

Aprimorando a Gestão de "Stakeholders" em um escritório de advocacia a partir da Cultura Organizacional, utilizando Análise de Correspondência (ANACOR)

José Antônio de Oliveira Alves
josealves.direito@gmail.com
BSBr

Resumo: Este estudo investiga a relação entre cultura organizacional e a gestão de

Palavras Chave: Cultura - Organizacional - Gestão - Stakeholders - ANACOR

1. INTRODUÇÃO

Conforme O “Project Management Institute” [PMI], na 6ª edição (2017) do “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK], “stakeholders”, no âmbito da gestão de projetos, são “pessoas ou organizações que podem afetar ou serem afetados pelo projeto”. O PMBOK enfatiza a importância de gerir adequadamente os “stakeholders”, abordando este tema em diversas áreas do conhecimento. A abordagem proposta pelo PMBOK envolve não apenas identificar os “stakeholders”, mas também analisar suas necessidades e expectativas, planejar o engajamento com eles e monitorar a eficácia das estratégias adotadas. Para gerir efetivamente esses grupos, é necessário utilizar ferramentas que permitam identificar padrões e tendências, bem como avaliar o impacto das mudanças a serem implementadas.

Edgar Schein, autor de “Organizational Culture and Leadership” (2016), é um dos principais teóricos sobre cultura organizacional. A cultura organizacional, de acordo com Schein, é composta por um conjunto de pressupostos básicos, valores e crenças que moldam a percepção e o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. Esses elementos culturais são aprendidos e transmitidos ao longo do tempo e influenciam aspectos como tomada de decisão, comunicação e relacionamento entre os membros da organização. Segundo Schein, a cultura organizacional é um elemento fundamental na identidade de uma organização e deve ser compreendida e gerenciada para que a empresa possa alcançar seus objetivos. A análise da cultura organizacional é relevante para o PMBOK, uma vez que a cultura pode afetar a maneira como os “stakeholders” interagem e se relacionam com o projeto e seus gerentes. Evidentemente, portanto, a análise da cultura organizacional pode ajudar a identificar os valores e crenças compartilhados pelos colaboradores, bem como entender como esses valores influenciam o comportamento da equipe e a percepção dos “stakeholders” sobre a empresa.

Nesse contexto, a análise de dados se torna uma ferramenta poderosa para a gestão de “stakeholders” em projetos. A aplicação de técnicas estatísticas e de análise de dados permite extrair informações valiosas a partir de um conjunto de dados, possibilitando a identificação de associações, padrões e tendências que podem ser utilizadas na tomada de decisões. Por meio de técnicas estatísticas, é possível identificar e avaliar a perspectiva cultural dos “stakeholders” no projeto, bem como entender seus interesses e necessidades. Além disso, a análise de dados permite o monitoramento contínuo do engajamento dos “stakeholders”, facilitando a identificação de eventuais desafios e oportunidades, e possibilitando ajustes nas estratégias adotadas.

Este trabalho apresentará um estudo de caso aplicado a um escritório de advocacia da região de Minas Gerais, em que a compreensão da cultura organizacional foi fundamental para a devida gestão de “stakeholders” e para o planejamento do engajamento com eles. Para isso, utilizou-se a análise da cultura organizacional e técnicas estatísticas, fundamentadas nas lições de Fávero et al. (2023) em “Data Science, Analytics and Machine Learning with R”, juntamente com conceitos e teorias de autores renomados como Groysberg et al. (2018), no artigo “The leader's guide to corporate culture”. A aplicação dessas técnicas pode permitir uma compreensão mais profunda das necessidades, expectativas e preocupações dos “stakeholders”, levando a um engajamento mais efetivo e um melhor alinhamento entre os objetivos do projeto e as metas da organização.

2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

O escritório de advocacia analisado neste estudo é atualmente de pequeno porte, está localizado no Estado de Minas Gerais e passou por processos de fusão e cisão ao longo dos

últimos anos. A organização estava em busca de um projeto de reestruturação da gestão, com o objetivo de melhorar a eficiência dos processos internos e externos.

O escritório de advocacia em questão é palco de dinâmicas complexas e fascinantes devido aos processos de fusão e cisão pelos quais passou nos últimos anos. Nestas situações, a cultura organizacional, entendida como o tecido que une as atitudes, valores e comportamentos compartilhados, adquire uma relevância ainda maior. Ela tem o poder de moldar o funcionamento interno e a eficácia das operações de uma empresa, o que a torna um elemento fundamental na busca por melhorias em eficiência e eficácia nos processos internos e externos.

Dentro desta perspectiva, a cultura organizacional se torna um ponto de análise crucial para entender a dinâmica do escritório de advocacia e traçar estratégias efetivas de reestruturação de gestão. Através da lente das oito culturas propostas por Groysberg et al. (2018), é possível ganhar “insights” valiosos sobre os desafios e oportunidades presentes no escritório e, assim, buscar a otimização de suas operações e a harmonização de sua cultura organizacional.

O objetivo deste trabalho, portanto, é apresentar um estudo de caso com uma análise detalhada a partir de técnicas de análise de dados, evidenciando como a gestão de “stakeholders” pode ser aprimorada com a análise da cultura organizacional e estatística, potencializando as chances de sucesso do projeto. Ao considerar os aspectos culturais e as necessidades específicas dos “stakeholders”, os gerentes de projetos podem desenvolver estratégias mais eficazes e adaptadas à realidade da organização, promovendo um engajamento mais assertivo e um ambiente de colaboração mais harmonioso. Além disso, a utilização de técnicas estatísticas e de análise de dados possibilita o monitoramento e ajuste contínuo das estratégias adotadas, garantindo a efetividade das ações e a satisfação dos “stakeholders” ao longo do projeto.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Compreendendo a cultura como a ordem social tácita de uma organização, pode-se reconhecer seu poderoso papel em moldar atitudes e comportamentos de maneiras abrangentes e duradouras. De acordo com Groysberg et al (2018), a cultura tem a capacidade de direcionar e liberar quantidades significativas de energia em direção a um propósito compartilhado quando está devidamente alinhada com os valores e necessidades pessoais. É dentro desta cultura que as normas sociais são definidas, estabelecendo o que é incentivado, desencorajado, aceito ou rejeitado dentro de um grupo.

A cultura, portanto, é um fenômeno de grupo que vai além das características individuais, residindo em comportamentos, valores e suposições compartilhados. Isso é mais comumente vivenciado através das normas e expectativas de um grupo - as regras não escritas. Segundo os autores, a cultura é onipresente, permeando vários níveis e aplicando-se de maneira ampla em uma organização, por vezes sendo até confundida com a própria organização. Esta cultura coletiva é manifestada em comportamentos coletivos, ambientes físicos, rituais de grupo, símbolos visíveis, histórias e lendas.

A cultura tende a ser duradoura, direcionando os pensamentos e ações dos membros do grupo ao longo do tempo. Desenvolve-se por meio de eventos críticos na vida coletiva e no aprendizado de um grupo. Uma cultura organizacional pode resistir e crescer com o tempo, tornando-se um padrão social auto reforçado, e cada vez mais resistente à mudança e às influências externas. No entanto, apesar de sua natureza subliminar, as pessoas estão essencialmente programadas para reconhecer e responder à cultura instintivamente.

É nesse contexto que Groysberg et al. (2018) avaliam a cultura organizacional por meio de oito aspectos culturais que podem ser encontrados em uma organização: cuidado, propósito, aprendizado, diversão, resultados, autoridade, segurança e ordem. Segundo os autores, cada aspecto possui características, vantagens e desvantagens próprias.

A Cultura de Cuidado é marcada por relacionamentos e confiança mútua, criando ambientes de trabalho acolhedores e colaborativos. Essa cultura promove melhoria na equipe, engajamento, comunicação, confiança e senso de pertencimento. No entanto, a ênfase excessiva na construção de consenso pode reduzir a exploração de opções, sufocar a competitividade e retardar a tomada de decisões.

A Cultura de Propósito é exemplificada pelo idealismo, altruísmo, tolerância e compaixão, resultando em ambientes de trabalho onde as pessoas buscam fazer o bem para o futuro de longo prazo do mundo. As vantagens incluem a melhoria na apreciação da diversidade, sustentabilidade e responsabilidade social. Contudo, dar ênfase excessiva a um propósito de longo prazo e ideais pode interferir nas preocupações práticas e imediatas.

A Cultura de Aprendizado caracteriza-se pela exploração, expansividade e criatividade, formando ambientes de trabalho inventivos e abertos. Essa cultura estimula a inovação, agilidade e aprendizagem organizacional. Porém, dar ênfase excessiva à exploração pode levar à falta de foco e incapacidade de explorar vantagens existentes.

A Cultura de Diversão é expressa por meio de diversão, entusiasmo e descontração, criando ambientes de trabalho onde as pessoas tendem a fazer o que as faz felizes. As vantagens são a melhoria no moral do funcionário, engajamento e criatividade. No entanto, dar ênfase excessiva à autonomia e engajamento pode levar à falta de disciplina e criar possíveis problemas de conformidade ou governança.

A Cultura de Resultados é caracterizada pela conquista, vitória e orientação para resultados, gerando ambientes de trabalho orientados para resultados e baseados no mérito. Esta cultura favorece a execução, o foco externo, o desenvolvimento de capacidade e a conquista de objetivos. Contudo, a ênfase excessiva nos resultados pode levar a falhas na comunicação e colaboração, além de níveis mais elevados de estresse e ansiedade.

A Cultura de Autoridade é definida pela força, decisão e audácia, criando ambientes de trabalho competitivos onde as pessoas lutam por vantagem pessoal. As vantagens incluem a melhoria na velocidade da tomada de decisão e na capacidade de resposta a ameaças ou crises. Porém, dar ênfase excessiva a uma forte autoridade e à tomada de decisões ousadas pode levar a políticas internas, conflitos e a um ambiente de trabalho psicologicamente inseguro.

A Cultura de Segurança é definida por planejamento, cautela e preparação, proporcionando ambientes de trabalho previsíveis onde as pessoas são conscientes de riscos e pensam cuidadosamente nas coisas. As vantagens são a melhoria na gestão de riscos, estabilidade e continuidade dos negócios. Entretanto, dar ênfase excessiva à padronização e formalização pode levar a burocracia, inflexibilidade e desumanização do ambiente de trabalho.

A Cultura de Ordem, por fim, concentra-se em respeito, estrutura e normas compartilhadas, estabelecendo ambientes de trabalho metodológicos onde as pessoas tendem a seguir as regras e querem se encaixar. As vantagens dessa cultura incluem a melhoria na eficiência operacional, redução de conflitos e maior cidadania. No entanto, dar ênfase excessiva às regras e tradições pode reduzir o individualismo, sufocar a criatividade e limitar a agilidade organizacional.

Segundo os autores, as oito culturas surgem ao se analisar duas dimensões: como as pessoas interagem (de independência a interdependência) e como ocorre a resposta às mudanças (de flexibilidade a estabilidade). As relações espaciais (Figura 1) também são importantes: estilos próximos, como diversão e aprendizado ou propósito e cuidado, coexistirão mais facilmente do que estilos distantes no gráfico, como autoridade e propósito, ou segurança e aprendizado. Alcançar uma cultura de segurança geralmente significa obter as vantagens e desvantagens dessa cultura, mas perder as vantagens e evitar as desvantagens de uma cultura de aprendizado.



Figura 1. Estrutura da cultura organizacional

Fonte: Adaptado de Groysberg et al. (2018)

Groysberg et al. (2018) propõem a avaliação da cultura por meio de um questionário com 16 perguntas, sendo 2 perguntas relacionadas a cada um dos 8 estilos de cultura organizacional. O questionário é realizado por meio de afirmativas, onde o respondente deve avaliar o nível de identificação da organização com cada uma das afirmações, numa escala “likert” de 1 a 5, onde 1 nada descreve da organização e 5 descreve perfeitamente a organização. Os autores utilizam a soma entre as respostas de cada estilo de cultura para ranquear os resultados. Por exemplo, se alguém avaliar as duas perguntas sobre cultura de aprendizado, atribuindo notas 4 e 5, o resultado seria 9. Esse resultado seria comparado para efeito de ranqueamento e decisão sobre qual cultura é mais presente na organização, a partir de um contexto individual ou de grupo.

O problema desse método, de somar notas de uma escala “likert” é que se incorre num clássico e recorrente problema de ponderação arbitrária, conforme lições de Fávero et al. (2023). Isso ocorre porque os números de uma escala “likert” representam dados qualitativos e não quantitativos. Ao se aplicar métodos quantitativos em dados qualitativos, há um grande risco de se obter resultados enviesados, isto é, que não trazem semelhança com a realidade. Em outras palavras, não é possível somar “Descreve bem minha organização” com “Descreve perfeitamente minha organização”, tampouco pode-se afirmar que essa soma equivale a 9.

Por essa razão, um dos mais consagrados métodos de análise de dados qualitativos, é chamado de Análise de Correspondência [ANACOR], desenvolvido por Benzécri (1973),

aperfeiçoado por outros pesquisadores, como Greenacre (2017), e muito corroborado por outros, como Fávero et al. (2023).

O primeiro passo para a aplicação da ANACOR, em linguagem matemática, é a elaboração de uma tabela de contingência X de dimensões $m \times n$, com m representando o número de linhas e n o de colunas. Para obter a matriz de frequências relativas, cada componente da tabela de contingência é dividido pelo total de observações. Isso resulta em uma matriz P de dimensões $m \times n$, na qual cada elemento p_{ij} simboliza a proporção de casos no cruzamento da i -ésima linha e j -ésima coluna (Greenacre, 2017).

Posteriormente, duas matrizes marginais são geradas, D_r e D_c , que são matrizes diagonais de dimensões $m \times m$ e $n \times n$, respectivamente. Os elementos diagonais de D_r correspondem às somas das linhas de P , enquanto os de D_c representam as somas das colunas de P . A matriz P centralizada, indicada por Z , é calculada subtraindo as médias marginais das linhas e colunas da matriz P . Em termos matemáticos, a matriz é expressa pela equação $Z = D_r^{-1/2}(P - rc^T)D_c^{-1/2}$ (1) onde r e c são os vetores de médias marginais das linhas e colunas de P , respectivamente. A matriz Z ilustra as discrepâncias entre as frequências relativas observadas e esperadas, considerando que as variáveis fossem independentes.

A técnica ANACOR prossegue com a decomposição em valores singulares da matriz Z . A decomposição em valores singulares (SVD) é uma abordagem matemática que divide uma matriz em três componentes, conforme a equação $Z = U\Sigma V^T$ onde U e V são matrizes ortogonais, e Σ é uma matriz diagonal que contém os valores singulares de Z , organizados de forma decrescente. Os valores singulares indicam a relevância das dimensões latentes na explicação da variabilidade dos dados. Por meio da SVD de Z , é possível obter as coordenadas dos pontos no espaço multidimensional das linhas e colunas, denominadas escores. Os primeiros componentes (ou dimensões) dos escores correspondem às maiores inércias e, assim, elucidam a maior parte da variabilidade presente nos dados. Estes componentes são empregados na construção dos mapas perceptuais, onde a proximidade entre pontos sugere uma associação significativa entre as variáveis categóricas (Nenadic e Greenacre, 2007).

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Para avaliar a presença dos aspectos culturais na organização, foi elaborado um questionário de cultura organizacional, semelhante ao proposto por Groysberg et al. (2018). O questionário foi aplicado de forma anônima, sem a identificação dos respondentes, por meio de formulário “online” (apêndice A).

Sem identificar qual pergunta correspondia a qual aspecto cultural, o questionário pedia aos participantes para avaliar, em uma escala de 1 a 5, o quanto as afirmativas descreviam suas organizações. A escala variava desde "1 - Não descreve nada da minha organização" até "5 - Descreve perfeitamente minha organização". As afirmativas apresentadas eram: a) a organização ser um lugar colaborativo e acolhedor, semelhante a uma grande família (Cultura de Cuidado); b) um ambiente compassivo e tolerante, voltado para o bem do futuro do mundo a longo prazo (Cultura de Propósito); c) um espaço inventivo e de mente aberta, onde ideias e alternativas eram exploradas (Cultura de Aprendizado); d) um ambiente divertido e alegre, parecido com uma festa ou celebração (Cultura de Diversão); e) um local orientado para resultados e baseado no mérito, onde as pessoas buscavam o melhor desempenho (Cultura de Resultados); f) um ambiente de competição individual, marcado por um forte senso de comando hierárquico (Cultura de Autoridade); e g) um lugar de

planejamento e precaução, onde a previsibilidade e a redução de riscos eram priorizados (Cultura de Segurança).

Do total de 7 advogados, todos responderam ao questionário, identificando conforme suas percepções as características de cultura da organização. De posse dos resultados do questionário (Tabela 1), onde cada linha representa a resposta de uma pessoa, criou-se, por meio do programa de linguagem R, um “dataset” (base de dados) com duas variáveis, a variável cultura (com as oito categorias de cultura) e a variável escala (com as cinco categorias da escala “likert”). Ao total, a base de dados continha 54 observações.

Tabela 1: Respostas do formulário

Cuidado	Propósito	Aprendizado	Diversão	Resultado	Autoridade	Segurança	Ordem
bem	razoável	bem	razoável	perfeita	nada	perfeita	bem
bem	bem	razoável	razoável	bem	nada	um pouco	um pouco
razoável	um pouco	nada	nada	perfeita	nada	razoável	perfeita
bem	bem	razoável	um pouco	um pouco	bem	bem	um pouco
razoável	bem	um pouco	razoável	razoável	razoável	nada	nada
perfeita	bem	um pouco	razoável	um pouco	nada	razoável	um pouco
bem	razoável	bem	um pouco	razoável	nada	razoável	razoável

Fonte: Dados originais de pesquisa

Para o restante da análise, foram empregados os seguintes pacotes no “software” R: “plotly” (Sievert (2020)), “tidyverse” (Wickham et al., (2019)), “ggrepel” (Slowikowski (2023)), “sjPlot” (Lüdecke (2021)), “reshape2” (Wickham (2007)), “knitr” (Xie (2015)), “kableExtra” (Zhu (2021)) e “FactoMineR” (Le et al. (2008)). O pacote “plotly” possibilita a criação de gráficos interativos, facilitando a exploração e interação com os dados de forma mais dinâmica. O “tidyverse” é um conjunto de pacotes para análise de dados que proporciona um método consistente e estruturado para manipulação de informações. O “ggrepel” auxilia na prevenção de sobreposições em gráficos de dispersão, ajustando automaticamente os rótulos. O “sjPlot” é um pacote destinado à elaboração de tabelas e gráficos descritivos sofisticados e personalizáveis. O “reshape2” é um pacote voltado para a reestruturação de dados, convertendo-os de formatos largos para longos e vice-versa. O “knitr” é um pacote para a geração de relatórios dinâmicos e documentos reprodutíveis em R. O “kableExtra” é um pacote que aprimora a estética de tabelas em HTML e LaTeX. Por fim, o “FactoMineR” é um pacote para análise multivariada de dados, incluindo análise de correspondência, análise de componentes principais e análise de correspondência múltipla.

Por meio de códigos e algoritmos no programa de linguagem R, realizou-se algumas etapas de análise, conforme lições de Fávero et al. (2023). Em primeiro lugar, criou-se a partir da base de dados, uma tabela de contingências, com a frequência absoluta das observações das categorias. Essa tabela serve tanto para a compreensão do panorama geral quanto para os passos seguintes.

Após essa etapa, realizou-se o teste estatístico χ^2 (qui-quadrado) que identificou a natureza não aleatória da associação entre as categorias, validando a hipótese de aplicação da ANACOR. O teste qui-quadrado é um método estatístico que permite verificar a independência entre variáveis categóricas. No contexto deste estudo, o teste foi utilizado para investigar a relação entre as variáveis culturais e o nível de identificação com elas por parte dos “stakeholders”. Para realizar o teste qui-quadrado, primeiro calculou-se, por meio da linguagem de programação R, a frequência esperada para cada combinação de categoria, assumindo que as variáveis eram independentes. Em seguida, comparou-se as frequências observadas e esperadas, calculando o valor do qui-quadrado e o respectivo p-valor. Um p-valor menor que o nível de significância (5%) indica que as variáveis estão associadas e não são independentes.

Em seguida, plotou-se um mapa de calor dos resíduos padronizados ajustados, que ajudou com a interpretação das associações. Os resíduos padronizados ajustados são calculados como a diferença entre as frequências observadas e esperadas, dividida pelo desvio padrão esperado. Um mapa de calor desses valores facilita a visualização das associações mais fortes e mais fracas entre as categorias, destacando os padrões de interesse.

Por fim, aplicou-se o algoritmo da ANACOR e plotou-se um mapa perceptual tridimensional, para a interpretação gráfica das associações. A ANACOR é uma técnica multivariada que permite a análise de associações entre variáveis categóricas. O algoritmo da ANACOR gera um mapa perceptual tridimensional que facilita a interpretação das relações entre as categorias, projetando-as em um espaço reduzido onde a distância entre os pontos representa a força da associação. Essa visualização permite identificar agrupamentos e tendências na relação entre a cultura organizacional e os “stakeholders”, auxiliando na elaboração de estratégias de engajamento mais eficazes.

O primeiro passo foi gerar uma tabela de contingências, com as frequências absolutas (Tabela 2) e frequências relativas (Tabela 3). Com isso, já é possível fazer algumas interpretações preliminares com base no panorama geral das observações. A categoria de cultura “Autoridade” aparenta ter muita associação com a escala “nada”, pois cruzando-se as frequências da linha e da coluna, há uma visível discrepância de frequência (5), e que representa mais da metade do total das observações da categoria nada (8). Este exemplo ilustra como as tabelas de contingências auxiliam na identificação de padrões e associações entre as variáveis categóricas analisadas.

Tabela 2. Tabela de Contingências com frequências absolutas

Cultura	Nada	Um pouco	Razoável	Bem	Perfeita	Total
Aprendizado	1	2	2	2	0	7
Autoridade	5	0	1	1	0	7
Cuidado	0	0	2	3	1	6
Diversão	0	2	4	0	0	6
Ordem	1	3	1	1	1	7

Propósito	0	1	2	4	0	7
Resultado	0	2	2	1	2	7
Segurança	1	1	3	1	1	7
Total	8	11	17	13	5	54

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Tabela 3. Tabela de Contingências com frequências relativas

Cultura	Nada	Um pouco	Razoável	Bem	Perfeita	Total
Aprendizado	1.85%	3.70%	3.70%	3.70%	0.00%	12.96%
Autoridade	9.26%	0.00%	1.85%	1.85%	0.00%	12.96%
Cuidado	0.00%	0.00%	3.70%	5.56%	1.85%	11.11%
Diversão	0.00%	3.70%	7.41%	0.00%	0.00%	11.11%
Ordem	1.85%	5.56%	1.85%	1.85%	1.85%	12.96%
Propósito	0.00%	1.85%	3.70%	7.41%	0.00%	12.96%
Resultado	0.00%	3.70%	3.70%	1.85%	3.70%	12.96%
Segurança	1.85%	1.85%	5.56%	1.85%	1.85%	12.96%
Total	14.81%	20.37%	31.48%	24.07%	9.26%	100.00%

Fonte: Resultados originais de pesquisa

A tabela de contingências, no entanto, ainda causa algumas dúvidas e incertezas, sendo difícil compreender de que forma as associações ocorrem comparativamente. Por isso, é importante ir além, com as demais etapas de análise.

Na segunda etapa, o teste qui-quadrado resultou em um p-valor (medida estatística) equivalente a 0,04195, validando a aplicação da ANACOR, considerando que o p-valor encontrado não supera 5% (0,5), que é o nível de significância adotado no teste. Em seguida, com o teste qui-quadrado foi possível também plotar uma Mapa de Calor com os Resíduos Padronizados Ajustados (Figura 2), fornecendo dados muito importantes para a interpretação das associações. Resíduos padronizados ajustados são uma medida estatística que compara a frequência observada (o que realmente ocorre nos dados) com a frequência esperada (o que seria esperado se as variáveis fossem independentes). Valores maiores que 1,96 ou menores que -1,96 indicam que a diferença entre essas frequências é estatisticamente significativa ao nível de 5% em um teste bilateral, ou seja, a relação entre as categorias é mais forte (ou mais fraca) do que o esperado caso as variáveis não estivessem relacionadas. No caso, a cor vermelha demonstra uma maior associação entre as categorias enquanto que a cor azul demonstra o contrário.

A partir do mapa de calor e da busca pelos valores acima 1,96 e menores que -1,96, é possível confirmar a forte associação entre Cultura “Autoridade” e a escala “nada” (não descreve nada da organização). Para além disso, a variável de Cultura de “Propósito” demonstra estar fortemente associada à escala “bem” (descreve bem a organização) e a Cultura de “Aprendizado” está fortemente associada à escala “razoável” (descreve razoavelmente a organização).

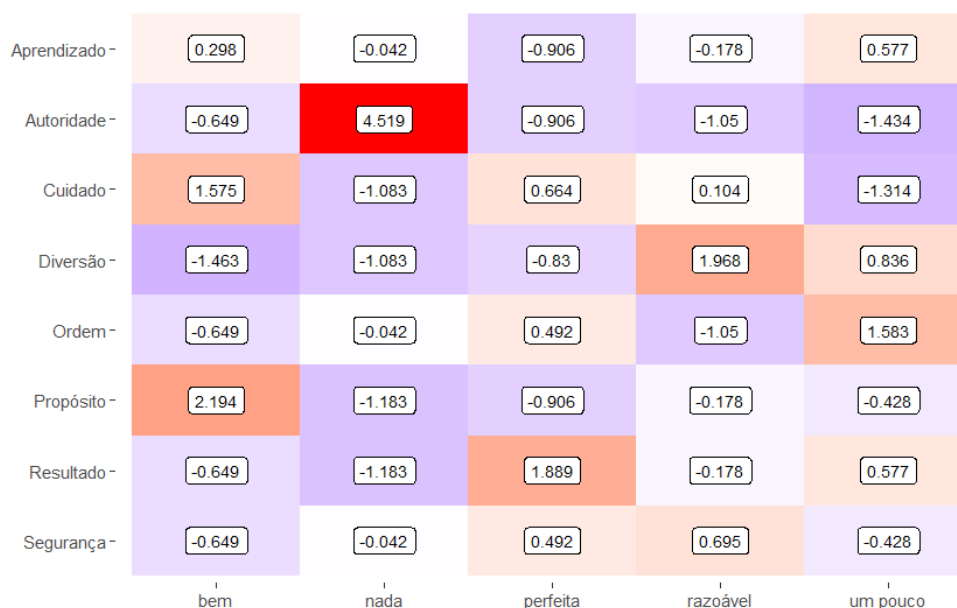


Figura 2. Mapa de calor com os resíduos padronizados ajustados

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Aplicar o algoritmo da ANACOR, contudo, permite um ganho maior em interpretação e visualização dos dados, por meio da plotagem de um gráfico tridimensional (Figura 3). Com as coordenadas de todas as variáveis dentro de um plano tridimensional, com altura, largura e comprimento, é possível observar o nível das associações. O que melhora a interpretação é a facilidade de manipular o ponto de vista do gráfico pelo “software” R, movendo-se o campo de visão para diferentes direções, ampliando e diminuindo o “zoom” para checagem dos detalhes.

O mapa de calor revelou associações entre a Cultura "Autoridade" e a escala "nada", a Cultura de "Propósito" e a escala "bem", e a Cultura de "Aprendizado" e a escala "razoável". A aplicação do algoritmo ANACOR e a plotagem do gráfico tridimensional permitiram confirmar essas associações, ratificando que a Cultura "Autoridade" possui uma forte ligação com a escala "nada", a Cultura de "Propósito" está fortemente associada à escala "bem" e a Cultura de "Aprendizado" está fortemente associada à escala "razoável".

Além das confirmações obtidas, o gráfico tridimensional proporcionou novos insights. Foi possível observar que a categoria "Resultados" está relativamente próxima de "perfeita", enquanto "Cuidado" está próxima de "bem". "Ordem" e "Segurança" estão próximas de "um pouco", e "Diversão" se encontra relativamente próxima de "razoável" e "um pouco". Essas informações, obtidas através da manipulação do gráfico tridimensional no R, facilitam a interpretação das associações entre as variáveis e oferecem uma compreensão mais rica e detalhada dos dados analisados.

Em suma, foi possível identificar que as culturas mais presentes são: Propósito, Cuidado e Resultado. As culturas menos presentes identificadas, por outro lado, são: Autoridade, Segurança e Ordem. Num campo intermediário, foi possível identificar as seguintes culturas: Aprendizado e Diversão.

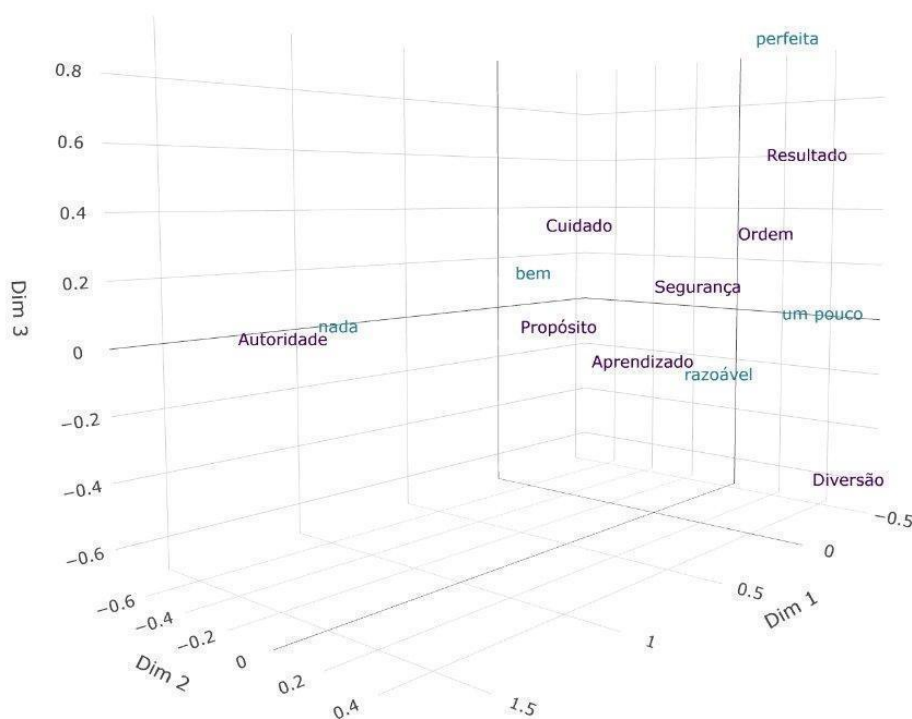


Figura 3. Gráfico tridimensional com as coordenadas das variáveis

Fonte: Resultados originais de pesquisa

4. RESULTADOS

Com base nas informações obtidas a partir da análise da cultura organizacional, é possível mapear aspectos culturais positivos e negativos da organização (Tabela 4). Levando-se em consideração os aspectos culturais mais presentes, tem-se uma série de vantagens (positivo) e desvantagens presentes (negativo). Com relação aos aspectos de cultura menos presentes, tem-se, por sua vez, uma série de ausência de vantagens (negativo) e ausência de desvantagens (positivo).

O mapeamento de aspectos culturais positivos e negativos somado às recomendações de etapas prévias na gestão de “stakeholders”, recomendadas pelo PMBOK 6ª edição (2017), resultam numa etapa de identificação e análise de “stakeholders” focada na cultura organizacional.

Tabela 4. Aspectos culturais positivos e negativos da organização

Estilos de Cultura mais presentes	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Resultado	Execução, foco externo, desenvolvimento de capacidade, conquista de objetivos	Falhas na comunicação e colaboração, estresse e ansiedade elevados
Cuidado	Melhoria na equipe, engajamento, comunicação, confiança, senso de pertencimento	Redução na exploração de opções, sufocar competitividade, tomada de decisão lenta
Propósito	Apreciação da diversidade, sustentabilidade, responsabilidade social	Interferência nas preocupações práticas e imediatas

Estilos de Cultura menos presentes	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Segurança	Ausência: burocracia, inflexibilidade, desumanização do ambiente de trabalho	Ausência: gestão de riscos, estabilidade, continuidade dos negócios
Ordem	Ausência: redução do individualismo, sufocar a criatividade, limitação da agilidade	Ausência: eficiência operacional, redução de conflitos, maior cidadania
Autoridade	Ausência: políticas internas, conflitos, ambiente de trabalho psicologicamente inseguro	Ausência: velocidade na tomada de decisão, capacidade de resposta a ameaças

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Com base nisso, torna-se possível o desenvolvimento de um plano aprimorado de engajamento, enfatizando os aspectos organizacionais positivos e negativos, com: objetivos de engajamento; estratégias de comunicação; táticas de engajamento; monitoramento e controle.

Os objetivos de engajamento estabelecidos incluem metas claras e mensuráveis, como melhorar a comunicação entre os advogados (Cuidado), promover a responsabilidade social (Propósito) e evitar conflitos internos (Autoridade ausente).

As estratégias de comunicação foram desenvolvidas para estabelecer canais eficientes e apropriados para o grupo de “stakeholders”, levando em consideração os aspectos organizacionais identificados. Um exemplo dessas estratégias é a criação de reuniões periódicas para discutir objetivos e resultados, em consonância com a cultura de Resultados.

No que diz respeito às táticas de engajamento, ações específicas foram elaboradas para envolver e gerenciar as expectativas dos “stakeholders”. Essas ações incluem a realização de “workshop” sobre gestão operacional e sustentabilidade (Propósito), treinamentos em colaboração e comunicação (Cuidado) e sessões de “feedback” para agilizar a tomada de decisão (Autoridade ausente).

O monitoramento e controle do plano de engajamento desempenharam um papel crucial na avaliação do progresso das estratégias adotadas e na realização de ajustes conforme necessário. Esse monitoramento, naturalmente, deve se basear no “feedback” dos “stakeholders” e na avaliação de mudanças nos aspectos organizacionais no decurso do tempo do projeto. Ademais, a implementação de métricas para avaliar a eficiência operacional (Ordem ausente) e a implementação de uma gestão de riscos (Segurança ausente) servirão como um importante mecanismo de controle para o decurso do projeto.

Em suma, um plano de engajamento eficiente com “stakeholders” deve ser adaptado às particularidades culturais da organização e considerar as expectativas e necessidades dos envolvidos. A importância da cultura organizacional é destacada pelo PMI (2017 e 2021), que reconhece sua influência na gestão de projetos e no sucesso das iniciativas. Ao adotar essa abordagem, baseada nas recomendações do PMBOK 6ª e 7ª edição e nas análises culturais realizadas, o escritório de advocacia estará em uma posição mais favorável para alcançar seus objetivos de reestruturação da gestão e melhorar a eficiência geral.

Caso se utilizasse a ponderação arbitrária para ranquear os estilos de cultura, o resultado seria diferente. Para exemplificar, é possível criar uma tabela (Tabela 5) com as respostas ao questionário e utilizar os números (que devem representar um dado qualitativo e não quantitativo) para somar e ranquear os estilos de cultura organizacional. Somando-se o valor

de todas as colunas, ao modo proposto por Groysberg et al. (2018), cada cultura teria um resultado final, podendo-se, em tese, verificar os traços culturais mais e menos presentes na organização.

Tabela 5. Dados com ponderação arbitrária

Cuidado	Propósito	Aprendi- zado	Diversão	Resultado	Autori- dade	Segu- rança	Ordem
4	3	4	3	5	1	5	4
4	4	3	3	4	1	2	2
3	2	1	1	5	1	3	5
4	4	3	2	2	4	4	2
3	4	2	3	3	3	1	1
5	4	2	3	2	1	3	2
4	3	4	2	3	1	3	3
Soma = 27	Soma= 24	Soma= 19	17	24	12	21	19

Fonte: Resultados originais de pesquisa

Aplicando-se esse método, teria-se o seguinte ranqueamento, em ordem de estilo cultural mais presente para o estilo cultural menos presente: Cuidado, Propósito, Resultado, Segurança, Ordem, Aprendizado, Diversão e Autoridade. Embora a base de dados seja relativamente pequena, ainda assim é possível notar diferenças entre os resultados produzidos com a ANACOR e com a ponderação arbitrária, principalmente no que diz respeito às culturas menos presentes e as que estariam em patamar intermediário. Por exemplo, os estilos Aprendizado e Diversão, que ocupam patamar intermediário, com a ponderação arbitrária, podem passar ao papel de culturas menos presentes na organização. Isso certamente implicaria em um plano de engajamento de “stakeholders” diferente do proposto acima.

É inegável a contribuição de Groysberg et al. (2018) para diversos estudos sobre cultura organizacional, servindo inclusive de referência para esta pesquisa. A utilização da ANACOR, no entanto, é capaz de agregar mais precisão à robusta abordagem dos autores, contribuindo para o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, foi demonstrada a relevância da análise da cultura organizacional para a gestão de “stakeholders” em um escritório de advocacia localizado em Minas Gerais. Foi possível elaborar um plano de engajamento com “stakeholders” adaptado às características culturais específicas do escritório de advocacia. A abordagem adotada no presente estudo também destaca a utilidade da ANACOR, como técnica estatística e ferramentas de análise de dados para compreender as perspectivas culturais dos “stakeholders” e desenvolver estratégias de engajamento mais eficazes.

Entretanto, é importante lembrar que a análise de dados possui limitações e nem sempre representa fielmente a realidade, sendo um modelo representativo. Além disso, a aplicabilidade da ANACOR é condicionada à associação aleatória das variáveis. A base de

dados do estudo, por ser pequena, limitou a análise do impacto de subculturas na gestão de “stakeholders”, o que poderia ser melhor explorado em organizações maiores.

Em conclusão, a análise da cultura organizacional se mostra como um componente essencial de aprimoramento da gestão de “stakeholders” em projetos de reestruturação da gestão. Este estudo demonstrou como esses elementos podem ser aplicados na prática, oferecendo insights valiosos para outras organizações que buscam melhorar sua eficiência e alcançar resultados mais efetivos em seus projetos.

6. REFERÊNCIAS

BENZÉCRI, J. P. L'analyse des données. Paris: Dunod, 1973.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SOUZA, B. R. Data Science, Analytics and Machine Learning with R. São Paulo: Cengage, 2023.

GREENACRE, M. Correspondence Analysis in Practice. 3rd ed. Chapman and Hall/CRC, 2017.

GROYSBERG, B.; LEE, J.; PRICE, J.; CHENG, J. Y. The leader's guide to corporate culture. Harvard Business Review, v. 96, n. 1, 2018, pp. 44-52.

LE, S.; JOSSE, J.; HUSSON, F. FactoMineR: An R Package for Multivariate Analysis. Journal of Statistical Software, v. 25, n. 1, 2008, pp. 1-18.

LÜDECKE, D. sjPlot: Data Visualization for Statistics in Social Science. R package version 2.8.10. Disponível em: <https://CRAN.R-project.org/package=sjPlot>. Acesso em 15 Fev. 2023.

NENADIC, O.; GREENACRE, M. Correspondence analysis in R, with two- and three-dimensional graphics: The ca package. Journal of Statistical Software, v. 20, n. 3, 2007, pp. 1-13. Disponível em: <https://www.jstatsoft.org/article/view/v020i03>. Acesso em 14 Fev. 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [PMI]. PMBOK 6ª edição. Project Management Institute, Newtown Square, PA, EUA, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [PMI]. PMBOK 7ª edição. Project Management Institute, Newtown Square, PA, EUA, 2021.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA, 2016.

SCHULMAN, A.; SARGEANT, A. Measuring donor loyalty: Key reasons why Net Promoter Score (NPS) is not the way. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, v. 18, n. 3, 2013, pp. 202-212.

SIEVERT, C. Interactive Web-Based Data Visualization with R, plotly, and shiny. Chapman and Hall/CRC, Florida, 2020.

SLOWIKOWSKI, K. ggrepel: Automatically Position Non-Overlapping Text Labels with 'ggplot2'. R package version 0.9.3. Disponível em: <https://CRAN.R-project.org/package=ggrepel>. Acesso em 15 Fev. 2023.

WICKHAM, H. Reshaping Data with the reshape Package. Journal of Statistical Software, v. 21, n. 12, 2007, pp. 1-20. Disponível em: <http://www.jstatsoft.org/v21/i12/>. Acesso em 16 Fev. 2023.

WICKHAM, H.; AVERICK, M.; BRYAN, J.; CHANG, W.; MCGOWAN, L.; FRANÇOIS, R.; GROLEMUND, G.; HAYES, A.; HENRY, L.; HESTER, J.; KUHN, M.; PEDERSEN, T.; MILLER, E.; BACHE, S. M.; MÜLLER, K.; OOMS, J.; ROBINSON, D.; SEIDEL, D. P.; SPINU, V.; TAKAHASHI, K.; VAUGHAN, D.; WILKE, C.; WOO, K.; YUTANI, H. Welcome to the tidyverse. Journal of Open Source Software, v. 4, n. 43, 2019, pp. 1686. Disponível em: <https://doi.org/10.21105/joss.01686>. Acesso em 15 Fev. 2023.

XIE, Y. Dynamic Documents with R and knitr. 2nd ed. Chapman and Hall/CRC, New York, NY, USA, 2015.

ZHU, H. kableExtra: Construct Complex Table with 'kable' and Pipe Syntax. R package version 1.3.4. Disponível em: <https://CRAN.R-project.org/package=kableExtra>. Acesso em 16 Fev. 2023.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Numa escala de 1 a 5 avalie o quanto as afirmações abaixo descrevem sua organização.

- 1- Não descreve nada da minha organização
- 2- Descreve um pouco da minha organização
- 3- Descreve razoavelmente minha organização
- 4- Descreve bem minha organização
- 5- Descreve perfeitamente minha organização

a) Um lugar colaborativo e acolhedor, onde as pessoas se ajudam e se apoiam. Parece uma grande família;

b) Um lugar compassivo e tolerante, onde as pessoas tentam fazer o bem, pelo futuro do mundo a longo prazo;

c) Um lugar inventivo e de mente aberta, onde as pessoas despertam novas idéias e exploram alternativas;

d) Um ambiente divertido e alegre, onde as pessoas tendem a fazer o que as fazem felizes. Parece uma festa ou celebração;

e) Um local orientado para resultados e baseado no mérito, onde as pessoas são levadas a alcançar o melhor desempenho;

f) Um lugar de competição individual, onde as pessoas são unidas por um forte senso de comando hierárquico;

g) Um lugar de planejamento e precaução, onde as pessoas tendem a atuar com previsibilidade para evitar riscos;

h) Um lugar onde se preza pelo respeito às normas internas, onde as pessoas cooperam para operar de acordo com procedimentos estruturados.