uma de cultura e construiu um modelo de reconhecimento como uma ferramenta de acompanhamento daquelas que são os comportamentos necessários para a Organização.

A visão é centrada na experiência e na relação com os seus parceiros, cliente e trabalhador, para dar resposta à visão e à missão da empresa, procura a melhoria contínua dos seus processos e desenvolver um portefólio de produtos e serviços como resposta às necessidades do mercado. Os quatro pilares da estratégia da empresa são a experiência cliente, ser uma organização ágil, uma marca de confiança e o modelo do negócio.

Os resultados sugerem que transformação do negócio se deu de uma forma mais célere face ao contexto externo que assim o exigiu. A digitalização, automação e processos avançou de forma rápida para dar resposta às necessidades dos parceiros e dos clientes. Já a transformação cultural andou a um ritmo mais lento.

No que diz respeito à estrutura da empresa, foi possível verificar que estamos perante uma estrutura vertical, hierarquizada, em que as várias Direções estão organizadas por funções e por diferentes áreas de atuação dentro da organização, criaram-se assim subculturas, que remetem para a forma como está organizado o trabalho.

O papel da liderança na construção da cultura é determinante na forma como a incorporam e transmitem a cultura, são eles que disseminam a cultura junto das equipas, numa lógica de proximidade e clima de confiança. O papel dos líderes é também uma das prioridades no desenvolvimento estratégico da organização, tal como sistematizou E1: *“(…) e essa é uma cultura de liderança, de colaboração, de construção e de um ambiente saudável de, e de impacto e que faz crescer a empresa e, portanto, faz crescer a nós também”*. Os líderes são agentes de mudança, são eles que conseguem romper com uma cultura existente, adotando novas formas de trabalhar e conduzir a organização.

Conclui-se que a Cultura pode ser entendida como um fator crítico de sucesso nas Organizações, que pode contribuir favoravelmente para a implementação da estratégia, e que o papel das lideranças pode também ser determinante na transformação cultural.

Podemos considerar que este estudo encontrou as respostas às questões que se pretendiam investigar, identificar e analisar organizacional, identificar e analisar a estratégia da empresa, compreender a relação entre a cultura e a estratégia empresarial e identificar e analisar as práticas a mobilizar e implementar num processo de transformação da cultura organizacional na Direção de Operações.

Em termos teóricos espera-se que este estudo contribua e dê pistas para futuras investigações da Cultura Organizacional como fator crítico de na implementação da Estratégia da Empresarial.

As principais limitações do estudo deveram-se ao facto de não ter sido possível entrevistar o CEO e também por este estudo ter-se iniciado num momento de mudança das instalações da empresa e ter culminado no mês de definição do plano estratégico, em que a agenda do Diretor Geral não permitiu a sua participação. Estes dois fatores limitaram os resultados obtidos.

Identifica-se também o facto de o investigador ter uma relação próxima com a Empresa em estudo o que, apesar do devido distanciamento exigido, pode ter influenciado a condução das entrevistas e as percepções dos entrevistados sobre o tema.

Em termos de sugestões futuras sugere-se um estudo alargado a todas as direções da empresa, com aplicação de questionários aos membros do CODI para se conseguir identificar melhor forma o traço de uma cultura única e as subculturas das várias Direções.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006) *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. San Francisco: Josey Bass.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, (7ª Edição)*. Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Cordeiro, J. P. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os quadros Superiores das Empresas do Setor de Componentes para Automóvel*. Tese de Doutoramento em Políticas de Desenvolvimento de RH. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, (7ª Edição)*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos, (3ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fonseca P. P. (2013). *Cultura Organizacional e Inovação- um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freire A. (1995). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Hofstede, G. (s.d). Compare countries. Em <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/> (acedido em 13 fevereiro de 2022).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari*. New Iork: Free Press.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia, (3ª Edição)*. Porto Alegre: Bookman.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quivy R., & Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais, (4ª Edição)*. Lisboa: Departamento de Sociologia da Universidade Nova.

- Sun, T. (2009). *A arte da Guerra*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Stake R. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*, (3ª Edição). Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*, (3rd Edition). San Francisco: Jossey bassy.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*, (New and revised Edition). San Francisco: Jossey bassy.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, (4th Edition). San Francisco: Jossey bassy.
- Teixeira, S. (2004). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Mcgraw Hill.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*, (4ª Edição). Porto Alegre: Bookman Editora.

## **APÊNDICE 1: E-mail a solicitar Entrevista**

Boa tarde a tod@s,

O meu nome é Sónia Gonçalves e sou estudante na Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE) do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), estando neste momento a frequentar o Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

O meu mestrado está a ser feito sob a orientação do Professor Doutor João Pina Cordeiro.

O estudo incide sobre a influência da Cultura Organização e a Estratégia da Empresa, mais especificamente na Direção de Operações, o título do tema é: “CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DA EMPRESA: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO.”

Neste sentido, venho por este meio solicitar a vossa colaboração neste estudo. A colaboração cinge-se à realização de uma entrevista, que pretende recolher a vossa perceção sobre a relação entre a Cultura Organizacional e a Estratégias da Empresa e como esta se dissemina na Direção de Operações.

A vossa colaboração é fundamental para a realização deste estudo, pelo que conto com a vossa disponibilidade para agendar uma entrevista.

Sem outro assunto, de momento, agradeço desde já a vossa disponibilidade.

Até breve.

## **APÊNDICE 2: Guião das Entrevistas**

Empresa: X

### **Pessoas a entrevistar**

- Change Manager da DO
- Coordenadora Captação de Clientes
- Coordenador Recuperação de Crédito
- Diretor de Operações
- Head of Customer Service
- People Experiende Business Partner (DRH)
- Responsável de Serviço Auto & Insurance Customer Service

### **Apresentação do Objetivo do Estudo no início da entrevista**

Olá, agradeço a tua disponibilidade para a realização desta entrevista que vai contribuir para a minha investigação no âmbito do mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que estou a realizar com a orientação do professor Doutor João Pina Cordeiro da Escola Superior de Ciências Empresarias, que pertence ao Instituto Politécnico de Setúbal.

O tema do meu estudo pretende investigar a influência da Cultura Organizacional e a estratégia empresarial e em que medida contribui para o sucesso da organização.

Os dados recolhidos nesta entrevista são meramente para fins académicos. Peço autorização para a gravação da nossa entrevista para fins de análise de conteúdo sem qualquer outra finalidade.

**Entrevistado \_\_\_\_\_**

**Caracterização sociodemográfica**

**Função:** \_\_\_\_\_

**Habilitações Académicas:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_

**Antiguidade na empresa:** \_\_\_\_\_

**Antiguidade na Função:** \_\_\_\_\_

**Antiguidade na Direção de Operações:** \_\_\_\_\_

**I Cultura Organizacional**

1. Qual o tipo de cultura da Empresa?
2. Quais os aspetos principais que contribuem para a definição da cultura da Empresa?  
Pode dar exemplos de como esses aspetos permitem objetivar a cultura organizacional?
3. Como se dissemina/objetiva esta cultura pelas várias Direções / Departamentos?  
Explicita? Pode dar exemplos?
4. Existem subculturas nas várias Direções / Departamentos? Explicita e exemplifique?
5. Qual é a missão, a visão e os valores da organização? De que forma estes contribuem para a definição da cultura organizacional?
6. Considera que a organização é muito orientada para os resultados? Os trabalhadores são muito competitivos e orientados para a realização de tarefas?
7. Considera que a organização aposta na qualidade e na inovação? De que forma isso se objetiva? Pode dar exemplos?
8. Existe um grande controle sobre a estrutura da empresa, e sobre a forma como se organiza (procedimentos formais)?
9. Que tipo de estrutura tem a organização? De que forma é que a estrutura da organização facilita ou dificulta a disseminação da cultura aos membros da organização?
10. Como caracteriza a Equipa de liderança?
11. Na sua opinião em que medida a Liderança influencia a cultura organizacional?

12. Como caracteriza a comunicação entre chefias e trabalhadores?

## **II Estratégia**

13. Quais os objetivos da empresa, a médio e logo prazo?

14. Como são definidos esses objetivos? O que têm em consideração? Quem participa?

15. Como é feita a disseminação/comunicação dos objetivos pelos trabalhadores/departamentos?

16. Qual é a estratégia principal da Empresa? E a da Direção de Operações?

17. Existem outras estratégias secundárias? Se sim, quais?

18. Como são definidas essas estratégias? O que têm em consideração? Quem participa?

19. Existe coerência entre os objetivos e a estratégia da empresa? De que forma essa relação se consolida?

20. Que fatores chave contribuem para a eficácia da Empresa? Explícite?

21. Quais as vantagens competitivas da empresa face à concorrência?

22. Qual o maior desafio da Liderança na implementação da Estratégia?

## **III Relação entre a Estratégia e a Cultura Organizacional**

23. Em que medida a cultura organizacional está alinhada com a estratégia da Empresa/ Direção de Operações? Explícite?

24. Que práticas de Gestão de Recursos Humanos apoiam e influenciam a cultura da organizacional e a estratégia empresarial?

25. Na sua opinião existem obstáculos culturais que influenciam a estratégia? Se sim, Quais? E como podem se superados?

26. Quais os comportamentos organizacionais considera necessários para atingir a estratégia da Empresa/ Direção de Operações?

27. Em que medida a cultura organizacional influencia a estratégia da Empresa/ Direção de Operações? E vice-versa?

28. Quais são os resultados práticos da articulação entre a estratégia da empresa e a cultura organizacional? Quais são os indicadores de performance que a empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

29. Quais são as políticas e práticas que a empresa deve mobilizar e implementar num processo de transformação da cultura organizacional para que esta contribua eficazmente para dar seguimento à estratégia da empresa e da Direção de Operações da empresa? Pode dar exemplos?
30. Qual considera ser o papel das chefias no processo de transformação da cultura de forma que esta contribua eficazmente para dar seguimento à estratégia da empresa e da Direção de Operações da empresa? Pode dar exemplos?
31. Em termos futuros quais são os principais desafios estratégicos da empresa? Qual o papel da estratégia e da cultura organizacional para fazer face a esses desafios?
32. Sugestões sobre como melhorar a relação entre a estratégia e a cultura da organização?

### APÊNDICE 3: Análise categorial

#### DIMENSÃO - CULTURA

Cultura	<p data-bbox="338 376 696 411">Discursos dos participantes</p> <p data-bbox="338 472 2029 667">“ A cultura hoje, claro que nós estamos neste contexto de transformação, mas a cultura que nós queremos como organização, naquilo que é o nosso o ADN, tem a ver com 4 pilares , nós queremos que toda a gente colabore e faça parte na construção da Empresa de hoje e de amanhã, toda a gente se sinta responsável, que crie um bom ambiente de trabalho, que seja saudável que seja seguro, que estimule a confiança e a criatividade , queremos criar valor para um todo, o tal no fundo o pensar empresa em primeiro.”(E1).</p> <p data-bbox="338 727 2029 810">"Em termos de relacionamento o que eu acho é que nós temos uma cultura participativa(...), mas deixa-me voltar atrás, eu disse que temos uma cultura de participação, isto a nível interno, eu acho que estamos a tentar ter essa cultura, ainda não a temos." (E3).</p> <p data-bbox="338 871 2029 1177">“A cultura da Empresa é uma cultura de proximidade e este termo proximidade quer dizer muita coisa, e aquilo que eu te vou estar a dizer é sempre uma opinião particular, mas também é baseado naquilo que tem sido a minha experiência ao longo do meu crescimento e do crescimento da empresa também. Proximidade significa o quê? Significa que não somos uma empresa formal, somos uma empresa informal, onde as pessoas conseguem ter acesso umas às outras e também proximidade com os clientes, ou seja, não queremos criar barreiras formais, esforçamo-nos imenso para não criarmos barreiras formais, quer entre nós quer entre os nossos clientes. ” (E4).</p>
---------	---

	<p>"(...) há aqui um ADN que é influenciado muito porque é partilhado pelas várias filiais do grupo (...) mas este ADN é um ADN onde as pessoas são importantes, ou seja, isto aqui é um tema que é importante em todo o grupo, as pessoas, ou seja, há uma cultura de valorizar o procurar pelo menos valorizar as pessoas. A nossa cultura e nosso ADN, vai muito mais além disso (...)". (E5).</p>
	<p>"(...) nós temos constantemente um duelo ou numa tensão nesta dimensão, de ser conservadora e ser liberal e inovador, em qualquer modo eu acho que somos uma empresa aberta à mudança no global, ou seja, mudança não é uma coisa que nos assuste. " (E5)</p>
	<p>"O que é que eu posso dizer sobre a cultura, eu vejo a cultura na nossa forma de estar e de atuar dentro nas dinâmicas das diferentes áreas, acho que nós queremos apostar numa cultura de proximidade, de ligação entre as equipas, de transversalidade, que eu acho que isso é importante, se calhar a trabalhar cada vez mais até pela própria dinâmica de projetos, que é uma cultura transversal e dinâmica, começámos há 2 anos atrás num programa de transformação da organização (...)". (E6)</p>

"É uma cultura também de uma empresa que tem evoluído ao longo de 25 anos, é uma cultura baseada em princípios de ambição, gosta muito de ganhar, de vencer, é competitiva q.b., mas é cada vez mais acertada no cliente, nas suas necessidades e naquilo que quer também experimentar, por isso é uma cultura com qual eu me identifico, porque eu acho que também os trabalhadores no geral se identificam, também penso que a cultura tem mudado ao longo dos últimos anos ou seja nem sempre a cultura da Empresa foi a mesma coisa, nem sempre foi a mesma empresa, por exemplo quando eu entrei há 20 anos atrás era uma equipa, era uma cultura muito mais, muito mais carreira, orientada para os resultados, para o mercado, muito orientada para os resultados, para a performance e algumas coisas desses traços de cultura ainda se sentem, não quer dizer que isso não seja importante, é importante, mas tem que ser equilibrado, era muito mais importante fazer os resultados e alguns resultados, do que por exemplo colocar o cliente no centro, por isso esta mudança de colocar o cliente no centro e não tão olhar para os resultados de curto prazo, principalmente curto prazo, resultados muito operacionais, é algo que tem evoluído, que passou muito por ser também um dos meus objetivos, ou seja, em 2017 quando eu cheguei cá à empresa, a empresa não era muito diferente de 2012, era muito centrado em resultados e em celebração, de clientes falava-se muito pouco, de parceiros falava-se muito pouco, também, não se queria saber, por isso fazer este esforço e esta evolução de cultura que sofremos nos últimos, eu diria 3-4 anos, foi algo importante. Hoje, eu não posso dizer sequer que a cultura da empresa esteja sedimentada, porque ela evoluiu ao longo dos últimos anos, está-se a tornar uma coisa diferente, há vários eventos, há vários rituais, novos rituais que são introduzidos, que também colocam isto, mas se eu tiver que dizer desde o início até ao hoje o que é que é o traço comum, é a proximidade, isso sim manteve-se, não é, não acho que a empresa fosse menos próxima que há 20 anos atrás do que é hoje, acho que é a mesma coisa, a lógica de proximidade com o cliente, também vejo exatamente a mesma coisa em todas as áreas operacionais, isso eu vejo, também quem está ligado pelo negócio, nas áreas comerciais também, agora o que está no centro da cultura." (E4)

"Assusta e há resistências, mas receber um e-mail de o diretor de operações vai para Espanha e agora vai não sei quem (...) é naturalíssimo. Há 10 anos 5 anos atrás talvez receber um e-mail desses ia arrasar a empresa durante alguns dias e não se iria falar de outra coisa e a destabilizar, ou seja, a nossa cultura está muito mais aberta a mudar ou mais habituada a isso acontecer, com alguma frequência, não ser uma coisa estranha, também porque estamos em processo de transformação de algum tempo e já estamos habituados à mudança e isso afeta a nossa cultura, a maneira como nós reagimos, como nós agimos, as emoções que sentimos à volta disso, continuamos a sentir muitas emoções e continuamos a ser resistentes, as pessoas nunca deixam de o ser. " (E5)

“(...) um programa de transformação da organização , que teve aqui 2 pilares importantes, um do negócio que foi a um ritmo se calhar um bocadinho mais acelerado e estamos agora também a querer trabalhar muito o pilar da cultura, da transformação cultural e de lhe dar aqui um boost, que é sempre aquela parte também um bocadinho mais difícil das organizações , um negócio pode ser mudando e se calhar é um acelerador mais rápido, mudar cultura, comportamentos, formas de estar, são dinâmicas um bocadinho mais difíceis de atingir e que demoram aqui um bocadinho mais de tempo e acho que nisso nós estamos aqui num caminho de cultura , de comportamentos de forma de estar, no nosso programa que temos que temos hoje e estou a falar do Let’s Transformer Together, que eu acho que é onde para já, naquilo que é a estratégia da empresa e que está a ser passado aos trabalhadores, onde nós nos queremos posicionar, neste processo de transformação cultural, assente naquilo que são comportamentos que nós queremos e valorizamos , a questão de o liderar pelo exemplo, e não é só nos líderes é também nos trabalhadores a nossa forma de como é que nós num grupo de trabalho nos posicionamos, é arriscarmos e não temos receio de fazer diferente, e de irmos atrás, mesmo com erro, não é, porque o erro também leva a aprender, portanto pensarmos na empresa primeira, encontrar equilíbrio entre a parte pessoal e profissional que eu acho que é hoje mais desafiante hoje em dia de como é que nós, a empresa a puxar, não é, para a concretização e para o resultado

	<p>e como é que nós depois garantimos este equilíbrio para os trabalhadores, entre o pessoal e o seu bem-estar individual, portanto acho que passa por estes eixos por trabalhar esta cultura(...).” (E6)</p>
	<p>"Eu acho que ainda existe, a Visão é ter uma só cultura mas eu penso e estamos a trabalhar nisso mas é muito difícil também, porque todos humanos e quando nós dizemos que há pessoas que não querem mudar, há pessoas que não querem mudar em todas as camadas e em todas as direções, não acho que isso seja um problema das equipas, é um problema das equipas das equipas de liderança, é um problema transversal, eu não localizo esse problema ,olha as equipas operacionais, não, as pessoas estão em todo o lado, onde há pessoas há este problema, eu diria que é transversal." (E2)</p>
	<p>"(...)porque cada uma das áreas depois tem as subvisões, digamos assim, o que é que cada um vai contribuir para a Visão Global da Empresa, eu vou contribuir com a parte da análise e financiamento, o outro vai contribuir mais no apoio à experiência cliente, e o outro com a recuperação, e cada um criou subtítulos para orientar as suas pessoas." (E2)</p>
	<p>" Eu não acho que a cultura seja diferente, acho que há uma cultura única, há uma espinha dorsal, o que depois acontece são variações que decorrem não só das interpretações de cada área, mas também das características da própria área. Há uma cultura de inovação na empresa, como é óbvio a Direção de Inovação é aquela que transpira inovação pelos poros, essa inovação é sentida de outra maneira numa recuperação, por exemplo, mas está presente, ou seja, na realidade o que existe é uma cultura e depois há várias, há variações, há mutações daquilo que é cultura, mas há um tronco comum e acho que isto se sente bem. “(E3)</p>

“Porque para mim tem que haver uma única cultura, que é a cultura da Empresa, mas eu sei que isso é quase virtualmente impossível, porquê? Porque as pessoas precisam de caixas e quanto mais velho eu sou mais preciso de uma caixa e agora nós temos é que ir fazer, também, nós temos que criar minde-set, onde é pá, tu não dependes da caixa, a caixa é circunstancial, mas isso é difícil e eu tenho essa dificuldade com todas as pessoas até com os meus líderes eu tenho essa dificuldade, por isso eu não vou ser naïf a dizer, não nós não temos subculturas, nós sempre tivemos subculturas, mas a subcultura principalmente era de direção, onde se fazia as coisas de uma maneira, partir do momento em que nós temos por exemplo os diretores a confluír a colaborar a trabalhar em conjunto, a participar nos rituais uns dos outros, a comunicar , a dar exemplos de que isto não é assim mas isto é assim e isto torna-se um bocadinho mais completo mas é um esforço, é, e se calhar aquilo que eu gasto mais energia e mais esforço é a desconstruir isto e é a construir isto. “(E4)

"(...) ora se eu tenho uma cultura de silo, de unidades de negócio porque eu vou assim mas ainda existe subculturas, subculturas que existem elas vêm do passado e vão continuar a existir, na minha opinião, e nós tínhamos uma forte cultura de direção ou seja cada direção é um mundo autónomo, o que eu por exemplo tenho procurado destruir, a cultura de direção mas eu por exemplo, tenho que ocupar esse espaço porque normalmente a cultura se eu mato uma cultura, há uma outra cultura que se coloca mas há uma coisa que eu tenho tentado explicar é que, por exemplo, operações são diferentes, são diferentes de tudo (...) há uma luta direções todas são importantes e somos todos iguais, isto não é verdade, ou seja , primeiro as direções são uma organização contextual só serve para suportar o negócio, para suportar as áreas que suportam os clientes e parceiros, quer dizer , se não tiver negócio eu não preciso de manter a Direção de Recursos Humanos para nada, eu se não tiver parceiros, não preciso de uma Direção de Parcerias para nada, para que é que eu preciso daquilo?” (E4 )

<p>"Na Empresa, dizer que temos muitas culturas internas, honestamente, subculturas, nós vemos esta dicotomia até internamente como também dentro do Grupo, entre uma lógica muito conservadora e uma lógica muito inovadora de pensar." (...) (E5)</p>
<p>"Estamos a trabalhar para a uniformização, na minha opinião não estamos lá, acho que ainda há formas de estar e de ver a cultura diferentes, o nosso posicionamento, se calhar ainda não estamos todos lá mas estamos todos a querer trabalhar para que o padrão seja único e comum e quando se fala o que é isto da cultura, conseguirmos todos se calhar pelo menos os bullets serem os mesmos mas não sei, na minha opinião ainda não estamos nesse caminho, ainda existem alguma subculturas, a empresa é muito grande, há dinâmicas diferentes dentro das direções." (E6)</p>
<p>"Eu acho que se tente ter essa transversalidade e acho, por exemplo, nós enquanto RH às vezes, é como teres a visão de helicóptero e chapéu, nós somos o garante da transversalidade, mas às vezes não é fácil tu garantir que isto acontece, imagina numa direção de operações com 400 pessoas com dinâmicas diferentes, ainda não estamos para garantir que, imagina, neste espaço nesta dinâmica que a nossa forma de utilizar e de ver as coisas não seja diferente." (E6)</p>
<p>"Temos subculturas, nomeadamente porque temos áreas que estão mais vocacionadas, entre outras, para a cultura. Se falarmos numa direção de inovação e criação de valor tem outro tipo cultura, vê as coisas de outra forma, é uma área de muitos técnicos especializados em que é tudo mais, mais autogestão, estas pessoas, não precisam de alguém que diga como fazer, porque são essas pessoas que sabem como é que se faz, mas eles precisam de saber qual é a estratégia, onde é que se quer chegar, mas não precisam de ser ensinados a fazer, porque os fomos buscar precisamente por eles saberem fazer , e é uma cultura mais descontraída, que não olha para hierárquicas. " (E7)</p>

"Se bem que a Visão, como falámos, a frase por si só não é a melhor do mundo, mas no meu caso que trabalho BEP, que sustenta a Visão eu consigo perceber o conceito, em termos de publicidade é péssima, seja interna ou externa. Acho que por exemplo os statements das áreas da DO, são muito mais focados, nós por exemplo na captação temos um statement muito curto que é: eu quero analisar e financiar a proposta no próprio dia, ponto. Por exemplo, é ambicioso de alguma forma, responde à questão do cliente no centro da experiência, do parceiro e dos trabalhadores. É vivido diariamente pelas pessoas e sentido, é muito mais perceptível para eles, penso eu, para as equipas nas várias áreas (...)" (E2)

"A Empresa quer ser uma empresa sustentável e estar cá para as próximas gerações, essa é a nossa Visão." (E4)

"(...) eu acho que o grupo tem 4 valores, nós temos 5, nós adicionamos um 5º valor por cima daquilo que são os valores do Grupo (...) isto é interessante porque isto é um valor adicional, mas se veres há essa diferença. Não sei se é esse valor que realmente descreve o que é que a diferença da Empresa vs. o ADN que é transversal ao Grupo." (E5)

"São a base de tudo, no fundo tens a Visão, não é, o foco, onde é que nós queremos chegar, tens os valores naquilo que são os seus princípios e a cultura está lá, não é, tem que beber na nossa Visão, os valores, os nossos comportamentos e naquilo que é o nosso programa da transformação cultural que está a ser feito, tens 4 pilares ou 4 eixos e competências, mas elas estão alinhadas e bebem daquilo que são os nossos valores, estranho seria se partilhas e comunicas uns determinados valores, a simplicidade, uma audácia e depois lá dentro daquilo que é a tua cultura e os seus comportamentos fazes coisas completamente diferentes, ao lado, portanto está tudo, tem que estar tudo (...)." (E6)

“Mais do que ter espelhado o que é a Visão, missão e valores, é de facto senti-lo e transmitir, transmitir como é que isto se vive, o que é isto de consideração, o que é que é isto de responsabilidade, como é que eu no meu dia a dia me vejo, me comporto , me devo situar na equipa, depois a pessoa ganha asas e cada um depois faz o seu caminho, como é óbvio, é uma parte muito importante porque eu vou ouvir estou super recetiva a estímulos e portanto se eu não tenho as pessoas mais corretas a passar esses estímulos, essa informação (...) isto aqui tem umas instalações espetaculares mas (... )” (E6)

" (...) um bom performer é um bom performer e é útil para a empresa e é válido para a empresa e eu tenho interesse em que ele se mantenha na empresa, mas não é um talento, é um performance, é alguém que é essencialmente para a empresa, é super importante para a empresa, agora um talento, até para não banalizar o termo e não acharmos todos, e não voltarmos aqui ao passado, que todos são a ultima bolacha do pacote, o talento é alguém que além de ser um bom performance acaba por ter um contributo diferente naquilo que é um acrescentar o valor , não é, eu consigo inovar , eu consigo participar num projeto no sentido em que além daquilo que estou a fazer eu estou entregar, eu sou um exemplo de comportamento, eu crio valor para a empresa no todo, eu sou , eu crio um bom ambiente de trabalho."( E1)

" (...) sei que o meu propósito, eu estou numa área de operações, se o meu propósito é a experiência do trabalhador, do cliente ou do parceiro e eu tenho que ter isso, eu posso inovar, a inovação não é só tecnologia, não é, eu posso inovar na relação que tenho, e eu estou na mesma a inovar." (E1)

"Eu não acho que tenhamos assim um foco tão grande na qualidade, eu não acho que isso da ausência de manuais ou a passagem do conhecimento seja um obstáculo às pessoas novas que entram, porque as pessoas novas entram precisamente para trazer novo

<p>contributo, não vou falar das missões puramente operacionais, mas as pessoas novas entram para aqui para colocar em causa o que é feito, esteja escrito, não esteja escrito, agora é um problema de <i>compliance</i>." (E3)</p>
<p>"(...) não vamos deixar nunca de ter a estrutura vertical, não é, agora conseguimos tornar as coisas um bocadinho mais horizontais e por exemplo a pool de manager tem essa ambição, ou seja, não haver um chefe, mas haver uma equipa de responsáveis a que a pessoa pode recorrer." (E1)</p>
<p>"(...) fomentamos muito a questão da autonomia das pessoas, mas ainda existe muita necessidade das validações superiores (...)" E1</p>
<p>" Nós temos um bom ambiente aqui, mesmo que sejamos castigados quando é a altura de dar a nota no clima social , globalmente nós temos um bom ambiente, não andam aqui pessoas a gritar umas com as outras, não é um ambiente hostil, em que custe vir trabalhar, as pessoas riem-se , andam de pé, verdade seja dita (...) há pessoas têm que ser reconvertidas outras têm de ser renovadas (...) o Buddy está a passar ambiente não está a passar cultura, temos muito trabalho a fazer, aí temos muito trabalho a fazer, tem que existir um disco riscado, sempre a repetir as mesmas coisas, também precisamos que as pessoas tenham esses comportamentos." (E3)</p>
<p>" A Empresa tinha muito menos hierarquias há 20 anos atrás do que tem hoje, se nós vímos percentualmente, para o número de pessoas que tem hoje tem mais hierarquias do que tinha à 25 anos atrás, se nós vimos hoje uma startup ela é quase flat tem ali 3 ou 4 no tipos, é uma estrutura muito horizontal, , e nós ainda temos uma estrutura muito funcional, e nós temos uma estrutura funcional pesada, porquê? Porque estes grupos, estas multinacionais, não deixaram de ir beber a mesma estrutura que a banca tradicional foi beber, ou seja, a escola francesa nomeadamente, é uma lógica muito hierarquizada, é uma história, é uma estrutura matricial e era fortemente hierarquizada e à medida que a complexidade vai crescendo, nós crescemos o número de hierarquias. " (E4)</p>

"Aquilo que é a minha experiência em várias direções, os principais pontos de cultura são os rituais e os líderes, ou seja, coisas que a organização faz sistematicamente são definições de cultura, sejam elas coisas boas sejam elas coisas más, não é? Se nós fazemos sempre da mesma maneira, vou dar um exemplo, só uma cultura de decisão, se temos uma lógica de decisão em U, onde eu tenho que contar ao meu chefe, meu chefe depois vai falar com outro chefe e depois o outro chefe vai ter que descer a decisão vai perguntar a área deles e depois só responde ao chefe dele e depois volta ao outro chefe, depois aí, ele aí, já dá autorização, qualquer coisa assim, se isto é assim, é porque a organização tem um processo decisão que é assim, e pronto, e isto é o ritual que a organização tem ,e é a cultura da organização . " (E4)

"A lógica de hierarquia é uma coisa muito portuguesa, muito mais portuguesa do que a finlandesa, portanto eu esse lado, estudei também na Dinamarca e na Inglaterra, também é muito menos essa lógica, depende das empresas, mas a nível cultural é mais natural, pelo menos em Londres há estruturas mais horizontais, exatamente Inglaterra, que é um pouco estranho, há a rainha e não há nada mais hierárquico." (E5)

"Agora recentemente tenho estado muito mais posta também à equipa de liderança da DICV, com esta mudança, para vocês não aconteceu quase nada na passagem do SCL para a DICV, nem para os Responsáveis do SCL, mas para mim, a minha agenda duplicou a nível de reuniões, portanto, comecei a participar nas reuniões da DICV de liderança como nas das Operações, para garantir este alinhamento, só eu vou às duas para manter esta lógica XBO e para não estar a duplicar as agendas de toda a gente, porque o (..) também faz reuniões tanto as das operações como os da DICV, o que é que isso significa? O que é que eu tenho visto? O que é

reconhecido, a grande diferença entre as 2 reuniões é a atitude das pessoas, onde é que está o foco, aquilo onde está o foco é o que é reconhecido na empresa." (E5)

"Há certas coisas, como validações ,que vão existir sempre, estamos a gerir uma empresa, e estamos a gerir dinheiro dos nossos acionistas, e estamos a gerir dinheiro dos nossos clientes, há aqui uma grande responsabilidade para aquilo que nós fazemos, nós tocamos em dinheiro de várias pessoas, não estamos a vender, mesmo se estivéssemos a vender fruta, isso é, é o alimento das pessoas, mas há aqui um tema, nós somos uma empresa e validações vão ser necessárias, vamos apenas conseguir identificar, passo a passo, com as dores que vamos sentindo como organização e que é preciso falar sobre as dores e repetidamente falar sobre as dores, onde vamos identificando que , esta validação não faz sentido, ou temos mudar a lógica desta validação, mas vai ser decisão." (E5)

"Há aqui uma lógica para cada tipo de decisão que pode ser validada ou precisa hoje de validação, há uma matriz de risco ou seja há coisas que OK, temos de ir até onde é que nós estamos tolerantes como organização e aqui a cultura vai ter algum impacto, mas também a lógica (...) a cultura vai ser o primeiro ponto porque tudo isto, depois fala-se sobre o apetite ao risco, a empresa tem também a atitude sobre erros, uma empresa que é super aberta ao risco, tem muito apetite para o risco e que pensa qualquer coisa pode ser corrigida, então aí vai responder a estas perguntas de maneira diferente , a minha questão é eu posso delegar isto. Imagina, eu posso fazer que delegue ao responsável, especialmente um futuro que está recentemente responsável, tem recentemente essa função de responsável, delego e penso sempre assim, o que é que pode correr mal? Qualquer uma destas coisas eu preciso perceber antes disto acontecer, ou seja, eu tenho que delegar mas vou estar a monitorizar, ter a certeza que nenhuma destas 3 coisas não acontecem, esta consequência não se pode materializar, ou será que a consequência pode se materializar e terá um baixo impacto ou mesmo tenham alto impacto eu consigo corrigir , quando eu consigo corrigir mesmo com impacto alto ou quando mesmo quando tem um

impacto baixo e não consigo corrigir, são coisas que eu posso delegar e ir acompanhando e vendo e depois se acontece alguma coisa não faz mal, as coisas que eu sei que se isto se materializar isso é muito difícil corrigir e tem um impacto enorme e são coisas que tens de ter cuidado a delegar, há muitas coisas que hoje nós não delegamos, ou seja, não damos poder de decisão aos trabalhadores que têm pouco impacto de correrem mal e se correrem mal nós também conseguimos corrigir, mas são tantas decisões a única maneira de conseguir identificar isso é falar, e também repetidamente falar, porque uma coisa que numa resposta no momento é não, passado algum tempo o contexto pode mudar e a resposta pode ser sim. "(E5)

"Isto é uma daquelas coisas , uma pessoa erra, o que é que pode correr mal nesta situação uma pessoa que é dada a responsabilidade, não sabe lidar com responsabilidade que tem, não sabe comunicar aos seus colegas de uma maneira onde é claro, qual é que é o tom, qual é que é o objetivo, ou seja, eu nem sequer disse nada e logo a pessoa que se entrou disse assim às vezes o nosso tom pode ser ou não é o nosso tipo pode ser visto como uma ordem, quando não é, mas eu também estava a pensar mas é e devia ser, ou seja, isto é a responsabilidade, a pessoa está a um nível hierárquico superior às pessoas que estão se queres ter o poder de dizer passa para o estado vai para o telefone candidata-te, para fazer parte disso. (E5)

“ Há aqui tantas coisas podem estar a acontecer , desde uma pessoa que não sabe comunicar de maneira correta, pode estar a acontecer , não consegue passar a mensagem para a uma pessoa não sabe gerir a responsabilidade que tem, isso aí está completamente em cima da mesa e pode estar a acontecer e aliás percebi este ano não se não acontecesse às pessoas estão um bocado ter esta responsabilidade pela primeira vez não só que automaticamente pega naquilo imediatamente sabe como influência como passar a mensagem aos seus colegas e ser recebida de maneira correta, quer dizer, fantástico, a se a pessoa vai errar e vai fazer um assim é uma daquelas coisas podem correr se correr se trabalha –se. Há coisas muito complicadas uma delas é quando teu par de repente é teu superior, e isso é

uma dinâmica ser humano que é complexo gerir e cada vez e quanto mais alto vai na organização mais complexo fica, porque há pessoas que estão habituadas a ter certa responsabilidade e ter uma dinâmica com os seus pares e de repente aquilo muda.” (E5)

"Eu quando cheguei aqui à DO percebi que havia imensos grupos de trabalho de alguns de temas de projetos onde havia trabalhadores a participarem depois também havia grupos de trabalho com nomes muito bonitos tipo, é comigo eu resolvo , no fundo eles perdiam mais tempo à procura de coisas que pudessem trazer para esse grupo e para poder mostrar que fazia sentido estarem no grupo e que eram pessoas válidas do que propriamente a resolver questões, acho que estamos com alguma tendência para não levarmos isto tão à letra, temos as comunidades que tem a ver com produtos e que faz sentido e acho que os grupos se podem formar de forma natural, aparecendo, temos que criar a forma de estar dos nossos trabalhadores, é deteta um problema querer resolvê-lo mesmo que não consiga resolver sozinho vão à procura, vão à procura ou criar um grupo colegas 2 ou 3 vamos à procura vamos resolver este problema vamos levar isto até ao fim e não estar previamente um grupo criado para não sei quê, porque é contraproducente.”( E7)

"Eu só conheço a criação das comunidades, não conheço os outros grupos como é que eles foram criados e nas comunidades como elas têm temas à partida se tenha comunidade auto é provável que eu tenho aqui buscar pessoas que estejam mais ligadas à atividade auto, ao se falar do serviço cliente, em pessoas estejam no multicanal auto e temos o (...) a gerir a comunidade auto mas é também importante ter pessoas que atendem chamadas com conteúdo auto para trazerem mais valias para essa comunidade e portanto identificamos pessoas que dominam o produto, não só que domínio produto mas que tenham a vontade para estar num grupo de trabalho que questiona não tenha problemas em questionar pôr em causa em procurar e que tenham alguma proatividade porque eu posso ter o domínio do auto mas eu sou muito caladinha e só respondo quando me perguntam se calhar eu próprio eu tenho mais domínio mas se calhar não sou a pessoal ideal para estar na comunidade alto e se calhar nem quero estar na comunidade auto, portanto

a pessoa não pode estar contrariada. A pessoa não pode estar contrariada, tem que, se calhar nalgumas situações lançamos o desafio e tivemos respostas, noutras quando obtivemos respostas convidamos alguém a pessoa teve que estar confortável, portanto não pode ser uma obrigação.” (E7)

"É uma condicionante, porque por um lado tu passas uma mensagem de que não interessa o sítio onde eu estou eu vou é criar valor e acrescentar, por outro lado tu estás dividida, tens silos e acabas por sentir as fronteiras, agora quando tivemos que fazer esta alteração administrativa do serviço de clientes passar para a DICV, isso não é nada, não é, porque a atividade é a mesma estão sobre o mesmo programa de gestão em um projeto, mas na estrutura até mesmo a bases de dados listas de e-mails(...) acaba por ser uma barreira, não ao nível do trabalho mas a nível de politicamente, olha vou dar conhecimento ao (...) mas não vou dar conhecimento ao (...) também vou envolver mais esta pessoa para estar (...)." (E1)

" (...) que é começarem a avaliar as pessoas em projetos e iniciativas para que comecem a ter uma amplitude uma Visão completamente diferente do que é aquela que tem no desempenho da sua missão, não é, eu estou ali, estou ao telefone estou a recuperar e tenho uma Visão limitada daquilo que é realidade da empresa. O que faz com que por vezes haja determinadas decisões que são incompreensíveis mas são incompreensíveis à luz da realidade que eu conheço, a realidade que eu conheço que acaba ali já à frente, é limitada, a participação das pessoas nestes projetos ou em projetos e iniciativas, permite-lhes ter contatos com outras realidades, realidades essas que elas vão poder adicionar à sua própria, isso vai-lhes permitir melhor compreender o contexto que as rodeia e essas decisões que são tomadas, isto é um dos pontos, outro dos pontos é dar-me mais responsabilidade e como é que damos mais responsabilidade? Com mais poder de decisão, isso faz com que, ou eu espero que faça com que, as pessoas comecem a envolver-se de outra forma, que comecem de uma forma espontânea a contribuir para os destinos da empresa, porque normalmente nós temos as

nossas fronteiras, eu decido até aqui , à medida que vamos dando mais poder , a pessoa também começa a perspetivar um bocadinho mais à frente, então, no fundo esses essas 2 dimensões, envolvimento em projetos iniciativas e poder de decisão, também com responsabilidade.” (E3)

"(...) em vez de encontrarmos outras soluções de gestão que nos permitam a nós manter a flexibilidade, nomeadamente num ponto onde a cultura é muito forte que é na questão do processo de decisão, ou seja, se eu dependo de uma estrutura hierarquizada para tomar uma decisão nomeadamente que têm impacto na vida do cliente eu vou durar muito mais tempo, e por exemplo uma finte hoje é muito mais rápida para tomar uma decisão, porquê? Porque como é uma estrutura flat, 2 pessoas chegam à conclusão que aquilo é a melhor coisa a fazer e fazem-no, aqui não, aqui tem que ir a um sem número de pessoas que têm que tomar, que validar uma ideia que já está identificada que é a melhor coisa a fazer." E4

"Eu vou te dar um exemplo, mas há muitos exemplos claros dos quais as pessoas não se apercebem, por exemplo, quando se organizam seminário XBO para passar uma mensagem porque se for o diretor passar ao responsável da área, o responsável da área a passar, ou seja, uma estrutura hierárquica tão grande, essas mensagens tendem-se a perder, quando se faz perguntas e respostas uma vez por mês ou uma vez de e em 2 meses, é para dar a mesma cultura a mesma mensagem a toda a gente. A comunicação é sempre um desafio e porquê? Porque as organizações são complexas, se metermos nisto estruturas hierárquicas complexas, ainda se torna mais complexo, por isso há várias coisas, comunicações, mails, e as *news letters* que são enviadas mensalmente e tudo isso tem que ser feito de forma a passar uma mensagem e a meter focos de importância, onde sim, estão os resultados lá dentro mas fala-se de coisas como experiência cliente, fala-se de coisas que são importantes ,que são as prioridades que estamos a trabalhar, e isto é, as transformações que estamos a fazer. " (E4)

"Ainda não é facilitador, tem muito potencial e dá pistas que seja facilitador mas ainda não é, ainda nem sequer trabalhamos numa pool real, nós só temos parte da equipa do serviço clientes que é uma pool, ainda nem sequer expandimos isso para outros sectores, começamos com a atividade mais parecida e temos muito mais para expandir, eu acho que há coisas para mim, eu vejo pistas que me dizem que isto é decisão correta, ou seja, voltar atrás não é impossível, isto é, podemos ir tanto para um lado como para o outro mas para mim não vejo necessidade ainda para recuar, eu vejo pistas para mim que isto faz sentido e nem que seja na lógica de como isto cria a lógica do pool, é muito importante, por causa da viagem que nós estamos a fazer ou da transformação que nós estamos a fazer a nível cultural, que é a do quintal, a única maneira de quebrar isso é unir os objetivos dos responsáveis, se todos eles têm o mesmo objetivo, ou seja, afeta o prémio. São os responsáveis que fazem aqui a diferença e isto na Pool havia muitas soluções para esse problema, foi uma daquelas mais óbvias, ou não, mas aquela que mais impacto teria, retirar aquela lógica do meu quintal, e o meu espaço, nós temos uma estrutura muito vertical e muito pesada (...) (E5)

"O facto de nós estarmos ainda muito hierarquizados, para todos os efeitos tu tens a nossa estrutura muito hierarquizada, é um diretor geral, as direções, dentro das direções quem é que (...) isto potencia a que cada diretor tenha a sua Visão, não é, ou depois a sua forma de estar, acho que estamos num caminho que começa, se calhar, a ter alguma visibilidade, para todas as equipas, que é o chamado *startups*, que nós queremos a nível de negócio, lá está, de facto o negócio estar a puxar por uma outra forma de otimizar pensar o produto, pensar as equipas, que desenvolvem o produto, esta questão de buscar às diferentes áreas, uma comunicação completamente diferente daquilo que nós estávamos habituados a nível de desenvolvimento do negócio, também se calhar fomenta a que neste nicho, vou usar este termo não é muito bonito mas no fundo nestas equipas do produto e quem pensa o produto e nestas dinâmicas, tu tens uma organização hoje e se calhar tens uma dinâmica cultural diferente entre uma Direção Financeira, de uma Direção de Experiência

Trabalhador, porque ainda não estamos todos no mesmo patamar, é uma cultura mais orientada para a inovação, para o *tester learn*, sempre num processo de aprendizagem, construção, testas, aprendes, erras, volta atrás, corrige e nesta dinâmica que é mesmo assim.”  
(E6)

" (...) numa direção de inovação e criação de valor tem outro tipo cultura (...) são mais horizontais, muito mais horizontais não olham para a verticalidade, não têm melindres com estou a falar com o chefe do outro ou não estou a falar com o chefe do outro, para eles as pessoas são todas iguais, desde que sejam válidas(...) Sabem quem é aquela pessoa que sabe aquele assunto que eu preciso saber, conhecer ,dirigem-se lá, não estão preocupados em saber quem é, portanto é tudo horizontal, na DO não, continua tudo muito vertical.  
“(E7)

" Dificulta, não é só ser hierarquizada, é as pessoas continuarem a querer que seja hierarquizada, porque eu lido bem com as pessoas têm que estar arrumadas, é um facto, as pessoas têm que estar arrumadas, num serviço, numa direção ou no que for hierarquicamente, podem ter uma dependência de alguém em termos de estrutura , mas funcionalmente dependem de outra, eu lido bem com isto, não é, tem o caso provedor, não é, a (..) hierarquicamente depende de mim mas em termos funcionais depende muito da (...), para ganhar os conhecimentos de experiência cliente, isto para mim não tem problema nenhum, portanto para mim também não tem problema que uma empresa mantenha um organograma muito estruturado, desde que as pessoas ganhem a cultura de que funcionalmente as coisas são de outra forma, mais autonomia às áreas, mas as pessoas têm que, não têm que ouvir só a palavra autonomia, têm que ouvir sempre acompanhadas de responsabilidade porque senão vão considerar que não tem autonomia nenhuma, sei perceber que ainda não a ganharam, porque ainda não estão com os conhecimentos, não têm responsabilidades para a ter, portanto vendemos, estamos a

	trabalhar a autonomia e se há uma determinada pessoa que não tem autonomia aponta o dedo ao seu responsável, se calhar responsável está a fazer o trabalho da evolução dele na autonomia. " (E7)
	"Nós temos líderes a mais, nós quando formos mais eficazes e as pessoas forem mais autónomas, não só porque tem responsabilidade para isso, têm mais conhecimentos mas porque também temos as coisas mais otimizadas e mais automatizadas, nós não precisamos de tantos líderes, neste sentido de chefe daquela atividade, não precisamos, eu defendo que tanto nesta fase mais eficientes, nós se calhar precisamos de um líder para 200, que é um líder mais inspiracional e que está ali para acompanhar a carreira do trabalhador, para orientar quando ele pede ajuda." (E7)
	" Um dos grandes propósitos, quando começámos o XBO, era termos equipas sem responsáveis de setor, tivemos a captação, e passámos a ter o projeto de evolução dos managers, que é como é que o lidero de uma maneira diferente? " (E2)
	"Eu acho que a liderança aprende-se ninguém nasceu previamente competente para ser líder mesmo quando a gente diz o meu filho vai ser líder um dia porque ele manda em todos, poderá ser um bom influenciador, mas isso é uma capacidade de comunicação não tem nada a ver, eventualmente podem ser boas características líderes, ele tem facilidade em influenciar, isto trabalha-se. " (E2)

"Eu concordo com estilo de liderança na transformação e não só , tem que ser de cocriação sempre, mas que qualquer líder, qualquer líder, deve ter a capacidade de mudar de estilo de liderança consoante a necessidade, porque um gajo que é só colaborativo e não tem capacidade de naquele momento, naquele dia, mudar para um estilo seja ele assertivo ou diretivo, porque não nos vamos enganar, no modelo mais criativo no mundo há um dia que alguém tem que decidir quando a cocriação não está a funcionar , é perfeitamente natural e há um dia que há um chefe , seja ele quem for que diz : Eu decidi. Isto é válido e não é drama nenhum e eu acho que isto é uma dificuldade acrescida à camada de que tem que se aprender que é, eu sou mais isto, eu sou mais aquilo, como é que o salto para fazer a melhor gestão da minha equipa, porque a minha equipa vai perceber se eu sou um gajo colaborativo, eles vão perceber, que quando eu digo uma das vezes da semana : OK , obrigado pelo vosso contributo mas para este assunto vamos ter que fazer desta forma, eles vão perceber, e explico –lhes o porquê , eles vão perceber que aquilo não é o meu estilo de liderança aquilo é a forma como eu tenho que reagir àquele momento. " (E2)

"Eu acho que eles têm um papel decisivo, mas a missão deles é muito complicada, primeiro porque eles sentem-se meramente ameaçados praticamente todos os dias, porque? Por causa da caixa, mais uma vez, porque eles estão habituados a ter a minha equipa, as minhas pessoas, e isso está a deixar de ter importância dentro da organização, porquê? Porque tem havido um esforço de tornar mais flat, de transferir o papel dos líderes de decisores para facilitadores, e deixar as decisões a quem percebe das coisas e a quem lida com elas todos os dias, e isto é uma transformação muito difícil para eles fazerem, ao mesmo tempo, e porque é que é difícil? Porque ele tem que se sponsonorizar de uma mudança, acreditar nela, dar exemplos sobre a mesma e ao mesmo tempo serem os principais atores, fazer com que eles influenciem todas as outras pessoas. Então eu, se eu acho que tem sido difícil para as pessoas hoje, menos difícil, com várias ondas de embate complicadas, mas que estarão normalizadas daqui a algum tempo, para os lideres

tem sido muito difícil, mesmo, mesmo muito difícil e por isso mesmo eles umas vezes conseguem outras vezes não conseguem... eu não sou ingrato, e nem consigo não valorizar o esforço que ele tem feito (...) é uma coisa mais difícil de apurar (...) porque estamos numa fase de mudança de metamorfose (...). (E4)

"Eu até diria que nós temos mais líderes intuitivos do que outra coisa, ou seja, eles têm a intuição que é por ali e vão por ali, mas por exemplo, o meu primeiro esforço com as lideranças nem foi que eles fossem líderes de pessoas, foi que eles fossem líderes científicos que fossem pessoas que soubessem analisar dados e tomar decisões com base em dados, ou seja, nós recomeçamos a coisa desde o início e hoje eles já têm capacidade muito mais analítica muito mais forte mas depois vem a lógica de perceber de estratégia, perceber pessoas, não é? Porque eu se não perceber pessoas não vão confiar em mim, não confiam em mim, se não confiam há sempre uma pressão." (E4)

"Na Empresa o que é que nós vemos sobre hierarquia, honestamente aquilo que eu vejo, nós temos um diretor-geral que é super zen, quem não tem proximidade com ele não vê isso mas quem entrar com ele é super na descontra, quer ser tratado por tu, super acessível a nível de conversa, nada de eu sou isto, tu és aquilo, eu sou diretor-geral, isso não é uma coisa que acontece, membros do CODI, também há membros assim muito mais descontraídos, nunca impor nenhum tipo de barreira só por causa da função que tem na organização, o poder não é aqui a coisa que define como é que tu devias sentar ao meu lado, e como é que devias falar comigo, isso não é uma lógica que é forçado, o que tu tens é um legado, onde isso faz sentido e depois tens todo o histórico também do grupo do (...)." (E5)

"Eu noto diferença também, a conhecer a equipa de liderança das operações, quando cá entrei, é claro, quais é que são os comportamentos da organização, que sim há muito mais uma união e somos todos uma empresa, absolutamente uma equipa, trabalhamos super bem em equipa, mas nota-se, quer dizer quando eu sabia que alguém era do (...) muitos comportamentos que eles tinham e reações a certos temas faziam muito mais sentido para mim, porque tinham esse contexto. " (E5)

"Eu acho que a história da cultura, realmente quando se analisa a cultura, é uma é uma cultura cheia de paradoxos e de tensão entre dois extremos, onde dependendo com quem falas ou com que equipa é que estás, podes estar mais para um lado da dimensão. "(E5)

"A cultura também é criada por aquilo que são as ações , a tua cultura é naquela cultura que tu reforças, portanto podes ter a cultura que são os valores no papel mas tu tem forças e reconheces, dás valor a outros comportamentos, então tu podes ter uma coisa escrita no papel e as coisas que vão acontecer vão ser outras, porque aquilo que tu reconheces, quem tu promove, quem recebe prémios são pessoas que fazem outra coisa, daqui há muita questão e que também vai influenciar, aliás há tantas coisas que influenciam, e sofrem por conta, porque que é que há tantas subculturas diferentes, que vão ser sobre a utilidade o chefe etc. mas também o que é reconhecido. " (E5)

"(...) para mim é da máxima importância ao papel do líder , se me reportar à DO tenho alguma dificuldade, porque temos muitos líderes que fizeram todo o seu percurso aqui, nunca viram outras coisas e foram influenciados durante muitos anos num estilo liderança e alguns querem fazer o percurso de mudar o estilo de liderança para a cultura que é preciso ter na empresa, mas tem um percurso, querem fazer esse percurso mas há um tempo e portanto nós ainda não estamos lá, neste processo de transformação. Num

	<p>processo de transformação se acho que todos lá vão chegar? Não, mas alguns sim, mas temos uma equipa de liderança grande demais." (E7)</p>
	<p>"Completamente virados para resultados, eu vejo pelos responsáveis de setor que estão comigo, que senti muito isso, até as medições (...)." (E7)</p>
	<p>"Mas nós também temos que ter aqui uma gestão muito próxima das pessoas , porque um dos aspetos que eu acho a nível da liderança é que a proximidade com as pessoas não tem haver com ir pra uma reunião e poder dizer (...) a proximidade com as pessoas tem que ser criada, eu tenho que criar proximidade com as pessoas do meu serviço para que as pessoas confiem em mim e as pessoas só vão confiar em mim se eu fizer determinadas partilhas com elas, nomeadamente que também tenho fragilidades, não é, (...) não vai partilhar nada comigo, as suas inseguranças, de como é que poderá evoluir se não confiar em mim, vai ter medo que ao estar a partilhar comigo uma insegurança sua eu a aponte, ela não sabe fazer aquilo e eu não posso, eu não posso fazer esse julgamento, eu não posso fazer esse julgamento (...) ter a certeza que eu não faço esse julgamento, que eu não sou uma pessoa de fazer esse tipo de julgamentos, eu tenho que ter partilhado também as minhas inseguranças consigo, (...) tem que ter a certeza que eu sou uma pessoa que me consigo pôr no seu lugar , não é , senão, não vai, eu tenho que ter a confiança que posso partilhar aquilo que me vai na alma (...) eu através desta proximidade vou aprendendo a conhecer as pessoas (...) " (E7)</p>
	<p>"(...) ter comportamentos de exemplo, é liderança por exemplo, a liderança, liderar não é um papel que eu desempenho, não é um gestor é a minha atitude, como é que eu dou o exemplo para os outros que trabalham comigo, e essa é uma cultura de liderança, de</p>

	colaboração, de construção e de um ambiente saudável de, e de impacto e que faz crescer a empresa e, portanto, faz crescer a nós também" (E1)
	"(...) tu tens um diretor dá uma determinada direção e faz-te um discurso com determinada direção e depois tu não vez nas decisões e nas ações no dia a dia, na micro gestão esses valores representados e é por isso que a gente diz, ou seja, estamos num caminho. " (E1)
	" A liderança tem, na minha perspetiva, players de peso nesse papel decisivo, os Responsáveis de Setor têm o maior peso, são as pessoas que estão mais próximas das equipas, a nossa equipa, quando eu digo nossa é sempre DO ou XBO. Têm uma influência, são eles que fazem ou não fazem isto, ponto, depois outra coisa é a dificuldade que há no terreno (...) isto faz-se na primeira camada de gestão, as pessoas para incorporarem uma cultura elas têm que olhar para o seu ponto de referência, perceber que isto não é nenhuma desgraça, porque o meu manager está confortável com isto, isto transmite alguma confiança , isto é bom porque ele diz que é bom e eu confio nele e se ele diz que é bom, eu não sei se temos esta dinâmica, confiança, princípio da confiança. Muitas vezes o meu chefe diz-me, e bem, eu sei que tu não estás a ver, mas confia em mim ou qualquer coisa que eu fico menos segura, estável, e que ele diz, eu sei que não estás a ver agora a médio ou longo prazo, falta-te informação e não te posso dizer mais, confia em mim, e isso para mim, na minha relação com o meu líder há uma margem de segurança que me permite depois uma abertura à mudança." (E2)
	"Eu acredito que estamos a evoluir, agora estamos a falar das chefias diretas, estamos a falar dos Responsáveis de Setor, são inclusive mais importantes do que os Responsáveis de Serviço ou os Coordenadores de área, porque eles é que lidam diretamente com as

	<p>massas, e se nós queremos um determinado comportamento das massas, o primeiro exemplo é a chefia direta, é o Responsável de Setor, mas ainda não estamos lá." (E3)</p>
	<p>"(...) os líderes têm um papel importantíssimo nisto, porque é que os líderes têm um papel importantíssimo? Porque eles são aqui através de duas coisas, através das coisas que não se dizem através das coisas que eles fazem, eles são aquilo que passa cultura." (E4)</p>
	<p>"Uma coisa é o percurso que a pessoa já fez dentro, uma pessoa que está na empresa há muito tempo, são pessoas que decidiram não sair, portanto ficaram cá por algum motivo e nem todas as pessoas ficam cá muito tempo, não têm completamente a mesma cultura, não é por aí, mas são pessoas que já viveram essas experiências e por isso estão marcadas por elas ou marcadas de maneira a viverem a cultura antiga, ou marcadas de maneira a quererem desromper, é o caso do (...). O (...) está na empresa há muito tempo e veio aqui desromper a cultura, mas depois há pessoas que estão cá há muito mais tempo e que ... temos muitos colegas no SCL que são assim, tão cá há muito tempo e querem até adotar a nova maneira de ser, mas estão muito, a sua experiência está muito marcada por aquilo que é o seu histórico. " (E5)</p>
	<p>"Agora o que é que estas novas subculturas, a pessoa que lidera as equipas tem muito poder nisso, e eu não sou ingénua a isso, a minha maneira de liderar e a maneira de liderar do (...), a maneira da S(...), a maneira da (...) e da (...), cada um de tem o nosso estilo. " (E5)</p>

"É fundamental, para o bom e para o mau, não é, portanto eles, porque há uma estratégia, não é, há um Comité de Direção que no fundo define qual é que é o caminho, onde é que nós queremos posicionar, volto a dizer negócio e a nossa forma de estar que vai passar, não é, vai descendo se não há uma boa comunicação, se não há uma boa leitura de qual é que é o caminho, portanto aquilo que eu vou fazer com as minhas equipa ou solidifico e faço bem e as coisas correm bem ou destruo completamente aquilo que que está a querer ser feito, não é, porque há um líder, aquilo que vai fazer é motivar, orientar e no fundo ser aqui o espelho, ser um seguidor, não é, ter os seus seguidores e ser aqui um bocadinho um bom espelho daquilo que deve ser implementado, portanto se temos aqui uma má liderança, em que não há, não o consegue fazer e não consegue puxar a equipa, não consegue comunicar, não consegue envolver, destrói, destrói se calhar é um bocadinho drástico, mas não conseguimos atingir os resultados e pode ser um momento, pode ser um obstáculo independente da forma como está a fazer, pode descredibilizar aquilo que é estratégia e a cultura que a organização quer implementar no terreno, portanto aqui as nossas lideranças são efetivamente uns pilares e têm um papel fundamental, não é, porque as equipas olham para o líder como alguém, dá-me pistas, orienta-me, vai para onde é que eu devo ir, ajuda-me a desenvolver e portanto (...)". (E6)

"Para mim o desafio está precisamente nas pessoas que estão como líderes de fazê-los viver o que dizem." (E7)

"(...) imagina as pessoas hoje a chegarem aqui, uma equipa, um tipo que está num processo de recrutamento e estava aqui com 2 ou 3 pessoas e essas pessoas, elas são influenciadoras, elas fazem branding à companhia e se essas pessoas causam uma má experiência dessa pessoa, porque ela diz assim, eu quero trabalhar num ambiente flexível, aberto, onde as pessoas têm um bom ambiente de trabalho, chega aqui vê 3 gajos que estão completamente emburrados e que ainda por cima dizem, o que é que tu queres?" (E4)

DIMENSÃO: A RELAÇÃO ENTRE A CULTURA E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Relação	Discursos dos participantes
Cultura com a	
Estratégia	<p>"Porque a cultura demora muito mais tempo a fazer do que a transformação, significa que eu vou, ainda por cima apanhei COVID, tive necessidade de acelerar um processo de transformação e quando eu digo processo de transformação, tecnológico, processual e procedimental, e isto deveria andar a par a par e não andou. A transformação processos, técnica e procedimentos sai muito mais rápida do que a cultural, significa que no terreno eu diria que aquilo que é a nossa Visão de uma boa experiência trabalhador que consiga dar resposta aos comportamentos que nós esperamos das nossas equipas e dos nossos líderes ficou com um desfasamento" (E2)</p>
	<p>" Eu acho que neste momento estão alinhados, pelo simples motivo de que ainda não os concretizamos. " (E2)</p>
	<p>"(...) às vezes estas instalações são um exemplo disso, estas instalações dão grande boost a uma lógica de atração de talento, porquê? Eu dou-te um exemplo simples, que tu consegues compreender, eu levo um tipo a fazer uma entrevista na Avenida de Berna, desmotivada, exato? Só os cacifos, o aspeto da secretária, eu aqui faço uma voltinha com uma pessoa que eu quero atrair, o espaço é fixe e tal, e os aspetos de atração de talento não são só as instalações, são um aspeto importante, mas são outras questões como por exemplo teletrabalho." (E4)</p>
	<p>"(...) ou seja, significa os tais artefactos ou os tais rituais que a empresa tem eles têm que ser todos coerentes." (E4)</p>

" Uma coisa que nós não fazíamos e que vamos ter que fazer é, eu hoje tenho estes líderes, estes trabalhadores, quando eu digo líderes refiro-me em todas as camadas, hoje eu estou a fazer o meu plano estratégico para 5 ou 10 anos eu vou vendo fora os imponderáveis, mas aquilo que eu consigo prever, as necessidades vão mudar, portanto eu devo começar a antecipar que tenho que preparar as pessoas para aquilo, para não cairmos no buraco, que eu ontem servia e hoje não sirvo. Temos que olhar para o futuro, ver, conseguir prever o que é que as pessoas vão valorizar daqui a uns anos, o que é que a nova geração, o que é um talento hoje, o que é que é um talento daqui a uns anos (...) para isso também importa termos a nossa própria definição de talento, porque na literatura diz muita coisa, mas para nós como empresa, para o nosso negócio (...) não temos uma definição ...). " (E2)

"Quando à o incentivo ao estudo, não sei se reparaste, que não houve incentivo ao estudo de uma matéria, é a pessoa, nem a exigência de uma licenciatura ou grau académico, as pessoas devem se procurar o seu propósito e a sua evolução pessoal e quando isso corre bem enriquece. " (E2)

"(...) o Buddy, e neste caso que é o nome que lhe damos(...) cabe às lideranças escolher muito bem as pessoas que acompanham os novos, no sentido de serem o primeiro ponto de referência e as próprias lideranças serem um ponto muito importante referência, de acompanhamento destes novos, para não teres o efeito tóxico (...)." (E2)

" o grande propósito do Let's Grow, o novo sistema de reconhecimento (...) avaliamos todos os outros os comportamentos esperados, que a empresa espera de nós, ajuda-nos nisto, se fizermos uma boa utilização da ferramenta, uma das coisas que os portugueses não gostam é de feedback, eu tive formação como uma equipa americana de IT que tiveram comigo sentados, ao pé

de mim 9 meses, feedback para eles é uma coisa natural, eles não começam o dia a trabalhar uns com os outros, programadores, sem em 5 minutos dizerem uns aos (...) " (E2)

" Tens a parte que responde aos resultados e a parte do Let's grow, que responde aos comportamentos e aos valores travado por 4 eixos, os 4 eixos que as pessoas depois têm 4 ou 5 indicadores, já não me recordo muito, para avaliar dentro dos 4 indicadores, pretendemos alinhar com cultura e depois o Let's Grow , KPIS's da atividade, começamos pelos KPI's empresa e depois tens os nível 2 que são o que são os de transformação, os nível 3 que são os da Direção e depois individuais (...) eu acho que estruturalmente temos ferramentas, depois a utilização delas também importa, se estamos a usá-las bem ou não." (E2)

"(...) há um estímulo por parte da Direção de Operações, não é por parte da empresa, para que as pessoas voltem a estudar, mesmo para quem já é licenciado, que se volte ou que tire outra licenciatura ou que suba de nível, agora , é um estímulo que é feito sobretudo à base de projeções sobre o futuro destas pessoas, és ambicioso tens que estudar , estás desatualizado tens que estudar, queres melhores salários tens que te atualizar, tens que ter um plano B, caso isto aconteça alguma coisa tens que estudar, são estímulos que não é bem uma promoção do estudo, porque depois em termos de condições o que temos, o que é que é, são as condições que advém da lei, tens essa brincadeira que estás a falar, toma lá um chocolatezinho porque não sei quê, não creio que há estímulos mas a nossa Direção estimula bastante. " (E3)

"As avaliação, as nossas avaliações, agora na realidade nós não temos uma, temos uma política de proteção, porque obviamente que as pessoas são sempre, para já, são sempre as que são castigadas pela seleção para projetos, estão sempre a acrescentar àquilo que é a sua missão core coisas paralelas, são as pessoas que normalmente até costumam ter os melhores prémios, têm os maiores aumentos, ou seja, também há um incentivo, não é que seja intencional, não é que seja uma estratégia mas é algo natural, é reconhecido pelas chefias, é reconhecido, tenho que premiar estas pessoas, agora há uma coisa que é importante que é, nós na realidade não temos uma política de retenção, qual é a taxa de rotatividade que tu tens na Direção de Operações, quem é que se vai embora? Nem os bons nem os maus, não se vai ninguém embora e isto é um sinal claro de que de facto a empresa dá boas condições, não é, significa que somos competitivos agora podemos fazer mais, claro, podemos proteger ainda mais os melhores."  
(E3)

"Nós temos várias ferramentas, no fundo dos vários processos, os projetos que vamos tendo que nos dão essa informação desde um sistema de reconhecimento que nós acompanhamos aquilo que são os resultados e informação que nos chega em cada um dos momentos das interações que temos com os managers, nós temos um momento anual que é o nosso BRH, que no fundo é onde nós fazemos aqui a identificação do potencial do talento e aquilo que é feito, dentro de cada direção, há reuniões, há partilhas, há uma matriz que é preenchida a nível de potencial, a nível de desempenho e que nos permite ver se aquele trabalhador tem potencial de evolução, seja vertical seja horizontal para outras funções mais técnicas, o facto de alguns trabalhadores, mas aí nós não conseguimos desafiar todos, e no caso da Direção de Operações estamos a falar de uma estrutura muito grande, nós não vamos tendo tantas oportunidades assim e portanto o manager tem também aqui o papel de ir percebendo quem é que tem dentro da equipa e desafiando para integrar um conjunto de projetos, um ou outro, que no fundo também nos

vai dar informação de como é que aquele trabalhador esteve, nas suas ideias, na sua forma de estar, na iniciativa que teve naquele projeto, qual foi aquele contributo e no fundo de facto de termos alguns trabalhadores nestas equipas também nos permite ter feedback, de retenção, de observação, se houver uma necessidade futura, vai ser pela referenciação, se assim posso dizer, é este momento que eu te falei do BRH, é um momento anual e aí é toda a Empresa a pensar dentro das equipas, quem é que são os seus potenciais, pensamos também em planos de sucessão, portanto permite aqui uma identificação deste trabalhadores e depois vamos tendo momentos com os managers para também termos feedback, perceber como é que as equipas estão, como é como eles identificam, quem é que são os muito bons, trabalhamos também as pontas, não é, quem é muito bom quem é que precisa aqui de um acompanhamento se calhar um bocadinho diferente.” (E6)

“Tu também tens algo que foi trabalhado recentemente e eu acho que precisamos de continuar a trabalhar, a questão por exemplo dos buddy, que foi algo que nós sentimos que poderia não estar a correr tão bem nos onboarding, que era alguns trabalhadores poderiam não ter essa identificação e conseguir passar efetivamente a cultura, isto tem de passar a cultura e a vivência e serem os tais facilitadores ideais para a integração dos novos, hoje houve esta preocupação, portanto houve e no caso da Direção de Operações, que é onde nós tendencialmente acolhemos mais trabalhadores, foi feito aqui um trabalho com a equipa ou com núcleo de formação, de revisitarmos quem é que eram os buddys, quem é que faria sentido, ter sessões com estes buddys, explicar qual é que era o papel do buddy mas é algo que continua em observação. (E6)

"(...) a evolução das nossas competências, portanto há bocadinho disse que nós tínhamos o Let's Grow, com os nossos 4 eixos que trabalhamos e isso é componente da transformação cultural e nós estamos a fazer perceber a evolução entre uma aplicação de um semestre para outro qual a evolução efetivamente destes nossos comportamentos e portanto se estamos todos num

*definitely there*, se estamos todos a conseguir pelo menos garantir que nos 4 eixos estão no nosso dia a dia, estamos ajustados, estamos a fazer e estamos a acontecer(...)Aquilo que nós percebemos é que no início nós não estávamos nada preparados para dar feedback (...) " (E6)

"O objetivo dos transportes tem a ver com um dos eixos *Entreprise Ambition*, que é para fomentarmos isso que é a diminuição da pegada de carbono, neste caso dos passes, e da empresa ir participar até 40 EUR o pagamento do passe aos trabalhadores, aquilo que nós queremos, claro que facilita financeiramente e é um bom, vem beneficiar a liquidez, mas o objetivo é efetivamente a diminuição da pegada de carbono, portanto é uma das ações que acabou de ser implementada, faz parte dos nossos objetivos estratégicos também, está alinhado efetivamente com esse eixo e é uma das ações, começaste por trabalhar a frota automóvel dos Diretores e dos Responsáveis de Serviço." (E6)

"Nós tentamos sempre e através da aplicação do questionário do clima social e dos resultados do clima social, porque devolve-te muita informação, também de como é que as equipas estão e bate muito na parte da cultura, das vivências e de como é que aquilo que nós fazemos e depois estar com as Direções e identificar planos de ação, o que é que nós podemos mitigar com ações, até internas nas próprias direções, nós não queremos ficar com o ónus todo RH, porque nós sem as Direções não vamos conseguir fazer nada, não é, portanto aquela ideia de que os Recursos Humanos é que têm que ser os pensantes, os garantes, está também nas mãos das direções e isto é um trabalho de parceria porque se as Direções também não quiserem, os Recursos Humanos podem dar o pino e dar a pirueta que as coisas não vão acontecer, porque os Recursos Humanos podem identificar, imagina, com as instalações, não é, tens a questão do ginásio e podes utilizar OK, dás esta oportunidade, mas se nas direções não houver

um trabalho de bem-estar, permitir alguma flexibilidade da hora de almoço, da gestão dos horários, tu estás a disponibilizar coisas que depois não são utilizadas e portanto não consegues dinamizar nem fomentar a utilização do colaboração." (E6)

Nesta parte da cultura, do que queremos, por exemplo, a ação do C. kids, que é uma ação feita anualmente para os para os filhos dos trabalhadores que permite durante uma semana no fundo os pais trazerem os filhos para viverem para viver em outra cultura ,não é, portanto e tu consegues através deste semana que acabou recentemente a semana passada deste este ano, tu conseguiste através desta ação da Empresa, que há 6 anos que se realiza, no fundo trazer as crianças para a empresa, vêm ao trabalho dos pais e vão para os amigos a dizer ali trabalha a minha mãe, o meu pai, trabalha aqui e é uau, é espetacular , os pais estão tranquilos porque os miúdos estão cá durante uma semana e proporciona efetiva experiências diferentes e se calhar oportunidade de ir aqui ou ali ou ir a sítios repetidos, que já foram, mas vão com outras pessoas e se calhar também que vêm de forma diferente e portanto OK, os RH vão tendo algumas iniciativas e dinâmicas.” (E6)

"(...) sem dúvida nenhuma que, é uma empresa completamente a apostar na formação e isto desde que eu entrei cá, o trabalho que é feito neste momento é garantir que se dá as formações adequadas necessárias, ao nível de conhecimento que as pessoas têm e por isso temos vários pontos onde vamos buscar necessidades de formação , não só testes que possam ser feitos, como na qualidade, os controlos identificam, as observações de posto identificam, portanto nós temos vários canais para munir de necessidades de formação e depois garantimos que a formação que é dada é adequada, temos uma área de formação dentro da DO que está a trabalhar muito com os Responsáveis de Serviço, no sentido de validar tudo, o trabalho que falta é, esta área de formação estar mais permeável a propostas de alteração ou propostas, a avaliar propostas, a analisar propostas, porque neste momento está muito com base nisto vou fazer isto e não aceitam muitos inputs.” (E7)

"Olhe, a maior prática é termos de facto uma Direção de Recursos Humanos que saibamos qual é a sua missão dentro da empresa, que não temos, não é, temos muito boa vontade das pessoas, temos muita disponibilidade, mas não percebemos bem qual é a missão e o que é responsabilidade deles o que é que é a nossa responsabilidade." (E7)

"Nós temos um plano de integração, não é, que tem 2 dias e meio, 2 dias que é transversal na Empresa, portanto são recebidos pelos nossos Recursos Humanos, não conheço não passei a pente fino o que é que é dito às pessoas, mas há, há uma passagem por toda a empresa e é apresentada toda a empresa em sala e por aí, a passearem por aí, a falarem com este e com aqueles e depois a integração na própria área, que também tem uma formação, tem observações de posto na própria área e que estamos a rever essa formação para terem também mais testes, antes de ir para a para a atividade propriamente dita, terem testes em sala daquilo que vai ser a atividade deles." (E7)

"(...) pelos Responsáveis de Setor, são identificados mas isto não é obrigatório atenção, e o que se fez agora é que cada buddy tem que ter um backup porque temos Buddys e os backups, foi uma necessidade que vimos nomeadamente agora em altura de férias, podemos ter integração e depois não ir sobrecarregar outros Buddys, eu quero acreditar que temos em conta o perfil da pessoa, porque não são necessariamente, podemos pensar que estes Buddys são pessoas que estão cá há muitos anos, tem muita experiência, são muito bons, não, nem todos são muito antigos na empresa, têm alguma experiência na empresa, tem atitudes certas, têm comportamentos certos e esta é análise que é feita, há alguns buddies que também ajudam a identificar outros, alguns buddies identificados não querem ser." (E7)

"(...) há aqui um problema também com a missão do buddy, pronto, porque sim o buddy é isso é quando eu vou para a atividade estou perto dele, alguma dúvida que eu tenho com ele, eu não sei onde é a casa de banho pergunto a ele, onde é que se vai almoçar pergunto ele, essas coisas todas mas confunde-se aqui um bocadinho o que é o Buddy, que tem que dar as formações aos trabalhadores, um buddy pode ser um ótimo buddy, mas não ter vocação para dar formação e isto é uma das coisas que nós estamos a repensar, quem deve dar estas formações, se temos que ter alguém específico no SOI, que dê determinadas formações, claro que há umas mais específicas, quando chegámos a uma altura de dar formações sobre extratos tem que ser alguém que domine extratos, não é? não é o SOI que vai que vai dominar isso, mas é isto que se está a repensar, no plano de integração, não só os conteúdos, quem os faz, quem os passa, porque o buddy pode não ser a melhor pessoa para o fazer." (E7)

"Há uma tentativa de todos em dar resposta, criamos aqui dois clusters de pessoas, e que é, as que já responderam, que é um cluster, eu diria que é o mais pequeno, as que são adeptas da mudança e que têm mais facilidade em se adaptar a uma transformação, é o nosso cluster é mais pequeno diria eu, outro cluster pequeno que é eu não gosto disto, eu não me identifico com isto, eu não sei o que é que isto quer dizer, e estas pessoas nós vamos ter dificuldade mesmo numa dinâmica *on going* de as puxar para a transformação. " (E2)

"Eu diria que temos duas vertentes, há pessoas que resistem por natureza e aquelas que desistem, é porque não são mesmo capazes de responder, isto não é uma coisa que eu analiso como mal, acho que é uma coisa natural , uns reagem, uns que reagem bem e rápido , outros reagem muito mal, e portanto muito lento por motivos diferentes, faz parte , eu como em tudo na vida não sou obrigada a transformar nem a mudar e eu chego aqui a um ponto que há decisões eventualmente a tomar, seja pela empresa seja pela própria pessoa, na minha experiência na Captação já tive pessoas que me disseram não me identifico com este novo modelo de negócio, nem de liderança, nem com estes valores e nem com estes comportamentos, não porque são corretos ou incorretos é porque eu não me identifico e portanto eu acho que vou ser mais feliz noutra sítio e isso é excelente, porque a pessoa sente que tem um caminho a seguir na sua vida, diferente, e ainda bem, mais difícil são as pessoas que não se identificam ou não se adaptam mas que caem no marasmo de não encontrar soluções para elas próprias, isso pode ter várias explicações, nomeadamente aqui temos um peso grande que é, as pessoas que sentem que não, que já não tem idade para ser adaptar e para se transformarem, e que depois no mercado também já não tem idade para outra coisa ." (E2)

"A maior parte das pessoas que não se adaptam à transformação até são pessoas com muito conhecimento da atividade e por isso também não se adaptam porque pensam, eu sempre fiz assim e o resultado até não era mau, mas porque é que raio é que querem mudar isto, o conceito do porque é que querem mudar, não lhes entra, porque na perspetiva deles eles sempre fizeram de uma determinada maneira e o resultado aparecia, e chegava e acontecia, e o grande risco é pôr alguém novo sentado ali (...)." (E2)

" Somos bons muitos no desenrasca, porque somos portugueses, e a malta desenrasca-se, o problema é que eu depois assumo que este *work-around* ou este desenrascanço passa a ser regra e quando alguém me diz, agora já não precisamos disto, agora digitalizarmos, sempre foi assim, isto é, isto funcionava, mas porquê estar a gastar dinheiro para fazer alguma coisa, mas como assim, é a diferença entre eficiência e eficácia, também não é claro para as pessoas, eles dizem muitas vezes, os trabalhadores dizem, nós todos em alguma altura da nossa vida dissemos, eu esforcei-me tanto e eu digo muitas vezes aos meus, não estou a desvalorizar, muito esforço não é e se calhar muito esforço com pouco resultado significa que eu sou estou a ser pouco eficiente." (E2)

"(...) mas não é fácil, na DO, são pessoas com muitos anos de casa com muitas falsas crenças na minha opinião, sustentadas atenção, por resultados que obtiveram e muito bem na altura, não estou a desvalorizar (...)" (E2)

" Eu vejo a formação mais como oportunidades para abrir portas para as pessoas, como também oportunidade para que as pessoas se destaquem mas que o contributo delas seja mais efetivo, porque se tu tiveres aqui, todas as pessoas aqui com o 9º, não quer dizer que eu não apresentasse um resultado ou que a relação cliente não fosse (...) agora quanto depois pões as pessoas a tomar decisões e a contribuir em iniciativas e projetos, no plano diário, com toda a gente com o 9ºano, tal como a formação de há 500 atrás, quando abrir a boca o seu contributo vai ser mais reduzido que alguém com uma Visão fresca, nova e disruptiva (...)" (E3)

" Eu não acho que existam obstáculos à estratégia da empresa, há obstáculos à concretização da estratégia da empresa, porque a estratégia da empresa uma vez definida, é aquela, está ali o carimbo, aquilo está escrito na pedra , não há como fugir, agora o que acontece por vezes os obstáculos à concretização da estratégia é a própria cultura da empresa , são as pessoas, porque se tiveres uma cultura de não experimentação, não existir tolerância ao erro, conformismo, uma estrutura hierárquica muito esticada em que há um grande dependência do chefinho, ninguém faz nada se o chefinho não falar, as coisas continuarem como estão, depois os próprios chefinhos ou equipa de liderança não é renovada e continua a pensar à moda antiga, o que é que vai acontecer ? Nada, podes escrever estratégia que quiseres que ela vai (...)." (E3)

" Porque quem sabe mais do negócio são as pessoas mais velhas, não haja absolutamente nenhuma dúvida sobre isso, quem sabe porque é que a gente chegou aqui, porque é que a gente tem que fazer esta coisa, como é que o sistema funciona, só as pessoas mais velhas ou seja pessoas mais velhas não aqui um gajo que chega aqui que aterra e começar porque o sistema é assim, por isso eu tenho que fazer é conviver e colaborar os 2 , não posso dizer agora elimine os gajos todos velhos e só gajos novos, não, porque isso iria arrebentar com a empresa num instante, porquê? Porque os gajos novos chegam aqui, eles até têm capacidade de colaborar, mas não têm a capacidade de perceber como é que chegamos aqui, até nós vamos trabalhar isso com a questão dos buddys, a questão da integração de novos trabalhadores que têm um buddy alguém mais experiente no negócio." (E4)

"A relação entre cultura e a estratégia, há aqui um ponto interessante que é, já ouviste falar sobre a tecnologia *cloud*? Há muitas coisas que nos tornariam uma empresa muito mais ágil, que ajudavam a focar a atenção onde realmente adiciona valor e o que eu quero dizer é, nós estamos a desenvolver uma ferramenta para fazer Chat e WhatsApp com o cliente e chamadas e como é que nós conseguimos enviar informação ao cliente se estamos a desenvolver isso tudo *in house*, e a fazer todos estes erros e a aprender a reconfigurar e a refazer, há soluções *cloud* que estão prontas, onde tem as equipas de dezenas de engenheiros a pensar sobre isto, apenas isto, todos os dias e connosco temos equipas de 3 pessoas que vivem o seu tempo em projetos, é impossível a nossa cultura conservadora de empresa, de não utilizar, aqui estou a falar muito sobre o Grupo, não é tanto de Portugal, de nós lidarmos com dados muito sensíveis, não são todas as empresas que têm responsabilidade de lidar com o dinheiro das pessoas e com aquilo que é a vida das pessoas, e nós fazemos análises dos nossos clientes o que significa que nós temos toda a informação mais sensível do cliente. Isto é a identidade, qualquer pessoa que tenha isto, consegue abrir não sei quantos créditos noutra empresa, e um cliente que não tem nada a ver com isto, de repente têm a cargo créditos em outras 5 outras instituições e em vez de conseguir pagar uma operação super importante para a filha, conseguir pagar a universidade à filha, de repente tem que pagar encargos de 5 outros empréstimos. Isto é uma responsabilidade que a Empresa e o Grupo levam muito a sério, não brinquem com isto, a única maneira de garantir que esta informação dos nossos clientes não anda por aí, é que esses dados não andem por aí em *cloud*. Há muitas ferramentas on-line, ou seja, que utilizam os nossos servidores e que não utilizam soluções *cloud* que são boas e conseguem fazer isso, a nossa questão, a nossa lógica conservadora, que também tem outro lado positivo que é nós vamos agora entrar por uma crise e a Empresa e o Grupo, não precisam de ter medo se vamos ter dinheiro para pagar a conta da luz, instalar as pessoas, porque nós somos tão conservadores, também a nível financeiro. Esta lógica conservadora impacta a nossa estratégia na nossa lógica tecnologia impacta a nossa estratégia, a nossa estratégia

financeira ,que tipo de decisões financeiras é que nós tomamos, qual é a nossa abertura ao risco e o custo de risco, e está tudo influenciado pela nossa cultura conservadora grupo, portanto isso aí se queres uma ligação direta entre estratégia e cultura, é essa, eu acho que é a melhor exemplo que eu consigo dar, porque é onde está mais claro e evidente porque impacta não só nossa estratégia tecnológica, impacta a nossa estratégia financeira, e Portugal está constantemente a desafiar esta lógica de ou seja nós temos a nossa própria micro a nossa cultura dentro do grupo , e pessoas dentro da Empresa que pensam que é realmente inseguro, não é, temos os nossos próprios servidores ,é muito mais seguro utilizamos empresas que fazem estas ações diariamente ,e não é a única coisa que eles pensam e como é que eu mantenho os servidores seguros e são servidores seguros , comida e café, é isso que é realmente é seguro e há muito mais oportunidades a nível de open banking a nível de utilização de inteligência artificial, se nós conseguimos ser um pouco mais liberais ou mesmo que sejamos conservadores continuam pouco diferentes ou seja essa lógica conservadora nós temos e mudar aqui algumas crenças base para conseguir redirecionar a nossa atenção, para conseguirmos utilizar ferramentas *cloud*, ou coisas que possam estar um pouco mais próximos da *cloud*, e aí nós temos a cultura a portuguesa a influenciar a estratégia do grupo, para conseguirmos mudar as coisas como também a nossa estratégia em Portugal sermos mais inovadores, tentamos fazer novas direções e influencia a nossa cultura . “ (E5)

""(...) pois eu acho que ainda estamos todos muito centrados nisto que é olhar para o Let's Grow muito associado a prémio, e a remuneração, e a sistema de avaliação, ainda temos uma cultura muito virada para a questão dos números dos resultados, e então como tu vêes que aquilo pode ter impacto no teu prémio, então temos resultados e formas de avaliar , assim...(...) manager peso de 75% , no final os pares pesa 25%, mas é a forma como é feita a leitura que lá está, estamos a crescer, este é o caminho, é um caminho que também deve andar a par com a questão da transformação da nossa cultura, isto também porque nós tivemos muitos

anos sempre uma cultura muito orientada para resultados , muito resultados, resultados, resultados, acho que temos que criar rutura, de há 2 anos atrás que se diz transforma, que a empresa tem que ter lucro claro, que isso faz parte da estratégia de qualquer empresa, mas a forma a questão da sustentabilidade, e de continuarmos no mercado, e de continuarmos a ter uma cultura forte, também ganha aqui um peso, um peso grande.” (E6)

"Confesso que os últimos resultados do Great Place to Work me deixaram um bocadinho, depois todas as palavras, palavras angustiada, não é angustiada, triste e preocupada, porque acho que foi um sinal (...) Ficou muito claro que há um distanciamento muito grande entre as lideranças e as equipas, e foi isto que me preocupou, foi dos pontos que ficou visível nos nossos resultados do Great Place to Work, , e aqui na direção de operações essencialmente, portanto, isto para mim foi um fator de preocupação, e de chamada de atenção, e de alerta, nós tivemos entretanto o ano passado, não este ano, agora em maio e junho, preenchemos um novo pulse, por parte do grupo, que eu e acredito que possamos ter resultados um bocadinho diferentes, ainda não recebemos esses resultados, podemos estar a receber, portanto que possamos ter aqui resultados um bocadinho diferentes, mas preocupame o momento em que estamos a viver que poderíamos ter tudo se calhar para estar um bocadinho mais energizados entre nós e as equipas, mais energizadas e aquilo que se sente e é cansaço, é algum desligamento emocional da organização, coisa que nós não sabemos, se calhar os contratos psicológicos estão quebrados, estamos em momentos de repensar (...)." (E6)

" Nós temos pessoas em determinada faixa etária, dos 40 e tal, que é onde eu tenho pessoas com alguns problemas de produtividade, e há umas que nitidamente não vão fazer nada, que querem mesmo é ir-se embora e estão à espera que a empresa faça uma proposta e temos outras que estão empenhadíssimas, a querer aprender e fazer, são pessoas que vivem na realidade e sabem que até nem estão aptos para o mercado de trabalho, portanto querem dar o máximo." (E7)

"(...) o meu sonho, eu sou uma pessoa muito focada na eficiência e na melhoria contínua, o meu sonho sempre é eu ter eficiência ao ponto de poder dizer às pessoas, que têm horas, sem pressão, para formação. Aquilo que eu antes fazia num dia e meio já faço em meio as pessoas ligam isto a vão despedir metade das pessoas, não, porque se o que se fazia em 2 dias agora faz sem meio-dia começamos a ter pessoas a mais, podemos investir mais formação e em outras metas ou outras condições em apoio à sociedade." (E2)

"(...) às vezes quem é o melhor no processo não é a melhor pessoa para acompanhar comportamentalmente um novo, eu até posso ter o meu top performer que é um gajo que não conhece os processos, mas também é um maldispósito do costume, não é este que interessa estar a acompanhando um novo e principalmente com as dificuldades de recrutamento que temos hoje, eu preciso de alguém que saiba o negócio mas que tenha um espírito positivo que pode ser convencido a criar relação e vender a coisa, porque eu vou ser sincera eu acho que estamos muito marketing pessoal, e depois nas nossas equipas ninguém mexe, mas eu acho que nós temos que por em primeiro a nossa atividade enquanto empresa, eu sou adepta da melhoria contínua, portanto temos sempre tudo a melhorar, temos muito boas condições no geral na minha perspectiva e acho que não fazemos muito uso delas, percebes? E um trabalhador nosso que diga a um gajo que entra, é pá eu gosto, é muito fixe trabalhar, eu gosto muito de trabalhar aqui, eu não quero pagar o quê ele diz, eu quero que ele sintá isso, é uma publicidade que não há dinheiro que pague, porque a pessoa sente-se bem-vinda e num espírito positivo, é encontrar a pessoa certa para dar a formação certa." (E2)

"Eu vou te dar um exemplo, no outro dia estava a dar uma formação, estava a dar a algumas pessoas sobre as questões da liderança, as pessoas hoje, mais novas, gerações mais novas funcionam em rede, e as gerações mais velhas funcionam numa lógica hierárquica, ou seja, hoje um dos desafios essenciais naquelas 3 grandes mudanças que eu te falei, o talento muda, a concorrência, os clientes mudam, mas a forma como isto mudou é muito rápida, e muda, ainda que está a mudar com uma grande rapidez, eu para ser competitivo nisto (...) é através de uma coisa que se chama colaboração, ou seja, ninguém consegue fazer nada sozinho, eu não consigo fazer nada sozinho, eu tenho que trabalhar em rede, não é uma opção, é uma necessidade, não é? E por isso significa que eu, eu porque, porque os clientes são complexos, os problemas são complexos e uma coisa não é eu ter autorização de um chefe fazer aquilo, a questão é que eu para encontrar a melhor solução eu preciso incluir a pessoa A, preciso ter pessoas, com várias competências chave, muito bem eu preciso e por isso eu tenho que conseguir relacionar-me com elas." (E4)

"Nós estamos a trabalhar na polivalência das pessoas, no sentido de termos cada vez pessoas com mais domínio de matérias e estamos precisamente a trabalhar no sentido de criar o tal Omnicanal que tem a voz, tem um chat, tem um e-mail, no sentido de não reencaminharem para outros, portanto se eu posso responder, isto obriga a que haja mais domínio de mais matérias, chegámos à conclusão que não vamos conseguir ter um serviço de clientes a dominar todos os produtos e todas as matérias que ali chegam, porque de facto o serviço de clientes é um mundo de conhecimento que é preciso ter, muito mais do que um Onboarding ou numa Recuperação, portanto vamos querer ter, portanto estamos até a definir os perfis e a casá-los, eu quero que uma pessoa tenha pelo menos o domínio de 3 ou 4 matérias e depois tenha umas nuances de todas as outras e depois outra que tenha 3 e portanto cruzam aqui várias, portanto estamos a fazer isto e não é só para o Auto, Sinistros e seguro, até Provedor,

	<p>estamos a fazer um trabalho de poder tratar cada vez mais as reclamações na primeira linha e não enviarem para o Provedor, agora as pessoas ainda têm muito sentido de resultados e portanto têm que ser postos objetivos para ir avante na situação, porque o próprio Provedor às vezes contra si trabalha porque quando está constantemente a atender chamadas de quem está ao telefone, então manda para cá que eu trato, também não está a ajudar .” (E7)</p>
	<p>"Eu acho que já se passa a mensagem de que é importante colaborar, mas depois as ações não estão de acordo com a mensagem que se passa, porque depois tornam-se ações que fomentam a competitividade e essa competitividade é para atingir um resultado, há alguma evolução no sentido em que as pessoas começam a perceber que é importante passar as mensagens de trabalho de equipa, colaborativo mas isso ainda não está enraizado nas pessoas e portanto nas suas ações às vezes não estão de acordo, querem que as pessoas se mentalizem daquilo que eu digo, mas depois fomentam na prática o que eu faço, e o que faço está ainda muito virado para a competitividade, mas é um trabalho que se está a fazer e que há evoluções, porque eu vejo mensagens interessantes passadas mas é preciso viver essas mensagens da própria pessoa que passa a mensagem.” (E7)</p>
	<p>"Tens e também se manifestou este impacto nos resultados, por exemplo, no resultado do clima social." (E1)</p>
	<p>"Eu diria que é um problema transversal à empresa, a única direção menos impactada neste momento deverá ser a DICV, porque está-se a renovar, tem muitas pessoas novas, nós também já temos, nós temos vindo a fazer recrutamentos e mudanças para ajudar nesta parte cultural, mas eu diria que é transversal não é um problema localizado o grande impacto é porque 70% das pessoas estão na DO, é muito mais difícil transformar cultura, fazer cultura para um universo grande.” (E2)</p>

	<p>"(...) eu sei que temos neste momento sobretudo nas Operações no clima social uma nota um bocadinho até injusta, mas a verdade é que, há uma grande preocupação com as pessoas, agora quando tratamos de massas, é normal existirem, ou que as imperfeições venham ao de cima (...) "(E3)</p>
	<p>"(...) sinto que é a estratégia da empresa que influencia a cultura, queremos muito que seja o contrário mas não nos conseguimos desligar da estratégia , portanto se a estratégia é crescer um produto, se é aumentarmos produção, volumes, a cultura nomeadamente na DO, fica em segundo plano, tenta-se cumprir os objetivos para atingir os objetivos macro da empresa(...) quer seja a cultura que queremos trazer de transformação, de digitalização, humanização, tudo isso perde numa luta contra a estratégia e portanto é o que se conseguir e vamos lá ver se temos alguns elementos dentro da DO que conseguem acompanhar esta preocupação." (E7)</p>
	<p>"(...) depois tens o sistema de reconhecimento, aquilo que são os objetivos da empresa, portanto tens 3 níveis de objetivos. Aqueles que são transversais toda a empresa, tens aquela questão os de transformação, dizem se a empresa está realmente a evoluir no caminho tem que ir para continuar, tens aqueles que são os da tua direção. Portanto aos saberes isto porque está na tua ficha individual tu consegues ver os objetivos comuns para os quais estás a contribuir de alguma forma." (E1)</p>
	<p>"Eu posso ter alguém, dando por exemplo extremo , alguém que é um ótimo performer e que até tem todos os objetivos individuais mesmos os de qualidade mas no Let's Grow, tem baixas avaliações, a pessoa nem sequer recebe prémio, porque fica bloqueado, tal como tenho ao contrário , alguém que seja muito acima, seja majorado com prémio, mas além disso daquilo que</p>

	<p>é o monetário, além disso eu tenho as oportunidades que vão surgindo e eu consigo facilitar ou bloquear alguém no seu progresso se não tiver determinadas características. "(E1)</p>
	<p>" (...) todos estes critérios que nós medimos, o falando aqui muito nas Operações, dentro do programa o XBO, o BBPI é partilhado mensalmente com toda a gente, só não sabe quem não quer, e isso também é uma questão de competências, porque é uma coisa que foi feita de forma transparente. Estes são os nossos indicadores de saúde, como é que nós estamos aqui, para nós é importante a parte da performance, é importante da parte da experiência do cliente, é importante a experiência do trabalhador, dentro da experiência trabalhador temos estes indicadores que medimos, dentro da experiência cliente temos estes indicadores que medimos, dentro da performance de eficiência temos este indicadores que medimos, e temos esta meta para atingir e estamos aqui, estamos perto ou estamos longe, estamos bem ou estamos mal, aqui ou ali, e isto é partilhado com toda a gente." (E1)</p>
	<p>"Nas operações tu tens um dia em que acontece uma coisa, os indicadores mexem, há um feedback imediato, OK, alguns indicadores nós só conseguimos avaliar depois de 1 mês, mas temos a informação ao dia. " (E5)</p>
	<p>"(...) na DICV tens aberturas, financiamentos, podes seguir ao minuto de que canal é que vêm, quantos aceites, toda essa informação, ou seja, estão todos focados para números, mas a questão é que tipo de números, e com o que é que a organização leva, mas a DICV o teu mundo é a oportunidade, o teu mundo é aberturas(...) porque o que é reconhecido é a abertura. É isso que é reconhecido, o que é que uma pessoa nas aberturas pensa? A pessoa só pensa sobre aberturas, eu vou fazer mais, vou vender, é um novo produto, vender por um canal diferente, agora quais é que são as implicações disso, nós aceitamos, olha assim tantas aberturas, quem é que fez as aberturas? Alguém que não consegue cumprir, quem é que leva com isso? A Recuperação.</p>

Quem é que leva depois com a empresa dizer assim, tem de recuperar melhor, temos o custo de risco muito alto, vocês não estão a conseguir encontrar soluções para os clientes, vocês têm os números, têm de ir atrás dos números, é isso na recuperação. DICV, oportunidade, vamos vender vamos criar mais canais digitais, vamos criar o C.NET, vamos fazer uma nova funcionalidade. "(E5)

"Como é que se comunica com o SCL sobre esse tema, mais ou menos ou não se comunica, é que aquilo não está a funcionar, quem é que leva os clientes a telefonar? Não é o C.NET, é o apoio ao cliente, e de repente vão, querem, um há uma nova maneira de vender o nosso crédito, fantástico, estou a vender imenso, mas a análise leva com todas as decisões que tem que fazer, toda a conferência que tem que fazer, quem é que leva na cabeça porque não está a fazer o rápido suficiente? A Análise. Vamos fazer uma nova coisa no site, vamos conseguir fazer *upload* de documentos no site, isto vai ser fantástico, olha a quantidade de documentos que estão a fazer *upload*, isto é só abertura digitais, mas de repente falta não sei o quê, os clientes não estão a perceber, quem é que fica com todas as chamadas? A análises e a equipa do B2C. " (E5)

"Quais é que são os temas que estão a ser falados nas reuniões de Direção, de cada uma delas? Na Inovação é, vamos pensar sobre um novo produto, estamos a vender, talvez neste canal para fazer mais, tempo de vender mais, bora, bora, bora! Deste lado é, oh meu Deus tantos clientes estão a ligar agora, não estamos a conseguir, níveis de serviço a cair, taxas de atendimento a cair, nós não estamos a dar resposta ao cliente, temos não sei quantos clientes que estão a conseguir pagar, como é que nós encontramos uma solução mais adaptada ao cliente? É este o tom, o sentimento, pode haver um sentimento de urgência de temos de manter o motor da organização a mexer portanto, a DICV que é isso que traz o dinheiro, ou seja, cada abertura traz, dá *encour*, que traz PNB, portanto isto é super importante para o negócio, muito importante, mas é um foco diferente de níveis

de serviço, *time to decide*, *time to pay*, quanto é que estou a encaixar, é isto que são as conversas, porque é a função destas 2 partes diferentes da organização, e isso inevitavelmente, passa para o tom das conversas que nós estamos a ter a nível de liderança, completamente focados em números e objetivos e resultados, mas numa vertente completamente diferente, uma é quase de levar com o chicote, de mais rápido, mais rápido, e do outro lado é assim, continua (...)" (E5)

"Como é que estas duas partes da organização, conseguem então colaborar? E é por isso que é tão importante existir esta lógica XBO entre as duas Direções, porque se estas duas direções trabalharem em conjunto é fantástico, e a mesma coisa também com a direção comercial, não conheço essa cultura não posso comentar mas é a mesma lógica, mais parceiros, ou mais aberturas através de parceiros, e a análise tem que conseguir lidar com isso, estou a exagerar aqui a diferença é o tom, porque a DICV também leva com tudo isto, então vocês foram lançar uma coisa e não nos avisam, e eu não estou preparado, e já tinham pensado, porque é que não testaram ? Porque é que não fizeram? Também levam com isso como nós, há certas coisas que nós temos de gerir melhor, e nós temos de ver como antecipar melhor, nós temos de saber se ver melhor, ou seja, eu não estou a dizer coitadinhos versus os (...). É importante ter esta lógica de XBO nas 2 Direções vai-nos facilitar estas colaborações de maneira que ainda não foi possível." (E5)

"(...) até as medições , por exemplo, eu assisti ao primeiro Kaizen, que o (...) chamava Kaizen, que eu depois disse isto não é um Kaizen, isto é uma reunião de equipa, pode fazer as que quiseres mas isto não é um Kaizen, pronto e agora já está adequado mas nessa kaizen que eu fui, o (...) tinha pedido uma alteração da forma de medição dos e-mails porque queria medir o tempo que o e-mail estava na multicanal e quando pensamos na experiência cliente isso não interessa nada, interessa é desde que o email chegou, eu na reunião disse ao (...), pode fazer esse seguimento em termos operacionais para ver a produtividade da sua

	<p>equipa onde é preciso melhorar mas o outro que é desde que chegou à empresa , não podemos perdê-lo, porque para o cliente interessa isto, para o cliente é indiferente, ele mandou para a Empresa , se nós aqui achamos que ele se enganou, para ele não se enganou ele mandou para a Empresa, se demorou mais tempo a chegar aqui, pronto temos que ir trabalhar para que estas coisas não demorem tanto tempo, mas para o cliente estamos a medir o SLA, para o cliente é isto que conta, isso é o SLA interno ." (E7)</p>
	<p>"Hoje em dia temos o nosso sistema de avaliação, temos os objetivos de nível 1, nível 2, nível 3 e depois temos os objetivos individuais de cada trabalhador, portanto há aqui um cascadeamento dos objetivos (...)." (E7)</p>
	<p>"Ainda não está, não está, como eu lhe dizia no princípio, nós não temos uma cultura onde caiba as várias estratégias que a empresa tenha, ao contrário andamos ao sabor da estratégia da empresa e por muito que (...)." (E7)</p>
	<p>"Estamos no caminho porque o caminho nós começamos a assumir esta posição há 2,3 anos e é muito difícil (...)." (E1)</p>
	<p>"Por isso é que nós estamos a delinear a estratégia de formação das rotas aprendizagem, já vão ser dentro desta lógica, conforme os testes conhecimento tem essa se tem esta magnitude nesta iniciativa, porque são essenciais para além de saber, eu vou estar aqui." (E1)</p>
	<p>" (...)o novo sistema de reconhecimento, acaba por ser uma base muito importante naquilo que é a transformação que estamos a fazer e porque dentro da do sistema tu já tens os critérios que precisas para, pelo menos uma camada, alguém que é um talento vai aliar uma boa nota no Let's Grow com uma nota do Let's Grow". (E1)</p>

"Nós temos a vantagem de termos instalações novas, o edifício tem alguns anos mas as coisas foram feitas de raiz, portanto podemos entrar nos novos conceitos de trabalho que já existem, isso é importante para atratividade de pessoas novas, sobretudo quando temos uma dificuldade em recrutar, estamos com uma taxa de desemprego na ordem dos 4 ou 5 por cento , acho eu , ou 6 , estamos em pleno emprego, isto não é desemprego, 6% não é desemprego, portanto temos uma grande dificuldade e estas instalações são de facto, o foco de atração, pois ajudam também a combater uma coisa que se está a disseminar, tenho muita pena, e sobretudo para áreas operacionais é mais difícil , que há pessoas que só aceitam trabalhar a 100% remoto, ou seja, com instalações com esta qualidade, isto torna mais atrativo vir trabalhar para as instalações, depois é também um *boost*, uma alavanca para transformação cultural, a transformação cultural , coloca-se na maneira como trabalhamos e a maneira como trabalhamos não é só aquilo que fazemos diretamente, ou naquilo que tocamos diretamente, ou contribuímos, é também na forma como o fazemos e estes espaços colaborativos e esta, estas linhas assim , ausência de gabinetes para os responsáveis de setor, eu nem sequer estou sentado aqui, estou lá no meio, isto ajuda a transformação, nós temos um grande obstáculo, que é a população envelhecida , e uma população envelhecida com muitos anos de casa, há já sei qual era a palavra, a reconversão destas pessoas é difícil e não é com mensagens ali , que isto vai lá, algumas que naturalmente mudam e não há outras que não, e se calhar é a maioria, e esta maioria se de facto não for buscar competências lá fora novas formas de trabalhar, novas formas de trabalhar, se não for à procura de formação, vai ter muita dificuldade em acompanhar e depois amanhã com os processos de digitalização, com automatizações, as estruturas vão reduzir sempre um pouco mais, quem não se conseguir reverter(...)" (E3)

"(...) mas quando eu dizia à bocado que nós temos que mudar a cultura, porque temos que mudar a empresa, porque há coisas que mudam muito mais rapidamente, essencialmente 3 coisas mudam, muda a concorrência, muda o talento, ou seja, eu se quero atrair novas pessoas elas não têm o mesmo comportamento do que têm os pais, não têm as mesmas necessidades, não valorizam aspetos como a segurança, a estabilidade, valorizam mais o projeto, o desafio, e estão muito mais dispostas a assumir determinados riscos, e porque são mais valorizados, e porque são valorizados? Porque na idade que eles chegam ao mercado de trabalho, onde há muito menos pessoas disponíveis, então havendo muito menos pessoas disponíveis, eles podem ditar mais regras do que aquilo que eram as regras ditadas por pessoas que entraram no mercado de trabalhar de há 20 anos atrás, ou à 30 anos atrás como eu, onde a concorrência era muito maior, então mudam a concorrência muda, eu disse o talento muda e os clientes mudam, porquê? Porque os clientes é como o talento, ou seja, eles também são diferentes e são diferentes neste ponto, ou seja, nós temos uma nova geração, à qual que não é rentável, ou seja, se nós dissermos assim os novos consumidores, por exemplo, eu ouço muitas marcas a dizer, nós temos que chegar aos novos consumidores, aos jovens, os jovens não são rentáveis, os jovens não são rentáveis, porquê? Porque eles têm hábitos de consumo completamente diferentes e valorizam coisas completamente diferentes e por isso como eles valorizam coisas completamente diferentes, por outro lado têm mais informação ou sabem onde é que vão encontrar mais informação, porquê? Porque eles entram num fórum para saber que crédito é que devem comprar, isto é diferente, ou seja, a escolha de um crédito baseava-se muito no gestor de conta, na confiança, na confiança que havia com uma determinada marca mediante uma necessidade porque eu estou muito necessitado e eu às vezes nem sequer faço perguntas eu quero assinar os papeis e ter o dinheiro mais depressa na minha conta, e hoje isto já não é assim, ou seja, por isso eu com as gerações mais velhas ainda é assim, porque elas mantêm-se igual. É a necessidade que é o principal driver, os mais novos não, e os mais novos não são no mercado muito rentável sequer, e não são rentáveis porque eles não são fiéis, ou seja,

nós tínhamos aqui pessoas que nos telefonavam e nos enviavam queijos, porque nós lhes tínhamos dado um crédito ou lhes tínhamos feito um adiamento, pois isso, quer dizer um tipo de 30 anos não vai enviar um queijo nem vai fazer isso, porque ele nem acha que aquilo que nós fizemos seja nada de especial, ou seja, ele aquilo que a gente fez, faz a (...), faz qualquer outro, basta ele entrar no site e ele faz , exatamente da mesma forma, então o consumidor muda, o talento muda , a concorrência muda, e porque é que a concorrência muda? Porque os outros 2 mudam, como os outros 2 mudam a concorrência tem que mudar, por exemplo, nós temos hoje a (...) que era tipicamente um *player* de crédito automóvel, que hoje entra para o crédito ao consumo, temos a banca que faz determinadas coisas pelo crédito, por exemplo , que entram e todos entram nos extratos uns dos outros , quer dizer assim, e isso obriga-nos a nós também, a partir, num modelo de negócio que cada vez tem que ser mais diversificado e porque é que tem que ser diversificado para gerir o risco. E como nós estamos em muitos mercados ainda e vamos ter que continuar a estar temos que assumir este risco para gerir várias concorrências de vários níveis que são diferentes entre elas e para as quais nós temos que dar resposta diferentes, o que torna o nosso negócio que é nossa transformação cultural mais complexa, mais complexa e mais difícil. (E4)

“Existe um para mim que é o principal, que é uma questão que tem a ver com tem a ver com a outra cultura e com a forma como elas foi desmobilizada, que se calhar não foi a melhor, mas era aquilo que era preciso fazer, porquê? Como é que a anterior cultura foi desmobilizada? Através de um choque com a realidade, e isso normalmente, quando eu dou um choque, porque eu dou um choque? Eu tenho que provocar sentido de urgência , se eu não provoço sentido de urgência as pessoas acham que , bom, isso a gente vai mudando, está tudo bem, ok, e aqui foi promovido o sentido de urgência, o problema é que na promoção do sentido de urgência quando eu sou pouco confiante nas minhas capacidades , eu começo a ter uma coisa que se chama medo, e o medo ele depois instala-se e eu às vezes, tu não tens nenhuma razão para ter medo mas eu estou num café contigo e digo assim, eles vão despedir-nos a todos, e tu também tens medo, tu não tinhas nenhuma razão para ter medo, o medo dissemina-se, e isso pode bloquear as pessoas , porque as pessoas têm que mudar e tem que se transformar e a nova cultura tem que imperar, não porque eu tenho medo de, não há nenhuma razão para ter medo, aliás pessoas, que estão, que estão cada vez mais qualificadas, estando mais qualificadas conseguem entender melhor o que é que se está a passar no mundo e na sua empresa e para isto estar mais preparados também, têm muito menos razões para ter medo e tem de ser muito mais confiantes que vão ter prosperidade onde quer que seja, eu não me revejo, por exemplo, a mim próprio, mas isto é pouco à cerca de mim e é muito à cerca de todos os trabalhadores, eu não sou representativo de todos os trabalhadores, eu sou apenas um trabalhador também , eu não me imagino a ficar na mesma empresa sempre , não me imagino, nunca me imaginei , por isso procuro mudar, felizmente tenho mudado dentro do grupo, mas porque existe o consenso e gosto, mas para mim é a lógica da mudança é importante, e nisso eu tenho uma característica mais parecida com as mais jovens gerações, porque tem a ver com o encaramento do desafio, tem a ver com nós não ficamos estagnados, cristalizados também, e ficamos pouco up to date com a realidade e novos desafios trazem-nos novas competências necessárias. “(E4)

"Para conseguirmos fazer a mudança precisamos de heróis, que fazem as coisas de maneira diferente, o sistema e o processo, temos aqui umas pessoas, os heróis, que entram e quebram o sistema por completo para chegarem àquilo que é a maneira melhor de resolver este problema neste momento, mas o que nós temos que fazer é criar sistemas que replicam isto. Sistemas vem através de modelos de reconhecimento, o que é um responsável de uma pessoa, o que é que o manager reconhece nessa pessoa de ser uma coisa boa e ser uma coisa má. A pessoa está a prestar atenção como é que colabora com as outras pessoas? Quando estou a dizer colabora, estou a dizer para ao manager é importante que as pessoas com quem mais colabora estão a conseguir atingir os objetivos, por causa da tua colaboração e não que tu és um *blocker* para que eles atinjam os seus objetivos, tem de conseguir colaborar, estas pessoas têm de dizer eu gosto muito desta pessoa, colaborar com esta pessoa, porque ajuda-me a atingir os meus objetivos." (E5)

"Mas isto faz parte do processo, não é, porque isto não é o fim, então eu vou dividir as pessoas por *coach*, e cada *coach* tem o seu número de pessoas, que na verdade é segmentado na mesma, ainda há este sentimento de pertença, qualquer coisa eu vou ao meu *coach*, este é o meu *coach*." (E1)

"Na pool tens pessoas que tem um perfil mais adequado a trabalhar a estratégias e tens alguns perfis que estão mais preparados para trabalhar o desenvolvimento das pessoas, mas isto é o caminho, ainda é uma ambição, a ambição é que tu tenhas uma equipa, uma equipa que é a equipa que ajuda as outras equipas a funcionar como um coletivo e entregar valor para um todo, portanto, dando valor ao conhecimento de cada um, ao desenvolvimento de cada um, trabalhar o individual para se conseguir entregar para o todo, sem se estar a segmentar." (E1)

" Isso em si é uma transformação do conceito de liderança, como é que eu dou autonomia às minhas equipas, o problema aqui é se elas querem, eu quero muito, mas elas querem ter? Como é que eu parto os silos? Como é que eu lidero sem olhar para o meu quintal, como é que eu transformo isto numa quinta, liderança partilhada, porque obviamente nós trabalhamos em blocos e uns trabalham para outros, é o que é, como é que eu faço isto em cocriação, sem ser naquela estrutura *Top Dawn*, e de assertividade, diretiva às vezes, olha para fazer isto, como é que eu, como é que eu transformo isto, isto é mais uma parte de transformação, que é, eu não faço cultura sem liderança." (E2)

“Vou te dar um exemplo que é um dos conceitos de liderança que eu acho que ainda não dominamos e que para mim é o mais importante num contexto de transformação e cocriação , que é a *accountability*, não há palavra em português , a responsabilização não é exatamente tradução, *accountability* vem da palavra *accountable* que é contabilista em inglês, e o que é que faz um contabilista ele presta contas alguém, na realidade o trabalho dele é prestar contas, mesmo quando tu dás a tua conta ou as tuas contas a um gajo ele devolve-te o teu exercício de contas, ele presta contas e o contexto em termos de liderança vem disto, é de prestar contas, num sentido de quê, a responsabilidade é sempre minha, eu estou num assunto, aquilo correu bem, parabéns a todos, correu mal, tal como todos dentro do grupo eu estou lá, foi uma falha de todos falhámos." (E2)

" Para os mais velhos é obrigatório, estes miúdos novos que estão a chegar, não sei se tens contactos com estas novas entradas, mas eles têm uma maneira completamente diferente de pensar as coisas, de ver as coisas. Tu perguntas se a qualificação é importante? Ela é obrigatória, só assim é que conseguimos reinventar, eu tinha arranjado outra palavra, não era recondicionar,

nós para fazer a recauchutagem, sem dúvida que nos temos que qualificar e há aqui um, é preciso também chamar as coisas pelos nomes, e dizer que, não é com as formações que são dadas dentro da empresa que as pessoas vão ser reformuladas. " (E3)

" Eles são determinantes, é através deles, através do comportamento deles que eles vão provocar a mudança no comportamento das pessoas." (E3)

"(...) uma das estratégias era dar mais poder aos trabalhadores, eles terem mais autonomia, capacidade de, com poder de decisão, se a chefia for um bloqueio, o que vai acontecer? A única coisa que vai sair é da cabeça de uma pessoa, não é inteligência coletiva, agora se as pessoas, nós não nos podemos esquecer que não temos aqui 100% de talentos. As pessoas conseguem contribuir, ainda á bocado disse que temos uma estrutura envelhecida e que precisa de ser reconvertida, mas há elementos bastante interessantes nas nossas equipas, estavas a dizer se, ou a perguntar se, os trabalhadores poderiam contribuir ou participar, mas dentro daquilo que é o âmbito da sua missão? Não, pode ser muito mais lato. Ainda agora lançámos pelo processo da automatização do projeto de automatização dos pequenos montantes e fomos buscar 2 trabalhadores que em princípio automatização numa primeira fase nem sequer vai lá chegar , portanto eles não, depende das características que eles têm, se nós identificarmos, se nós, para já se avaliarmos corretamente os trabalhadores, acompanharmos, conhecermos corretamente os trabalhadores, nós vamos conseguir identificar quais é que são as suas valências, os seus pontos fortes e depois é espreme-los, ora, se estes gajos são bons nisto eu vou pô-los ao serviço da empresa nisto, porquê? Porque eles vão poder contribuir, pois não é só ter a capacidade técnica, há que ter um determinado perfil, tu podes ser um geniozinho, mas se depois és um envergonhado só tens a parte técnica e cada vez te pedirem para abrir a boca (...)" (E3)

"Absolutamente, porquê? Porque as pessoas têm que fazer um caminho de adaptação para que uma máquina global, que é uma empresa, consiga mudar mais rapidamente, então as pessoas têm que se adaptar, não é ter uma carreira dentro da empresa, nem ter uma carreira apenas só hierárquica, até porque, todos têm que ser líderes, independentemente da lógica hierárquica, e porquê? A Empresa tinha muito menos hierarquias que há 20 anos atrás do que tem hoje, se nós virmos percentualmente, para o número de pessoas que tem hoje tem mais hierarquias do que tinha à 25 anos atrás, se nós vimos hoje uma **startup** ela é quase *flat* tem ali 3 ou 4 no tipos, é uma estrutura muito horizontal, é uma estrutura muito horizontal, e nós ainda temos uma estrutura muito funcional, e nós temos uma estrutura funcional pesada, porquê? Porque estes grupos, estas multinacionais, não deixaram de ir beber a mesma estrutura que a banca tradicional foi beber, ou seja, a escola francesa nomeadamente, é uma lógica muito hierarquizada, é uma história, é uma estrutura matricial e era fortemente hierarquizada e à medida que a complexidade vai crescendo, nós crescemos o número de hierarquias, em vez de encontrarmos outras soluções de gestão que nos permitam a nós manter a flexibilidade, nomeadamente num ponto onde a cultura é muito forte que é na questão do processo de decisão, ou seja, se eu dependo de uma estrutura hierarquizada para tomar uma decisão nomeadamente que têm impacto na vida do cliente eu vou durar muito mais tempo, e por exemplo uma fintech hoje é muito mais rápida para tomar uma decisão, porquê? Porque como é uma estrutura flat, 2 pessoas chegam à conclusão que aquilo é a melhor coisa a fazer e fazem-no, aqui não, aqui tem que ir a um sem número de pessoas que têm que tomar, que validar, uma ideia que já está identificada que é a melhor coisa a fazer." (F4)

"(...) hoje ser líder e ser manager é muito mais complicado do que era há 20 anos atrás e cada vez é mais complexo e mais exigente também, eu não acho que seja um perfil, vai ser até muito pretendido, porquê? Porque a questão de passar de um decisor para um *enabler* e ao mesmo tempo conseguir tocar nos pontos certos, mais comportamentais das pessoas, para que elas consigam

	<p>garantir uma performance, uma produtividade, uma experiência cliente, ou seja, são tantas dimensões a assegurar, o clima social também , que seja coerente, uma colaboração que permita libertar-se do território e que as pessoas colaborem em redes e tudo mais, isto é cada vez mais difícil por isso eu acho os líderes vão passar mal (...)" ( E4)</p>
	<p>"Nós temos líderes a mais, nós quando formos mais eficazes, as pessoas forem mais autônomas, não só porque tem responsabilidade para isso, têm mais conhecimentos, mas porque também temos as coisas mais otimizadas, e mais automatizadas, nós não precisamos de tantos líderes, neste sentido chefe daquela atividade, não precisamos, nós, eu defendo que tanto nesta fase mais eficientes, nós se calhar precisamos de um líder para 200, que é um líder mais inspiracional e que está ali para acompanhar a carreira do trabalhador, para orientar quando ele pede ajuda. Este líder tem que ser um exemplo, tem que ser um exemplo daquilo que a empresa quer que as suas pessoas sejam, e, portanto, eu defendo que isto não é já, mas eu defendo empresas grandes vão precisar de um líder para cada 200, por exemplo." (E7)</p>
	<p>“(...)o novo sistema de reconhecimento, acaba por ser uma base muito importante naquilo que é a transformação que estamos a fazer e porque dentro do sistema tu já tens os critérios que precisas para, pelo menos uma camada, alguém que é um talento vai aliar uma boa nota no Let’s Grow com uma nota do Let’s Grow.” (E1)</p>
	<p>“(...)tenho que estar preparada para isso na minha realidade e não ser dramático, e isso é uma coisa que eu acho que também temos que evoluir ainda não estamos num ponto em que eu consiga gerir facilmente o turnover, até para responder a atividades, se eu agora tiver 3 que me dizem eu vou para uma coisa mais gira, eu fico aflita em termos de capacidade para responder à atividade, não estou preparada para este ciclo turnover, que eu acredito que vamos ter.” (E2)</p>

“Temos que renovar, temos de continuar o nosso processo de renovação, que tem sido doloroso, sei que há pessoas que vêm pessoas ao lado delas a chegarem a acordo amigável de rescisão, vem pessoas amigas de muitos anos de trabalho ao lado a seguirem para outros projetos, mas é uma renovação que é preciso fazer, precisamos de renovar, precisamos de reconverter os outros e precisamos de contratar.” (E3)

“Eu afirmativamente posso dizer que nós estamos a trabalhar talento como nunca trabalhamos nesta empresa, com muito esforço alguns de nós estamos a trabalhar talento de uma forma muito mais profissional do que há 5 anos atrás, não estou minimamente satisfeito, isto para mim trabalhar na empresa é sempre uma lógica idealista, nós nunca chegamos ao fim do trabalho. No outro dia estava a falar com um Diretor Geral duma empresa e estava-lhe a dizer que ainda não consegui esta questão do talento, hoje considero que existem condições para nós fazermos muito melhor do que estamos a fazer, apesar de ter a consciência que estamos a fazer aquilo que nunca fizemos, só que nós temos que profissionalizar, ou seja, nós ainda não fazemos é de uma forma disciplinada e metódica, ritualizada, a gestão do talento, é claro que isso vai depender muito também de uma mudança que está agora a correr na direção do RH, que vai ter que levar à frente toda esta questão que até não foi iniciada da DRH mas na DICV, mas também nós vamos ter que fazer 2 coisas, que são muito importantes, nós vamos ter que trabalhar muito a atração de talento e todo o processo por exemplo entrevista que é um processo que tem que melhorar imenso todo o processo conhecimento, de *farming* de talentos, as organizações vão ter desafios tremendos, ao nível do talento ainda mais em Portugal, porquê ? Porque em Portugal é o terceiro país mais envelhecido do mundo vai haver muito poucas pessoas para trabalhar, e muito poucas pessoas boas disponíveis para as empresas.” (E4)

"Agora nós vamos ter que aceitar que os no mercado e as pessoas vão sair, vão entrar e vão sair, isso é lógico e no mercado cada vez mais competitivo e muito e onde vieram várias empresas colocar centros de serviços aqui, vieram roubar recursos às empresas, que tem uma política de salários baixos como é Portugal. Qualificar pessoas depois, pagar mal, as empresas de uma forma muito a passar por mercenária vieram para Portugal, isto não é só em Portugal, vamos para a Europa, ora os gajos eram qualificados atenção, até sabem falar inglês, vou para lá, isso não é sustentável, mas tem muito parte das pessoas disponíveis nomeadamente nos grandes centros de Lisboa e Porto. Agora o que é que é um talento, e o que é que, não é? Um talento é claríssimo, ou seja, para mim é um talento alguém que tem um impacto ou que faz uma diferença, nos resultados, na transformação, na mudança. "(E4)

"Eu acho que o grande desafio na nossa empresa é conhecer , a empresa tem muito foco por exemplo numa Direção de Inovação e Criação de Valor, temos áreas muito especializadas, área de risco, na área de controle gestão, onde temos pessoas mais aculturadas e o grande desafio é que estas mensagens que a empresa quer passar e que são entendidas numa equipa, numa área mais aculturada pode não ser atendida numa área mais operacional e o grande desafio é chegarmos às duas, quase que estou a parecer comunista e eu não sou comunista, chegar às bases, porque se eu digo, se eu ainda digo que é a estratégia que influencia a cultura, é porque a mensagem não está a passar ou a mensagem está a ser emitida é bem entendida nos sítios e noutros ou não é entendido ou nem se liga, aquilo não me afeta, eu estou aqui no meu cantinho, aquilo não me afeta e sinto que isto aqui a nível da DO é uma coisa que acontece não só com as pessoas do terreno mas ainda a nível de responsáveis setor, serviço, até o diretor, porque o diretor tem que atingir o número com que se comprometeu." (E7)

“Temos que harmonizar tudo isto, claro, se eu não produzir não tenho dinheiro para pagar os ordenados de pessoas felizes ou não felizes, felizes ou infeliz não há ninguém para pagar, a verdade é que tem que ser posto o foco no que vale a pena, não é, eu estou a conseguir números fantásticos nos financiamentos mas estou com muito menos pessoas do que devia, não fiz as evoluções tecnológicas necessárias, isto está-me a cair em cima das pessoas, o diretor tem que pensar noutra solução, e até, na cultura da colaboração levar este problema para o CODI de forma colaborativa ,ver como é que eu consigo fazer isto, é preciso coragem e humildade, para dizer eu estou a fazer uns números fantásticos mas há custo do esforço das minhas pessoas , um diretor faz parte da estratégia da empresa, definiu uma estratégia, eu tenho que saber cascatear para baixo para chegar lá e saber dizer o que é que eu preciso para chegar lá, não é chegar a um BEP e dizer eu preciso de 300 pessoas, não, eu preciso de 300 pessoas eu tenho que ser cauteloso porque se calhar eu não tenho as 300 pessoas em todos os momentos e portanto em vez das 300 se calhar preciso e de 320 e depois tenho que fazer uma gestão de recursos, eu preciso de 300 pessoas no nível de produtividade , com as pessoas que eu tenho eu preciso de 330, porque eu não tenho as pessoas todas produtivas , eu não tenho as pessoas todas a atingir o objetivo, isto são pensamentos que têm que passar na gestão das pessoas, porque não havendo isto vai cair em cima das pessoas, é para financiar, no último dia eu tenho que financiar tudo que o parceiro me enviou nem que saia daqui à meia-noite(...) eu acho que este é o grande desafio de um diretor operacional." ( E7)

" Eu diria tenho dois assuntos que preocupam mais, como tal vou dá-los como prioridades de evolução, pontos onde podemos melhorar temos que manter as lideranças em formação contínua de liderança e não no formato que temos tido, na minha perspetiva, acho que os conceitos de liderança estão quase sempre atuais, se leres um livro de há 30 anos atrás, a 30 se calhar não já não digo, mas uma liderança na transformação, aqueles conceitos que parecem fáceis não são, não são e os *fundamentals*

da liderança, no contexto da transformação têm que ser ensinados, e acompanhados, porque aquela parte quem faz a cultura são as equipas mas quem a transmite é a primeira linha, isto é uma coisa que me preocupa no sentido de eu tenho que dar suporte aos meus managers, para eles poderem ajudar, depois ás pessoas, e esta, eu acho que isto temos um conceito formativo que não tem resultado, os resultados das nossas formações de liderança não têm sido espetaculares e sejam eles organizados com os recursos humanos, sejam eles mesmo , o (...) tem feito, é preciso fazê-las não estou a desvalorizá-las, mas não é só isto (...) "

(E2)

"A primeira coisa que temos que fazer é estar *aware*, eu acho que hoje estamos completamente *aware*, tanto é que por exemplo nesta questão da atração e da retenção de talento e de dar experiências humanas boas às pessoas, é um eixo central da nossa estratégia, tal como outros, por isso já existe uma consciência, depois não posso dizer que este assunto não é complexo, este assunto é complexo e difícil, por isso sendo complexo e difícil , eu não vou descobrir uma *silver bullet*, uma solução fácil de um dia para o outro, isto tem que ser uma ideia contínua, eu tenho que me aproximar de uma coisa, o que eu não posso fazer é , e aí vou ser crítico com o passado, eu não posso pensar que festas resolvem o problema, festas não resolvem o problema.

“(E4)

"(...) ou seja, eu até posso ter lógicas de celebração que também são importantes de se ter, mas o impacto tem que ser visível é estrutural, eu dou-te um exemplo, há uma grande diferença em fazer uma festa de x mil euros, do que por exemplo fazer uma medida com o passe social para os trabalhadores, aquilo que têm impacto na sua vida e na coerência daquilo que eu quero fazer, mais sustentabilidade para o planeta, de abandonar o carro, tudo isto tem que ser coerente e por isso as soluções são estruturadas e complexas mas tem impactos, também impactos financeiros, impactos diversos, e por isso eu vou ter que dentro de um ecossistema, dentro da morfologia, demográfica de Portugal, dentro da cultura e das pessoas que eu já tenho aqui hoje, porque elas são o meu património, eu tenho que as preservar também, eu tenho que encontrar soluções que sejam adaptadas em mim e não a soluções que sejam adaptadas à Google, porque a Google são engenheiros, todos gajos, que mudam de empresa aquilo é a regra do jogo, eu não posso dizer nós vamos ser Google, não nós não vamos, vamos continuar a ser Empresa temos que encontrar uma mindset e uma estrutura relativa a esta questão da retenção do talento e da promoção do talento e das experiências humanas, estruturada sólida, com passos corretos, que atenção na minha opinião têm sido dados, e estou até orgulhoso dessa parte, agora também sei que por algum motivo fizemos uma mudança, que fizemos agora não é , porque há coisas mais complexas a fazer para o futuro e têm de ser feitas." (E4)

"Nós temos pessoas muito preparadas para gerir este negócio, ou seja, eu acho que as pessoas até estão preparadas, mesmo existindo peças organizacionais que faltavam , como por exemplo, a parte da gestão do conhecimento que era medíocre, claramente, e que é uma coisa que agente agora vai apostar de uma forma muito mais sustentável mas as pessoas conseguem encontrar soluções no seu dia a dia, muito interessantes, para manter este negócio, por isso, e isso deixa-me muito descansado,

	<p>eu sei que se acontecer um problema amanhã, há pessoas suficientes aqui que vão encontrar as soluções, não tenho nenhuma dúvida.” (E4)</p>
	<p>"Ainda há um trabalho a fazer para as pessoas terem essa autonomia, quer seja de conhecimentos da própria pessoa, a suportes desse conhecimento, que as pessoas não têm que ter tudo decorado na cabeça, tem que ter mais conhecimento, tem que ter suportes desse conhecimento, e temos que ter mais ferramentas, mais otimizações feitas, que passam pela automatização.” (E7)</p>
	<p>"(...) pois eu acho que ainda estamos todos muito centrados nisto, que é olhar para o Let's Grow muito associado a prémio, e à remuneração, e ao sistema de avaliação, ainda temos uma cultura muito virada para a questão dos números, dos resultados e então como tu vês que aquilo pode ter impacto no teu prémio (...)”.( E6)</p>
	<p>"O orgulho que nós temos de fomentar o que queremos, que toda a gente sinta na marca o impacto que estamos a ter num cliente, na nossa comunidade e com os parceiros com quem trabalhamos, com a zona onde a gente se envolve mais, do que com o resultado, o resultado às vezes é só um resultado(...)" (E1)</p>
	<p>"É uma cultura que se mantém, já era, mas que tem muito mais foco, agora, naquilo que é a resposta ou a tentativa de boa resposta à experiência do trabalhador baseado num modelo de negócio de transformação, isto é o pressuposto, é um bom pressuposto (...). “(E2).</p>
	<p>"No fundo para trabalhares, e está muito naquilo que é a estratégia da empresa e nós neste momento estamos no momento de definição da estratégia, é pensar como é que nós vamos fazer evoluir o Let's Transformer Togheter, há um projeto do grupo</p>

também importante que eu acho que nós nos queremos posicionar também nesse sentido, a cultura à base do nosso ADN a nossa forma de estar, aquilo que vão ser os nossos comportamentos, no nosso dia a dia, vão estar muito ligados a isto, a estes pontos." (E6)

"Tens uma das partes da avaliação dos trabalhadores que está assente naquilo que é estes comportamentos, a parte da cultura, não é, portanto, há aqui uma componente todos os trabalhadores são avaliados por aquilo que são os seus comportamentos e aquilo que é necessário nós desenvolvemos para estarmos alinhados com a cultura da organização e para estarmos alinhados com os momentos ou com estratégia que a empresa no fundo definiu, portanto está tudo (...)." (E6)