

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

CAMILA LOPES NUNES

**DIFUSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE
INFOPRODUÇÃO EM UMA COMUNIDADE DE EMPREENDEDORAS**

CURITIBA

2022

CAMILA LOPES NUNES

**DIFUSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE
INFOPRODUÇÃO EM UMA COMUNIDADE DE EMPREENDEDORAS**

**Difusion of the Organizational Culture of na Infoproduction Company in a
Community of Entrepreneurs**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em
Administração do Programa de Pós-graduação em
Administração da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Jacometti

CURITIBA

2022



Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



CAMILA LOPES NUNES

**DIFUSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE INFOPRODUÇÃO EM UMA
COMUNIDADE DE EMPREENDEDORAS**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Organizações E Tecnologia.

Data de aprovação: 30 de Setembro de 2022

Marcio Jacometti, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Leonardo Tonon, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Marcos De Castro, Doutorado - Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 01/12/2022.

Dedico à Rosieli Alves Gonçalves
(*in memorian*), minha amiga de graduação
Dedico ao meu grande tio, Maurício Leandro
(*in memorian*)
E à todas as pessoas que neste contexto
pandêmico não conseguiram esperar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me contribuíram à minha pesquisa:

Ao meu marido, Marcelo Chemin, por me incentivar, apoiar, me inspirar e me encorajar.

À família por me fazer valorizar os estudos e não desistir dos meus objetivos.

Ao meu orientador, Márcio Jacometti, pela disponibilidade em me auxiliar na condução da pesquisa.

À empresa Digi.Girls e às entrevistadas pela disponibilidade em participar.

Aos professores do programa Pós-graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná que contribuíram com a minha formação.

Aos colegas da turma pela parceria nos trabalhos desenvolvidos no período do mestrado e sobretudo pela motivação nos momentos mais difíceis desse processo.

Cultura não é ler muito,
nem saber muito;
é conhecer muito.

Fernando Pessoa

RESUMO

A cultura organizacional formalmente definida é um conjunto de suposições, crenças/valores e artefatos compartilhados por um grupo de maneira integrada (SCHEIN, 2017). Nesse sentido, esse trabalho teve por objetivo geral analisar a difusão da cultura organizacional de uma empresa de infoprodução em uma comunidade digital de empreendedoras, entre os anos de 2020 e 2021. O percurso metodológico adotado no estudo foi delineado pela abordagem qualitativa de pesquisa, classificada como descritiva, utilizando-se como método o estudo de caso simples incorporado. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com a equipe diretiva da empresa (fundadora e duas diretoras) investigada e diário de campo para se identificar os elementos constitutivos de sua cultura organizacional disseminada para a comunidade de empreendedoras. Também foram coletados dados secundários, tais como documentos institucionais, comunicações internas e externas da empresa, portais eletrônicos, entre outros. Além da triangulação entre as fontes de dados, o fato de a pesquisadora pertencer à comunidade de empreendedoras propiciou a observação direta do objeto de pesquisa. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo temática com critérios de categorização teóricos e empíricos. A principal contribuição teórico-empírica da pesquisa foi confirmar os fundamentos previstos pela teoria da cultura organizacional preconizada pela literatura em termos de artefatos, crenças/valores e suposições para a convergência cultural no caso estudado. Em termos empíricos, a identificação das práticas como elemento fundamental para a eficácia da difusão cultural destacou-se na análise, bem como aspectos ligados ao fenômeno do isomorfismo mimético. Além disso, esse estudo também poderá motivar novas pesquisas e servir de parâmetro para outras realidades similares ou contrastantes.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional; Comunidade digital; Infoprodução; Difusão.

ABSTRACT

Organizational culture formally defined is a set of assumptions, beliefs/values, and artifacts shared by a group in an integrated manner (SCHEIN, 2017). In this sense, this work had the general objective of analyzing the diffusion of the organizational culture of an infoproduction company in a digital community of female entrepreneurs, between the years 2020 and 2021. The methodological path adopted in the study was outlined by the qualitative approach, classified as descriptive, using as method the simple embedded case study. Primary data were collected through semi-structured interviews with the company's management team (founder and two female directors) and a field diary to identify the constitutive elements of its organizational culture disseminated to the community of female entrepreneurs. Secondary data were also collected, such as institutional documents, internal and external company communications, electronic portals, among others. In addition to the triangulation between data sources, the fact that the researcher belongs to the community of female entrepreneurs allowed for direct observation of the research object. The data analysis technique used was thematic content analysis with categorization theoretical and empirical criteria. The main theoretical-empirical contribution of the research was to confirm the foundations provided by the organizational culture theory advocated by literature in terms of artifacts, beliefs/values, and assumptions for cultural convergence in the case studied. In empirical terms, the identification of the practices as a fundamental element for the effectiveness of cultural diffusion stood out in the analysis, as well as aspects linked to the phenomenon of mimetic isomorphism. Furthermore, this study may also motivate new research and serve as a parameter for other similar or contrasting realities.

KEYWORDS: Organizational culture; Digital community; Infoproduction; Diffusion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Cultura	21
Figura 2 - Modelos de Cultura com os Tipos de Organizações	24
Figura 3 - Word Cloud (Nuvem de Palavras) de Autores	27
Figura 4 - Etapas da Revisão Sistemática.....	41
Figura 5 - Página e Conteúdo do Evento: “O Palco”	51
Figura 6 - Postagem sobre Abertura de Inscrições.....	52
Figura 7 - Postagem: “Carta Aberta a Todas as Empreendedoras”	54
Figura 8 - Word Cloud (Nuvem de Palavras) de Nichos de Atuação.....	56
Figura 9 - Identidades Visuais 1, 2 e 3.....	58
Figura 10 - Identidades Visuais 4, 5 e 6.....	59
Figura 11 - Word Cloud (Nuvem de Palavras) de Palavras mais Frequentes.....	61
Figura 12 - Níveis da Cultura Organizacional de Schein (2017) em comparação com a Digi.Girls	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias que Descrevem Cultura	18
Quadro 2 - Trabalhos Selecionados na Revisão Sistemática da Literatura	27
Quadro 3 - Delineamento da Pesquisa	36
Quadro 4 - Estágios da Revisão Sistemática.....	40
Quadro 5 - Portal Consultado e Estratégias de Busca.....	42
Quadro 6 - Entrevistas	48
Quadro 7 - Componentes da Empresa	53
Quadro 8 - Paradigmas da Digi.Girls	84
Quadro 9 - Práticas de difusão da Cultura Organizacional	90

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa	14
1.2	Objetivos geral e específicos	14
1.3	Justificativas	14
1.4	Estrutura do trabalho	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	16
2.1	Cultura organizacional	16
2.1.1	Estudos empíricos sobre cultura organizacional	26
2.2	Fundamentos da difusão cultural	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	Especificação do problema	36
3.1.1	Apresentação das categorias analíticas	37
3.1.2	Definição de outros termos relevantes	39
3.2	Crítérios de revisão bibliográfica sistemática	39
3.2.1	Base de dados e estratégia de busca	41
3.2.2	Crítérios de inclusão e exclusão de estudos.....	42
3.2.3	Extração de dados e síntese	43
3.3	Design da pesquisa: estudo de caso	43
3.3.1	Coleta e análise de dados	44
3.3.2	Análise de conteúdo temática.....	44
3.4	O caso em si: descrição do objeto de estudo	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1	A empresa Digi.girls e a comunidade empreendedora	49
4.2	Elementos da cultura organizacional	57
4.2.1	Artefatos	58
4.2.2	Crenças/valores.....	61
4.2.3	Suposições	66
4.3	Difusão cultural	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A - Síntese da estrutura da pesquisa	104
	APÊNDICE B - Cronograma	106
	APÊNDICE C - Roteiro de entrevista	108

APÊNDICE D - Autorização para pesquisa.....	111
APÊNDICE E - Diário de campo	113

1 INTRODUÇÃO

Quando se busca um conceito de infoprodução ou uma definição, dificilmente se encontra, já que se trata de um termo relativamente novo. Entretanto, mesmo sendo atual, as atividades incutidas dentro da infoprodução já são bem conhecidas: cursos, consultorias e mentorias. O que muda é o formato da entrega, ou seja, o sistema que integra essas atividades e a cultura social (HATCH, 2013) de funcionamento desse mercado em formação.

Segundo Machado (2018, p. 13), infoprodução diz respeito a qualquer produção com forte base criativa e intelectual que utiliza a tecnologia digital e a internet como plataformas de criação e meio de distribuição destes produtos, que podem se apresentar em diversos formatos como: áudios, vídeos, aplicativos, jogos, e-books, sites, dentre outros. Com grande escalabilidade e adaptação para novas tecnologias, os infoprodutos dependem das tecnologias já existentes, como gadgets, computadores e dispositivos IoT4. Isto faz com que os produtos digitais sejam constantemente revisados e busquem sempre inovação para se manterem no mercado.

Os profissionais que trabalham nesse mercado, em grande maioria, intitulam-se ou como lançadores (estrategistas digitais) ou como experts. Os lançadores ou estrategistas digitais, são os profissionais que atuam no processo de funcionamento do negócio como um todo: finanças, processos, pessoas e operações (gestão de conteúdo, gravações de aulas, edições de vídeos, gestão de tráfego, etc.). Já o expert ou especialista, diz respeito ao profissional que ensina, presta consultoria ou mentoria.

Neste contexto institucional (SCOTT, 2008) em transformação, inserem-se as comunidades de empreendedores. São nelas que se juntam alunos e clientes de cursos, consultorias e mentorias. A temática da comunidade depende justamente do tipo de serviço ou produto. Há comunidades de marketing digital, empreendedorismo, de lançamento, de estrategistas digitais, de infoprodução e de diversos outros temas.

Há também, diferentes tipos de comunidades, formatos e funcionamentos. Em alguns cursos, o participante ganha o acesso, em outros, faz uma assinatura mensal ou anual ou, ainda, paga por curso. Na plataforma, o participante tem acesso a grupos, fóruns, aulas semanais, mentorias em grupo e espaços para network.

Para entender a formação desse novo mercado de infoprodução, é fundamental identificar quais são os pressupostos, crenças/valores e artefatos que

são difundidos para sua estruturação ao longo do tempo. Assim, o tema cultura organizacional (SCHEIN, 2017) se apresenta como importante fundamentação teórica para explicar esse fenômeno social.

1.1 Problema de pesquisa

Diante da contextualização institucional do mercado de infoprodução, esse estudo será norteado de acordo com a seguinte questão de pesquisa:

Como a cultura organizacional de uma empresa de infoprodução foi difundida em uma comunidade digital de empreendedoras, no período de 2020 a 2021?

1.2 Objetivos geral e específicos

A fim de responder à questão de pesquisa, esse trabalho terá como objetivo geral: *Analisar a difusão da cultura organizacional de uma empresa de infoprodução, em uma comunidade digital de empreendedoras, entre os anos de 2020 e 2021.*

Para se atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever a empresa de infoprodução (Digi.Girl) e a comunidade de empreendedoras;
2. Identificar os elementos da cultura organizacional (suposições, crenças/valores e artefatos) da empresa selecionada;
3. Identificar como a cultura organizacional é difundida na comunidade de empreendedoras, no período considerado pela pesquisa.

1.3 Justificativas

Estudos sobre cultura organizacional buscam compreender o significado do funcionamento das organizações, de modo a revelar facetas nem sempre facilmente identificáveis nas organizações modernas. Neste sentido, a presente proposta de pesquisa pretende contribuir com uma análise cultural empírica em um mercado que ainda está se estruturando, tomando por base um caso que poderá servir de parâmetro para novas pesquisas, além de confirmar ou refutar fundamentos da teoria sobre cultura organizacional.

As comunidades digitais se apresentam como um objeto de pesquisa estruturado recentemente; e uma pesquisa sobre a difusão cultural por uma empresa de infoprodução nessas comunidades digitais, passa a ter uma relevância teórica e prática, de modo a se buscar compreender a lógica de funcionamento desse novo mercado de infoprodução.

1.4 Estrutura do trabalho

A estrutura do presente estudo está dividida em 5 (cinco) capítulos, como está descrito a seguir:

1. No primeiro capítulo, tem-se a Introdução, no qual, é feita a contextualização da temática, elaboração do problema de pesquisa, apresentação dos objetivos geral e específicos, justificativas para a realização da pesquisa e a estrutura do trabalho;
2. A seguir, o segundo capítulo é dedicado ao referencial teórico-empírico sobre cultura organizacional e depois é apresentada uma revisão sistemática de trabalhos empíricos;
3. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos. Primeiramente, traz a especificação do problema; o modo como foi feita a revisão sistemática da literatura, com a devida estratégia de busca e critérios de inclusão e exclusão. Segue-se para o *design* da pesquisa (estudo de caso) com a descrição de como foram coletados os dados e como foi feita a análise de conteúdo temática. Por último, temos a apresentação das limitações da pesquisa;
4. O quarto capítulo, por sua vez, foi destinado para a devida análise dos dados e discussões com os resultados encontrados, em sintonia com a fundamentação teórica da literatura utilizada;
5. Por último, o quinto capítulo apresenta as conclusões do presente trabalho, em consonância aos objetivos geral e específicos, bem como as possibilidades de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Entender os fundamentos da cultura organizacional é de suma importância para se atingir os objetivos do presente trabalho e conseqüentemente responder o problema de pesquisa. Nesse capítulo, são apontados os fundamentos teórico-empíricos que norteiam a pesquisa. Primeiramente, é apresentado as principais definições a respeito de cultura organizacional, com uma subseção dedicada ao estado da arte, através de uma revisão sistemática da literatura, a fim de entender a ênfase dos trabalhos acerca desta temática e os caminhos que estes estudos vêm seguindo.

2.1 Cultura organizacional

Surgiram várias definições de cultura nos últimos 30 anos, tornando-se complexa uma definição que seja consenso na comunidade acadêmica. Edgard Schein (2017), em seu livro recentemente reeditado, “Cultura Organizacional e Liderança”, relata a evolução dos diferentes empregos das definições de cultura:

A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados como uma palavra para indicar sofisticação, como quando dizemos que alguém é muito “culto”. Tem sido usada pelos antropólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização (SCHEIN, 2017, p. 6).

As definições de cultura organizacional frequentemente são associadas ao compartilhamento de significados, crenças, suposições, entendimentos, normas, conhecimento compartilhados (HATCH, 2013; SCHEIN, 2017; CAMERON; QUINN, 2006). Cultura é intrínseca e está em constante evolução, justamente pelo fato de ser dinâmica e criada à medida que grupos novos são criados (SCHEIN, 2017). Ela pode ser entendida como inteligência ou normas compartilhadas, que são capazes de gerar novas culturas e a lógica basilar é de que cultura diz respeito a uma troca em comum de um grupo. Como vários elementos estão associados ao conceito de cultura, Schein (2017) busca reunir diversas categorias que comumente são usadas para descrevê-la, de forma sistematizada através do Quadro 1.

Todas essas categorias estariam dentro do conceito de compartilhamento e de seus elementos como: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração. Em primeiro lugar, o elemento estabilidade estrutural está relacionado com a valorização da identidade do grupo que se alcançou.

Dessa forma, sua força está na estabilidade e na previsibilidade que isso gera. Já profundidade é o teor de inconsciência dentro da cultura de um grupo que, inclusive, pode gerar também estabilidade. Extensão, por sua vez, é a proporção que uma cultura toma dentro da organização depois que se desenvolve. Esse fator faz com que ela acabe influenciando operações, ambientes e demais aspectos de maneira universalizada.

Por fim, padronização ou integração diz respeito à integração de vários elementos de maneira padronizada, formando assim um paradigma maior, que estaria ainda mais enraizado no inconsciente. Tudo o que envolve cultura deveria ter uma coerência entre si e a busca por integrar os elementos e padronizá-los é o fator que justamente confere ainda mais estabilidade (SCHEIN, 2017).

Portanto, de maneira sintetizada, cultura organizacional poderia ser definida como:

Aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura (SCHEIN, 2017, p. 16).

O aprendizado compartilhado em grupo é passado para os novos pertencentes ao grupo que, em caso de oposição sobre a visão particular de como pensar e agir, o novato sofre excomunhão. Esse grupo parte de valores inegociáveis, valores estes que são definidos como suposições. O grupo é então, movido por suposições, uma vez que se há espaço para argumentação a respeito da visão, crença e valores, significa que estes não são verdadeiros (SCHEIN, 2017).

Quadro 1 - Categorias que Descrevem Cultura

Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (GOFFMAN, 1959, 1967; JONES; MOORE; SNYDER, 1988; TRICE; BEYER, 1993, 1985; VAN MAANEM, 1979b).

Normas do grupo: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de "um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo" que se difundiu entre os funcionários do *Bank Wiring Room* nos estudos de Hawthorne (HOMANS, 1950; KILMANN; SAXTON, 1983).

Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como "qualidade de produto" ou "liderança em preço" (DEAL; KENNEDY, 1982, 1999).

Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros stakeholders, como o altamente divulgado "HP Way" da Hewlett-Packard (OUCHI, 1981; PASCALE; ATHOS, 1981; PACKARD, 1995).

Regras do jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; "os macetes" que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; "o jeito que fazemos as coisas aqui" (SCHEIN, 1968, 1978; VAN MAANEN, 1979a, 1979b; RITTI; FUNKHOUSER, 1987).

Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (ASHKANASY; WILDEROM; PETERSON, 2000; SCHNEIDER, 1990; TAGIURI; LITWIN, 1968).

Habilidades natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; COOK; YANOW, 1993; HENDERSON; CLARK, 1990; PETERS; WATERMAN, 1982).

Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (DOUGLAS, 1986; HOFSTEDE, 1991; VAN MAANEN, 1979b; SENGE *et al.*, 1994).

Significados compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em GEERTZ, 1973; SMIRCICH, 1983; VAN MAANEN; BARLEY, 1984; WEICK, 1995).

"Metáforas raízes ou símbolos de integração: As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em GAGLIARDI, 1990; HATCH, 1990; PONDY; FROST; MORGAN; DANDRIDGE, 1983; SCHULTZ, 1995).

Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou "passagens" importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (como em DEAL; KENNEDY, 1982, 1999; TRICE; BEYER, 1993).

Fonte: Schein (2017, p. 13).

A cultura formalmente definida é então um conjunto de suposições compartilhadas por um grupo de maneira integrada. Porém, é necessário substanciar o fato de que dentro de um grupo pode haver conflitos que levem à instabilidade, justamente por que há cruzamento entre grupos. Indivíduos podem participar de muitos grupos diferentes com visão, crenças e valores distintos como em Jacometti (2012, 2013). Com isso, pode surgir um entendimento de que algumas suposições são mais importantes que outras. Esse fator pode inclusive, dar força à criação de subculturas derivadas de subgrupos. Nesse sentido, há dois principais problemas que os grupos podem sofrer: o primeiro é a sobrevivência, uma vez que há conflitos e segmentações e o segundo é buscar fortemente a integração desse conhecimento compartilhado no grupo (SCHEIN, 2017).

Quando um novato entra em um grupo com uma cultura já formada, ele aprende os elementos dessa cultura que lhe são transmitidos. Esse aprendizado é inicialmente superficial e há um processo de socialização que o integra de maneira mais profunda, conforme for ganhando espaço nesse grupo. Será que esse processo também ocorre em comunidades digitais? É o que se está propondo investigar aqui.

As suposições compartilhadas do grupo são transmitidas, então, para os novos integrantes, funcionando como um mecanismo de controle social e “pode ser a base para, de algum modo, manipular explicitamente os membros em percepção, pensamento e sentimento” (SCHEIN, 2017, p. 18).

A cultura se forma através da interação espontânea de um grupo ou a partir de um líder, este último em grupos com maior grau de formalidade, como por exemplo: empreendedores, fundadores de empresas, líder religioso, líder político, entre outros. O fundador ou líder, compartilha a sua própria visão de mundo que leva ao que ele próprio tem como sucesso e o grupo, ao alcançar esse ponto, valida aquela visão, passando a ter crenças e valores em comum. Sendo assim, o papel principal da liderança seria a própria imposição de visão, crenças e valores e que em caso de fracasso, o grupo busca a substituição dele por outro líder. Há então, essa correlação da cultura organizacional com a liderança, uma vez que as culturas nascem de elementos comuns num grupo. Porém, os líderes é que tentam gerenciar essa cultura, inclusive buscando dismantelar as influências que forem disfuncionais. Nesse sentido também, dentro de uma organização, se por um lado a liderança tem a capacidade de coordenar a cultura, por outro, a gestão e a administração são capazes de atuar apenas dentro dos escopos da cultura (SCHEIN, 2017).

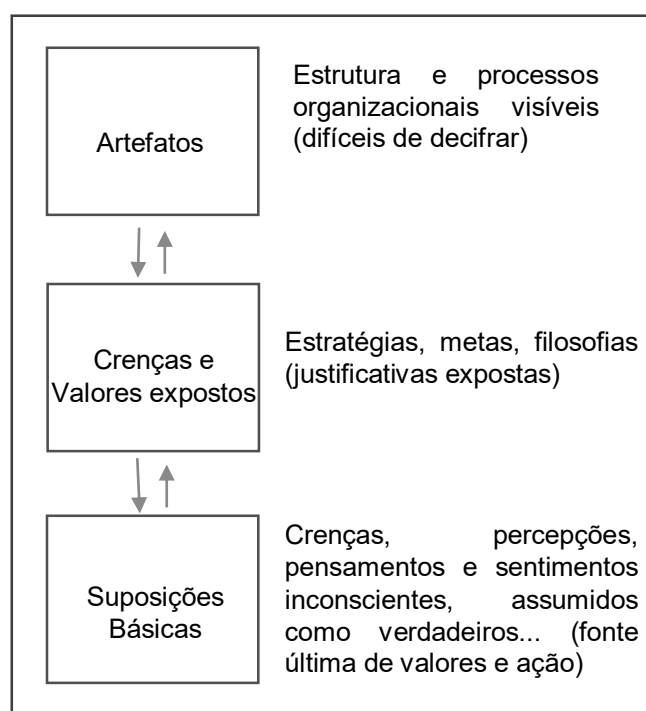
Entretanto, para alguns teóricos como Mary Jo Hatch, a cultura não consegue ser gerenciável. Cultura gerenciável estaria relacionada com uma ferramenta que fosse capaz de por si só aumentar a eficácia organizacional e a competitividade (HATCH, 2013).

Antropólogos e sociólogos contribuíram para a temática da cultura e as pesquisas foram além da perspectiva moderna, introduzindo uma perspectiva simbólica na Teoria das Organizações. Enquanto isso, pesquisadores da cultura organizacional, que adotaram a perspectiva simbólica, começaram a expressar dúvidas sobre a facilidade com que as culturas organizacionais podem ser manipuladas para o gerenciamento. Pesquisadores que adotavam uma perspectiva simbólica eventualmente forjaram uma base de apoio à medida que criaram uma forte contracultura dentro da teoria organizacional (HATCH, 2013).

Há um nível de visibilidade do fenômeno cultural para o observador e esse fator é chamado de nível de cultura. Nesse sentido, é necessário trazer o conceito de artefatos, crenças/valores e suposições básicas, elementos estes, pertencentes aos níveis pelas quais a cultura se manifesta. O nível mais superficial e observável da cultura organizacional é conhecido como artefato. Aqui, encontram-se todos os elementos que são visíveis em uma organização: leiaute, disposição de ambientes, vestuário, manifestações, rituais, cerimônia, produtos, entre outros (HATCH, 2011; SCHEIN, 2017). Entretanto, é importante destacar que é fácil observar esses elementos, mas difícil decifrá-los. Por conta disso, é “perigoso tentar inferir suposições mais profundas a partir de artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações” (SCHEIN, 2017, p. 25). Portanto, carregado de subjetividade e personalidade, o qual, poderá ser interpretado de maneira diferente a partir de observadores diferentes. A Figura 1 apresenta a relação existente entre os níveis de cultura definidos pelo autor.

Crenças/valores referem-se às suposições próprias de cada indivíduo, porém, elementos que ainda não são compartilhados entre o grupo. Geralmente, parte da liderança as suposições para resolver algum problema ou tomar alguma decisão que posteriormente são validadas pelo grupo. A validação social se confirma com crenças e valores testados empiricamente, no qual, transformam-se em experiências sociais compartilhadas (SCHEIN, 2017).

Figura 1 - Níveis de Cultura



Fonte: Schein (2017, p. 23).

Em alguns casos, é difícil testar essas crenças e valores – principalmente quando se fala de ética e estética, por exemplo – mas, a partir da validação social do grupo, estes passam a ser tidos como suposições indiscutíveis. Nesse nível de cultura, entende-se um pouco da cultura, mas ainda não em sua totalidade. As crenças e valores podem-se considerar que são, portanto, parcialmente visíveis (SCHEIN, 2017).

Em um terceiro nível, encontram-se as suposições básicas que dizem respeito a valores inegociáveis e indiscutíveis. Schein (2017, p. 28) afirma que: “o que antes era uma hipótese, apoiada apenas por uma intuição ou um valor, gradualmente, passa a ser tratado como realidade”. Aquilo que era antes intuitivo, pertencente a uma lógica particular de um líder ou indivíduo, passa a ser validado socialmente, compartilhado pelo grupo e enraizado de maneira mais aprofundada na cultura organizacional. A partir de um consenso grupal, as premissas são tidas como verdadeiras e orientam comportamentos do grupo, o qual, na busca de estabilidade, não deseja questionar. Diante desse fator, é difícil alterar e mudar as suposições básicas de uma cultura organizacional porque o reexame iria trazer o contrário da estabilidade, que é a desestabilização, além disso geraria ansiedade e defensividade do grupo. O perigo

aqui, é o grau de inconsciência a respeito de verdades inegociáveis que podem trazer equívocos, enganos e distorções de dados (SCHEIN, 2017).

Para além do conceito estrutural de cultura organizacional, Schein (2017) busca descrever no que consiste essa temática, o que especificamente ela envolve, quais possíveis tipologias, como categorizá-la, como mensurar e decifrar. Nesse sentido, ele traz as variedades de suposições compartilhadas. É possível observar que há suposições compartilhadas sobre:

- Questões de adaptação externa: missão e estratégia; metas derivadas da missão; meios para atingir metas; mensuração dos resultados; estratégias terapêuticas e de reparo;
- Gerenciamento da integração interna: linguagem e categorias conceituais comuns; fronteiras do grupo e critérios de inclusão e exclusão; distribuição de poder e status; desenvolvimento de normas de intimidade, amizade e amor; definição de recompensas; ideologia e religião;
- Culturas mais profundas sobre realidade e verdade: natureza da realidade e da verdade; natureza do tempo; natureza do espaço; natureza da natureza humana; natureza da atividade humana; natureza dos relacionamentos humanos;
- Natureza do tempo e do espaço: a) tempo: tempo monocrômico e policrômico, tempo de planejamento e tempo de desenvolvimento, tempo discricionário e grau de precisão, simetria temporal, adequação de andamento e agrupamento; b) espaço: distância e colocação relativa (distância íntima, pessoal, social e pública), simbolismos do espaço, linguagem corporal; c) tempo, espaço e interação de atividade;
- Natureza, atividade e os relacionamentos humanos: natureza da natureza humana (humanos como atores racionais e econômicos, animais sociais, solucionadores de problemas, complexos e maleáveis); atividade humana apropriada (orientação de fazer, de ser, entre ser e fazer, relações organização/ambiente); natureza dos relacionamentos humanos (individualismo e grupismo, distância do poder, características básicas dos relacionamentos entre papéis, orientação das atividades e definição dos papéis, papéis de interação).

Para entender o conceito abstrato de cultura organizacional é necessário entender o papel das tipologias culturais descritas por Schein (2017). Elas têm como objetivo a simplificação e categorização desse pensamento, e isso é justamente a sua própria fraqueza, pois, ao simplificarem reduzem a complexidade e limitam a perspectiva a respeito.

A fim de ter uma compreensão mais apurada dos fenômenos organizacionais, após a categorização conceitual das tipologias culturais é necessário buscar decifrar a cultura da organização em todos os seus elementos. Verifica-se que há tipologias que focam em: I. Suposições sobre participação e envolvimento: refere-se à ideia de que “as organizações são o resultado de pessoas que trabalham juntas com um propósito comum”; II. Caráter corporativo e da cultura: fala sobre a possibilidade de haver uma construção do caráter e que isso seria equivalente a cultura; III. Fatores intraorganizacionais: cultura do operador (baseada na organização), cultura de engenharia (comunidade global) e também a cultura executiva (comunidade global) (SCHEIN, 2017, p. 178).

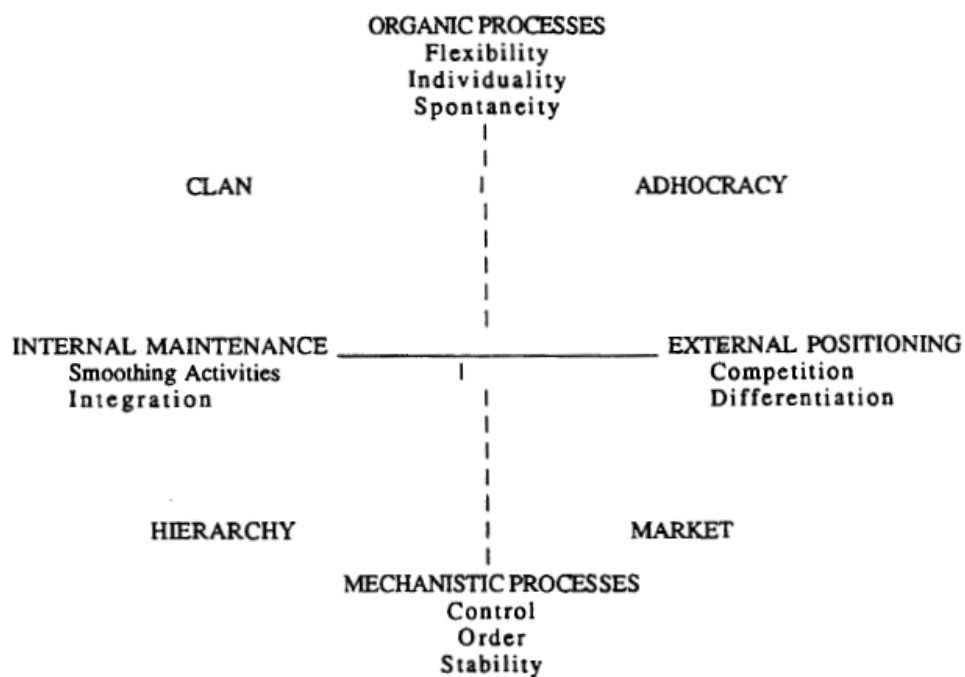
Nesse contexto, Cameron e Quinn (2006) desenvolveram a tipologia de quatro categorias (Figura 2): cultura do clã, cultura de adhocracia, cultura da hierarquia e cultura de mercado.

- Cultura do Clã: pode ser entendida como uma lógica de coletividade em vez de individualidade. Aqui, valores e metas são compartilhados e há grande coesão e participação do grupo. Possuem maior similaridade com uma família que com uma instituição econômica, pois, valorizam mais o trabalho em equipe, o envolvimento e compromisso com os funcionários que com regras, procedimentos hierárquicos, lucro e competição de mercados. Nesse tipo de cultura é comum o funcionário ter espaço para sugerir, receber recompensas e ser fortemente incentivados;
- Cultura da Adhocracia: refere-se às organizações inovadoras, dinâmicas, aceleradas, criativas, responsivas à ambientes turbulentos que buscam produzir produtos e serviços únicos e originais. O foco aqui é na inovação, no pioneirismo, nas mudanças constantes e no rápido crescimento. Para uma liderança eficaz é preciso ser visionária, inovadora e orientada para o risco;
- Cultura da Hierarquia: é representada por estrutura formal e com procedimental. O foco desse tipo de cultura é na estabilidade, no longo prazo, na previsibilidade, na eficiência, nas regras formais e nas políticas para

manutenção da organização. O controle interno se dá através de regras, empregos especializados e decisões centralizadas. Para ser eficaz os líderes precisam ser bons coordenadores e organizadores;

- **Cultura do Mercado:** significa uma organização orientada para o mercado, ou seja, o ambiente externo. A ênfase está em assuntos externos como: transações, constituintes, fornecedores, clientes, contratados, licenciados, sindicatos e reguladores. O foco está no mercado econômico e monetário, conseqüentemente em transações, na vantagem competitiva, na lucratividade, nos resultados financeiros, nos nichos de mercado, nas metas ampliadas e bases de clientes. A orientação dessa cultura é a competitividade e a produtividade.

Figura 2 - Modelos de Cultura com os Tipos de Organizações



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

Cada quadrante representa premissas, orientações e valores básicos, levando em consideração a força cultural, o tipo cultural e congruência cultural. A disposição desses quatro quadrantes se dá pelas características de cada cultura que podem ter mais processos orgânicos (flexibilidade/individualidade/espontaneidade) ou processos mecanicistas (controle/ordem/estabilidade). Podem ter o foco na

manutenção interna (suavização de atividades/integração), como também, no posicionamento externo (competição/diferenciação).

Uma subcultura, por sua vez, refere-se a um grupo dentro de outro maior, que surge a partir de compartilhamento de similaridades que podem ser de características sociais, culturais profissionais, regionais ou nacionais (HATCH, 2013). Para Morgan (2002), subculturas podem ser entendidas como agrupamentos sociais e/ou étnicos que dão origem a diferentes normas e padrões de comportamento que muitas vezes coincidem com as atividades organizacionais.

É comum ser criado pela alta administração uma subcultura dominante, justamente por questões de formas de poder. Essas subculturas são melhor denominadas como subcultura corporativa. As subculturas podem intensificar a cultura dominante se reforçarem os valores, crenças, normas e expectativas. Podem ser ortogonais quando forem independentes e não conflituosas. E podem representar também uma contracultura quando os valores, crenças, normas e expectativas contrariarem a subcultura dominante. Algumas contraculturas são, inclusive, toleradas por um tempo pelo valor criativo que fornecem para as empresas (HATCH, 2013).

No mundo empresarial, há várias crenças a respeito do conceito de cultura, uma delas é que há culturas que são boas e outras que são ruins. Na bibliografia gerencial, por exemplo, há a crença de que cultura resulta em eficiência e que alguns tipos de cultura estariam relacionados com desempenho econômico (SCHEIN, 2017). Subculturas, por sua vez, também não podem ser consideradas de maneira superficial como boas ou ruins, pois, isso depende da influência que elas exercem na organização. Quando forem discordantes de outras subculturas, podem gerar conflitos e não colaboração, sendo assim, são chamadas de silos. Silos são essas subculturas fortes, com alta concordância dentro de si, porém, discordantes de outras subculturas, o que resulta em não colaboração e dificuldades de comunicação. Cultura forte é um conceito importante para explicar os chamados silos organizacionais, ela é definida por duas variáveis: alta intensidade e alta concordância, fatores esses que explicam a autocontenção e inflexibilidade com outras subculturas diferentes (HATCH, 2013)

Nas comunidades virtuais, a cultura da convergência é o fator que aglutina com intensidade grupos com os mesmo valores e ideias (JENKINS, 2008). A cultura tem essa capacidade de criar redutos de convergências onde códigos diferentes são tidos como anormais (MORGAN, 2002) A não convergência de valores é excludente, pois,

o grupo é movido por suposições, ou seja, valores inegociáveis, onde não há espaço para argumentação (SCHEIN, 2017)

Portanto, o conceito de cultura que será utilizado nesse trabalho é o definido por Schein (2017): a cultura organizacional formalmente definida é um conjunto de artefatos, valores/crenças e suposições compartilhadas por um grupo de maneira integrada.

2.1.1 Estudos empíricos sobre cultura organizacional

Ao perfazer o protocolo da revisão sistemática previsto no planejamento desta pesquisa, foram encontrados, primeiramente, 63 estudos na base de dados apontada e, após leitura, mediante critérios de inclusão e exclusão, foi definido um total de 26 trabalhos acerca de cultura organizacional.

Dos estudos selecionados, dois foram publicados em 2021, cinco em 2020, um em 2019, nove em 2018 e nove em 2017. Os trabalhos selecionados no processo de revisão sistemática da literatura trouxeram alguns autores que vêm estudando a cultura organizacional nas últimas décadas, conforme mostra a Figura 3. Entre os autores mais encontrados estão: Schein (2017), Cameron e Quinn (2006) e Hatch (2013).

Figura 3 - Word Cloud (Nuvem de Palavras) de Autores



Fonte: elaborado pela autora com auxílio em <https://www.wordclouds.com/>

O Quadro 2 apresenta a relação dos trabalhos levantados ao longo do processo de revisão sistemática da literatura, com o devido título, autores e o ano de publicação. Os trabalhos estão dispostos em ordem de publicação que vai de 2017 a 2021.

Quadro 2 - Trabalhos Selecionados na Revisão Sistemática da Literatura

	TÍTULO	AUTORES	ANO
1	A noção de cultura nos estudos contemporâneos de aprendizagem organizacional no Brasil: desvendando a rede com o uso da inscrição literária	Américo, Carniel e Fantinel	2017
2	A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas	Demo, Fernandes e Fogaça	2017
3	Proposta de modelo de cultura organizacional para inovação proposta	Felizzola Cruz e Morales	2017
4	Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras	Frezatti <i>et al.</i>	2017
5	A influência das políticas de reconciliação organizacional e cultura sobre as percepções de estresse dos trabalhadores	Monteiro <i>et al.</i>	2017
6	Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade	Muzzio	2017
7	Tecnologia de produção e cultura organizacional em uma empresa de transporte em massa	Nelson e Mei	2017

8	Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria	Oliveira e Souza-Silva	2017
9	Análise cultural em três organizações produtivas indígenas a partir de uma perspectiva simbólico-interpretativa	Vasquez-Rivera	2017
10	Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras	Bueno e Freitas	2018
11	Gestão do conhecimento da cultura organizacional em <i>call centers</i> em Manizales	Echeverry, Herrera e Velez	2018
12	Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional	Larentis, Antonello e Slongo	2018
13	Tomada de decisões no primeiro nível de gestão: a interferência da cultura organizacional	Marchisotti, Domingos e Almeida	2018
14	Perspectivas de cultura organizacional e artefatos físicos: um estudo em escola de equitação por meio da foto-elicitación	Miyazaki, Hanashiro e Ipiranga	2018
15	Gestão da criatividade organizacional: elementos de discussão	Muzzio e Paiva	2018
16	Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho	Silva, Castro e Santos	2018
17	Cultura organizacional e sustentabilidade nas empresas brasileiras de eletricidade	Soares <i>et al.</i>	2018
18	Liderança como prática cultural	Vilas-Boas <i>et al.</i>	2018
19	Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional	Paz <i>et al.</i>	2019
20	Modelos mentais e capacidades dinâmicas em uma empresa familiar brasileira	Massa <i>et al.</i>	2020
21	Cultura de inovação e aprendizagem: o programa clube dos apaixonados por desafios	Pimentel, Loiola e Diogo	2020
22	Escala de cultura de gerenciamento de erros: tradução e evidências de validade para amostras brasileiras	Porto <i>et al.</i>	2020
23	Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional	Oliveira e Martins	2020
24	Proposta de construção de modelo de maturidade em governança e gestão de TIC	Santos <i>et al.</i>	2020
25	<i>Drivers</i> da inovação em serviços: proposição de um modelo teórico	Leo e Tello-Gamarra	2021
26	O impacto das características do CEO na cultura organizacional e no efeito silo	Mouta e Meneses	2021

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

O primeiro trabalho analisado foi o de Américo *et al.* (2017), no qual, foi abordada a cultura organizacional a partir da aprendizagem organizacional. O trabalho buscou descrever como as concepções de culturas estão sendo abordadas nesse campo e a principal contribuição foi desvendar essa rede intelectual de pesquisas nacionais, utilizando como método, a inscrição literária. O trabalho revelou que há uma agenda polissêmica de cultura organizacional e que a aprendizagem organizacional, ao adotar algumas perspectivas de cultura, conseguiram estabelecer ligação com as Ciências Sociais e também com a Administração.

O trabalho de Demo *et al.* (2017), discorre sobre a perspectiva de valores organizacionais, onde o seu objetivo foi identificar as relações entre valor organizacional e políticas e práticas de gestão de pessoas, especificamente em uma empresa pública do Distrito Federal. Sua principal contribuição foi diagnosticar e identificar valores como igualitarismo (envolvem condições de trabalho, TD&E e envolvimento), inovação e harmonia. O estudo conclui afirmando que esses valores são capazes de prever políticas e práticas de gestão de pessoas e que sabendo disso, podem auxiliar os gestores.

Felizzola Cruz e Morales (2017) estudaram a cultura organizacional a partir da inovação, o objetivo era elaborar um modelo de cultura organizacional para a inovação que favorecesse o desenvolvimento de novos serviços e produtos. A sua principal contribuição foi ao definir oito componentes formadores de cultura organizacional e que mesmo a empresa sendo apontada como estando no caminho da inovação, haviam lacunas que precisam ser estudadas para tornar mais preciso esse modelo.

Frezatti *et al.* (2017), por sua vez, abordaram a cultura organizacional a partir da gestão familiar, quando buscou analisar a relação entre os estágios do ciclo de vida (nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento) e as características das empresas familiares. A sua principal contribuição foi identificar três elementos que estão nos vários estágios: Poder, Experiência e Cultura. Esses três elementos foram chamados de F-PEC e podem ser encontrados de diferentes maneiras nos ciclos, o qual, faz com que o modelo elaborado pela pesquisa tenha limitações.

Monteiro (2017) estudou estresse no trabalho, sendo o objetivo principal estudar os mecanismos de conciliação de trabalho-família em uma amostra de 156 colaboradores distribuídos em cinco empresas, dentro de uma mesma região em Portugal. Sua principal contribuição foi demonstrar que existe apoio na reconciliação trabalho-família de seus funcionários na cultura organizacional e que esse fator pode influenciar no trabalho e estresse familiar.

Muzzio (2017) abordou a criatividade coletiva sendo o objetivo principal era apresentar conceito teórico de gestão da criatividade, indivíduo no contexto coletivo, o processo de liderança da organização e a cultura organizacional como influenciadores na criatividade organizacional. Além disso, o trabalho propôs grade gerencial ilustrando tipologia de estilos de gestão orientados para mudanças nos processos organizacionais. Outra contribuição também, foi a discussão da espiral da

gestão da criatividade e de como isso determina a maneira pela qual a criatividade cresce ao longo do tempo.

Um dos trabalhos, abordou a cultura a partir da tecnologia de produção (NELSON; MEI, 2017) O objetivo foi analisar a relação entre tecnologia de produção e cultura organizacional em uma empresa estatal de transporte em massa. Sua principal contribuição foi sugerir que demandas de um sistema de produção altamente mecanizado, de alta intensidade de capital e de alta precisão não determinam diretamente a cultura organizacional, como normalmente era afirmado nos estudos clássicos. Pelo contrário, o estudo mostra que podem até gerar tensões subculturais o que gera uma necessidade de estudos futuros abordando a tecnologia como variável independente em um contexto que era visto a cultura organizacional como variável dependente.

O objetivo do trabalho de Vasquez-Rivera (2017) foi estudar organizações produtivas ocidentais a partir de uma perspectiva simbólico-interpretativista. Seu principal argumento foi que devido aos traços culturais de organizações produtivas indígenas, a cultura organizacional não conseguiria ser categorizada por modelos que se baseavam em outras culturas ocidentais, e que deveriam levar em consideração tipologias próprias dos povos indígenas, o qual, englobam outros elementos como o espiritual, o natural e a harmônico. Podem ter inclusive, concepções diferentes de elementos da cultura ocidental.

Bueno e Freitas (2018) estudaram a cultura organizacional a partir da teoria de representações sociais. Sendo seu principal objetivo estudar empresas multiculturais e suas representações sociais que são criadas. Sua constatação foi demonstrar que as equipes multiculturais podem contribuir com as representações sociais, com a aprendizagem organizacional, o desenvolvimento e a consolidação da cultura e de rotinas globais nas organizações, através da interação cotidiana. Outra contribuição foi demonstrar que na cultura organizacional de empresas multinacionais com equipes multiculturais pode haver traços em comuns entre os pertencentes do grupo.

O enfoque na Gestão do Conhecimento, foi estudado por Echeverry *et al.* (2018), sendo que o objetivo do trabalho foi estabelecer a relação da gestão do conhecimento com a cultura organizacional. Sua principal contribuição foi demonstrar que a gestão do conhecimento impacta na cultura organizacional, sendo assim, a cultura organizacional seria um fator-chave para o desenvolvimento de estratégias

apropriadas para a gestão do conhecimento e conseqüentemente desenvolvimento de negócios.

Larentis *et al.*, (2018), analisaram a contribuição dos relacionamentos entre comprador e vendedor na cultura organizacional, sendo seu principal foco então, a cultura inteorganizacional. A contribuição foi demonstrar que os relacionamentos interferem podem interferir em questões culturais dependendo da quantidade e a qualidade de interações, assim como também da confiança, do comprometimento, da cooperação e dos processos de aprendizagem.

Marchisotti *et al.* (2018) teve como objetivo, explicar como uma decisão é tomada no primeiro nível de gestão e em diferentes ramos de atividade. Sua principal contribuição foi mostrar que a cultura organizacional, dentre as variáveis analisadas, foi que mais mostrou forte influência na forma como os gerentes de primeiro nível tomam suas decisões.

Artefatos e simbolismo foi o enfoque dos estudos de Miyazaki *et al.* (2018), onde seu objetivo principal era compreender a cultura organizacional de uma determinada organização esportiva, a partir do estudo de seus artefatos, sob as dimensões instrumental, estética e simbólica. Sua principal contribuição foi revelar a profusão de artefatos na empresa, e sua importância para que as pessoas nela atuam.

Já a criatividade coletiva e inovação foi abordada no estudo de Muzzio e Paiva (2018), sendo o objetivo principal promover uma reflexão sobre incentivo de relações de trabalho que envolvem liderança com atitudes que fomentem uma cultura criativa. Sua principal contribuição foi evidenciar que gestão da criatividade e confirmar que embora possa ser melhor desenvolvido, os elementos analisados são gerenciados nas organizações participantes com o propósito de ampliar a criatividade coletiva.

Assédio e satisfação do trabalho foram o foco do trabalho de Silva *et al.* (2018), onde o objetivo do estudo era avaliar a relação entre o assédio moral, a cultura organizacional e a satisfação no trabalho. Uma das principais contribuições foi revelar que culturas de clã e adhocrática tendem a reduzir a presença do assédio e as culturas adhocrática e hierárquica se mostraram positivamente associadas com a satisfação, inclusive, foi destacado também que o assédio influencia na cultura do ponto de vista da satisfação.

A tipologia cultural desenvolvida por Cameron e Quinn (2006) foi usada para fornecer contribuições e percepções para o setor elétrico brasileiro na pesquisa de Soares *et al.* (2018). Sua principal contribuição foi fornecer um panorama sobre o perfil

cultural dominante, as forças culturais e as relações entre perfis culturais e as dimensões econômicas/ambientais/sociais, o qual foi chamado de abordagem 3BL.

O trabalho de Vilas-Boas *et al.*, (2018) estudou liderança e buscou estabelecer um novo contexto teórico para pesquisas sobre liderança como prática cultural com foco na compreensão integrada das práticas existentes, considerando líderes, seguidores, contexto e cultura. O trabalho demonstrou que a liderança não deve ser considerada apenas como prática e sim como prática cultural.

O estudo de Paz *et al.* (2019) focou no bem-estar e qualidade de vida organizacional, onde seu objetivo principal era testar modelos de mediação/moderação da cultura organizacional, dos valores concorrentes e dos estilos de funcionamento organizacional, considerando a qualidade de vida organizacional (QVO) e o bem-estar pessoal nas organizações (BEO). Como contribuição principal, o trabalho demonstrou que todos os tipos de cultura tiveram poder de mediação significativos entre as variáveis de QVO e BEO.

Capacidades dinâmicas, foi o enfoque de Massa *et al.* (2020), que buscaram analisar como a mentalidade dos gestores eram influenciadas pela cultura organizacional. Os resultados evidenciaram que os paradigmas organizacionais acabam distorcendo escolha sobre quais capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidas.

Inovação e Aprendizagem, por sua vez, foi o foco de Pimentel *et al.* (2020) que tiveram como objetivo da pesquisa analisar a ocorrência de aprendizagem a partir de experiência e desenvolvimento de habilidades que são coletivas através de um programa de que construiu uma cultura de inovação. Sua principal contribuição foi demonstrar que a aprendizagem coletiva requer mudanças comportamentais concretas, e um novo olhar sobre a realidade.

Práticas organizacionais foi explorado por Porto *et al.* (2020, p. 1) quando buscou “identificar evidências de validade para a versão em português do Brasil da escala de cultura de gerenciamento de erros” e como contribuição demonstrou que a estrutura encontrada está alinhada com o estudo original e com outros estudos usando a escala e os resultados apontaram que se trata de um instrumento promissor para pesquisas e diagnósticos.

Oliveira e Martins (2020) focaram na influência da cultura organizacional na gestão de projetos e chegaram ao resultado que demonstrava que para os entrevistados (que não atuavam na gestão de projetos) divergiam sobre o impacto da

gestão de projetos na eficiência da empresa, quando comparados com os respondentes que atuavam diretamente.

Santos *et. al.* (2020) pesquisaram sobre a gestão de Tecnologias de Informação e da Comunicação, sendo seu objetivo criar um modelo de avaliação da governança dessas TICs. Sua principal contribuição foi a demonstração de que a maturidade da gestão depende de mudanças no desempenho, cultura organizacional e também controles internos.

Leo e Tello-Gamarra (2021), estudaram a inovação em serviços, no qual, ao ser analisado levava em conta a cultura organizacional e outros oito pontos. O objetivo do estudo era propor um modelo teórico para melhor compreender o fenômeno. Sua principal contribuição foi demonstrar que o objeto de estudo, os hospitais, tinham dificuldade em inovar.

O último estudo analisado, o de Mouta e Meneses (2021), estudou o impacto das características psicológicas dos CEOs tanto na cultura quanto nos silos organizacionais. A principal contribuição foi apresentar a importância das características do CEO na cultura e influência para desenvolver redes de cooperação.

Nesta revisão, pode-se depreender que o problema de pesquisa aqui proposto tem aderência com os temas estudados sobre este tema, uma vez que introduz uma abordagem sobre cultura organizacional que analisa a sua difusão num mercado em formação.

2.2 Fundamentos da difusão cultural

De acordo com Delpuech (2008), os estudos sobre difusão ressaltam a tendência dos empreendedores em selecionar informações de fontes externas que vêm de encontro aos seus interesses, crenças/valores e suposições. Do mesmo modo, as organizações imitam modelos dados como certos que se caracterizam como melhores práticas no seu campo organizacional de atuação (DIMAGGIO; POWELL, 1983), mediante o processo de isomorfismo mimético.

O fenômeno observado em redes interorganizacionais (WEGNER; PADULA, 2013) que atuam como agentes num campo organizacional delimitado e cujos membros imersos desenvolvem ações de difusão de padrões, conhecimentos e valores em organizações ao longo do tempo, revela implicações importantes a serem investigadas. Neste sentido, o conjunto de crenças/valores e suposições delimitado

pela cultura organizacional pode ser disseminado, seguindo a lógica do reforço positivo e que venha de encontro aos interesses de um determinado público.

Nos processos de transferência de práticas (KOSTOVA, 1999), as crenças e valores difundidos influenciam as ações dos atores sociais mediante a prescrição de modelos e regras que passam a ser adotados recorrentemente. Assim, é de se supor que uma comunidade digital de empreendedoras pode ser influenciada por uma organização pioneira que difunde práticas e suposições na criação de novos mercados como é o caso da infoprodução.

Modelos de adoção já foram utilizados em relação a práticas e transferência de conhecimento por Child e Rodrigues (1996) e Ghoshal e Bartlett (1988), mas não exploraram a perspectiva da difusão de uma cultura organizacional coesa em uma comunidade digital de atores. Para Child e Rodrigues (1996), se os membros de uma comunidade se identificam com práticas dadas como certas, eles provavelmente vão imitá-las, adotando-as, uma vez que são utilizadas por seus pares. De modo inverso, se não houver identificação, o padrão é ignorado, surgindo resistências à sua adoção. Se existir um padrão, não quer dizer que ele é aceito totalmente, pois pode haver uma dissonância com o padrão, pois resistência e aceitação não são contraditórias. É preciso checar essa possível variação em estudos de caso.

Esse processo de resistência ou aceitação pode ser explicado pela tipologia desenvolvida por Schutz (1970), que apresenta quatro tipos de fontes de conhecimento adquiridos socialmente e que podem influenciar o processo de difusão: (1) testemunha ocular: alguém que reporta fatos que tem observado no seu alcance e que pode estar imerso em uma comunidade; (2) informante: alguém que por causa de seu relacionamento mais direto com a fonte difusora, é capaz de comunicar algum evento ou opiniões de outros; (3) analista: alguém que divide o sistema de relevâncias, coleta informações e a organiza em conformidade com a fonte difusora; (4) comentarista: alguém que não divide o sistema de relevâncias, mas que coleta informações da mesma forma que o analista e as apresenta de tal maneira que se possa formar um conhecimento claro e preciso do que é relevante para a comunidade.

O estudo sobre a difusão da reforma do serviço público de Tolbert e Zucker (1983), por exemplo, aponta que o padrão de difusão envolve dois conjuntos de mecanismos: os primeiros adotantes que baseiam suas decisões em critérios técnicos e os tardios que respondem principalmente a pressões por legitimidade. Também podem existir motivos baseados no princípio da homofilia que explica laços recíprocos

em redes que motivam a adoção de determinadas ações e padrões. De acordo com Bottero (2005, p. 166, tradução livre),

(...) o padrão de homofilia tem um grande impacto sobre as redes sociais. Semelhança social (não só em termos de *status* ocupacional, mas também ao longo de dimensões de raça, etnia, [gênero], educação, idade, religião, atitudes, gostos e crenças) estrutura fortemente uma gama de rede de relações (de laços intensos e de longa duração como casamento e amizade, a laços mais fracos e circunscritos, como fornecer apoio à carreira ao 'conhecer alguém', ou aparecer junto no espaço público).

O ponto aqui é verificar se existe algum laço de homofilia que fortalece o motivo da relação social entre os atores da comunidade, de modo que ela passe a ser racional, pois sua manutenção traz benefícios econômicos diretos e indiretos como consequência das ações adotadas.

Assim, é importante destacar que a difusão cultural é fundamental para que uma comunidade ou organização se constitua. E a sua cultura organizacional tem relação direta com a liderança exercida, responsável por desenvolver a identidade cultural ao longo do tempo. Por esse motivo, essa difusão torna-se um dos principais desafios do líder, porque saber comunicar, estruturar equipes, engajá-las e motivá-las, em situações distintas, são fatores preponderantes para que se obtenha sucesso. Schein (2017) dá destaque ao papel dos fundadores no processo de desenvolvimento de uma cultura, pois são os primeiros líderes de uma organização que desenvolvem formas próprias de solucionar os problemas da estrutura, deixando impressas suas concepções de mundo aos demais membros.

Logo, a comunicação interna aos membros de uma cultura é fundamental para o engajamento de uma comunidade. Curvello (2012) define comunicação interna, como um conjunto de ações coordenadas com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos que fazem parte da organização.

Desta forma, o próximo capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa para responder ao problema de pesquisa proposto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Vergara (2010, p. 4), “a articulação entre teoria e método é de vital relevância”. Com isso, dado o quadro teórico de referência, o propósito desta pesquisa será descritivo por meio de estudo de caso, pois busca descrever um fenômeno real no contexto da sociedade contemporânea, apresentando uma fundamentação teórica que norteia o caso investigado para corroborar ou questionar os conceitos utilizados (YIN, 2005). Para tanto, este trabalho adotará uma estratégia qualitativa de pesquisa, conforme o delineamento apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Delineamento da Pesquisa

Estratégia de Pesquisa	Qualitativa
Propósito	Descritivo
Método	Estudo de Caso
Nível de Análise	Setorial
Unidade de Análise	Organizacional
Conteúdo	Mercado de Infoprodução
Temporalidade	Recorte Seccional com Avaliação Longitudinal (2020 e 2021)
Técnica de Coleta de Dados	Pesquisa Documental, Observação Direta ¹ e Entrevistas Semiestruturadas
Tipos de Dados	Primários e Secundários
Técnica de Análise de Dados	Análise de Conteúdo Temática (Bardin, 2016)
Amostra	Seleção Intencional e por Conveniência (dos respondentes)
Base Teórica	Teoria da Cultura Organizacional

Fonte: elaborado pela autora.

3.1 Especificação do problema

Esta pesquisa busca resolver o seguinte problema de pesquisa:

Como a cultura organizacional foi difundida por uma empresa de infoprodução em uma comunidade digital de empreendedoras, no período de 2020 a 2021?

¹ A observação direta caracteriza-se “quando o pesquisador atua apenas como espectador atento [...]. Baseado nos objetivos da pesquisa [...], o pesquisador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho. Incluem-se as observações realizadas durante visitas de reconhecimento do local, observações de reuniões, observações feitas por ocasião da realização das entrevistas e outras situações para os quais o pesquisador tenha sido convidado” (GODOY, 2006, p. 133), bem como durante conversas informais com os atores envolvidos na pesquisa.

Assim, para atingir o objetivo geral definido no capítulo da Introdução, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual é a configuração de uma empresa de infoprodução e de uma comunidade digital?
- Quais são os elementos da cultura organizacional (suposições, crenças/valores, artefatos [e práticas²]) da empresa de infoprodução selecionada?
- Como a cultura organizacional foi difundida pela empresa de infoprodução na comunidade digital de empreendedoras, no período selecionado pela pesquisa?

3.1.1 Apresentação das categorias analíticas

A seguir, são apresentadas as definições constitutivas e as definições operacionais das categorias analíticas trabalhadas nessa pesquisa:

CULTURA ORGANIZACIONAL

DC: a cultura organizacional formalmente definida é um conjunto de artefatos, valores/crenças e suposições compartilhadas por um grupo de maneira integrada e que podem ser observadas através de três níveis diferentes: artefatos, crenças/valores e suposições (SCHEIN, 2017).

ARTEFATOS

DC: são os elementos visíveis em uma organização (como por exemplo: leiaute, disposição de ambientes, vestuário, manifestações, rituais, cerimônia, produtos, entre outros) que são fáceis de se observar, mas difícil de decifrar, pois, são carregados de subjetividade, o qual, poderá ser interpretado de maneira diferente a partir de observadores diferentes (SCHEIN, 2017).

CRENÇAS/VALORES

DC: suposições próprias de cada indivíduo que ainda não são compartilhados entre o grupo, antes, precisam ser validados empiricamente através de experiências sociais compartilhadas para só então se tornarem suposições (valores indiscutíveis)

² As práticas foram reconhecidas durante a coleta de dados empírica e incorporadas em uma categoria na análise de conteúdo temática, como elemento fundamental constituinte da cultura organizacional da comunidade digital analisada, emergindo como uma importante contribuição teórico-empírica da pesquisa.

pelo grupo. Crenças/valores são difíceis de serem validados, em muitos casos, principalmente quando se fala de ética e estética por exemplo. Nesse nível de cultura, entende-se um pouco dela, mas ainda não em sua totalidade, podendo ser consideradas como parcialmente visíveis (SCHEIN, 2017).

SUPOSIÇÕES

DC: valores inegociáveis e indiscutíveis, que antes era intuitivo (pertencente a uma lógica particular de um líder ou indivíduo) e que passa a ser validado socialmente, compartilhado pelo grupo e enraizado de maneira mais aprofundada na cultura organizacional. Difícil de alterar e mudar porque o reexame iria trazer desestabilização, fator contrário ao que se busca que é a estabilidade. E, apresenta alto grau de inconsciência, tornando-o não visível e propensos a equívocos, enganos e distorções de dados (SCHEIN, 2017).

DO: os elementos da cultura organizacional de interesse nesta pesquisa (artefatos, crenças/valores e suposições) serão identificados por meio de análise de conteúdo temática de documentos e da transcrição de entrevistas semiestruturadas em dois níveis: no nível organizacional da empresa de infoprodução (fundadora e equipe diretiva) e no nível da comunidade de empreendedoras (mediante diário de campo e observação direta).

DIFUSÃO CULTURAL

DC: formas de comunicação interna (CURVELLO, 2012) utilizadas por uma liderança para disseminar os elementos da cultura organizacional em redes, organizações ou comunidades de modo a estruturar equipes, engajá-las e motivá-las, em situações distintas, para se obter sucesso (SCHEIN, 2017).

DO: os mecanismos de difusão cultural serão identificados por meio de análise de conteúdo temática de documentos, do diário de campo e da transcrição de entrevistas semiestruturadas no nível organizacional da empresa de infoprodução (fundadora e equipe diretiva).

3.1.2 Definição de outros termos relevantes

Além das definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas citadas anteriormente, há a definição constitutiva de outros termos que são relevantes para essa pesquisa:

INFOPRODUÇÃO

Qualquer produção com forte base criativa e intelectual que utiliza a tecnologia digital e a *internet* como plataformas de criação e meio de distribuição destes produtos, que podem se apresentar em diversos formatos como: áudios, vídeos, aplicativos, jogos, *e-books*, *sites*, dentre outros. Com grande escalabilidade e adaptação para novas tecnologias, os infoprodutos dependem das tecnologias já existentes, como *gadgets*, computadores e dispositivos IoT4. Isto faz com que os produtos digitais sejam constantemente revisados e busquem sempre inovação para se manterem no mercado (MACHADO, 2018, p. 13).

3.2 Critérios de revisão bibliográfica sistemática

A revisão bibliográfica sistemática é uma forma de pesquisa que busca reunir estudos sobre determinado tema específico na literatura através da coleta, seleção e análise de forma crítica e sistematizada, por meio de um protocolo (SAMPAIO; MANCINI, 2006; VALLADARES; VASCONCELLOS; SERIO, 2014; THORPE *et al.*, 2005; FLICK, 2013). Ela é conhecida como uma ferramenta que procura minimizar o viés e os preconceitos, pois, busca contemplar o limite de estudos do que tem sido produzido naquele tema (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; VALLADARES *et al.*, 2014). Esta ferramenta pode ser muito benéfica para reunir um conjunto de estudos que tenham resultados conflitantes e analisá-los criticamente (SAMPAIO; MANCINI, 2006; MEDEIROS; DANTAS; RAMOS, 2016).

Este modo de se fazer pesquisa, originou-se na área da Medicina e migrou para áreas das Ciências Sociais, posteriormente. Como a área de Gestão é relativamente jovem, ainda não há um consenso entre pesquisadores sobre o ponto de vista ontológico e de construção de uma problemática. Embora não haja um consenso ontológico, no sentido metodológico, há um razoável consenso a respeito das etapas de uma pesquisa: I. Planejamento e Revisão; II. Condução da Revisão e III. Relatório

e Disseminação. Dentro destas três etapas da revisão sistemática, há nove fases conforme mostra o Quadro 4. (TRANFIELD *et al.*, 2003).

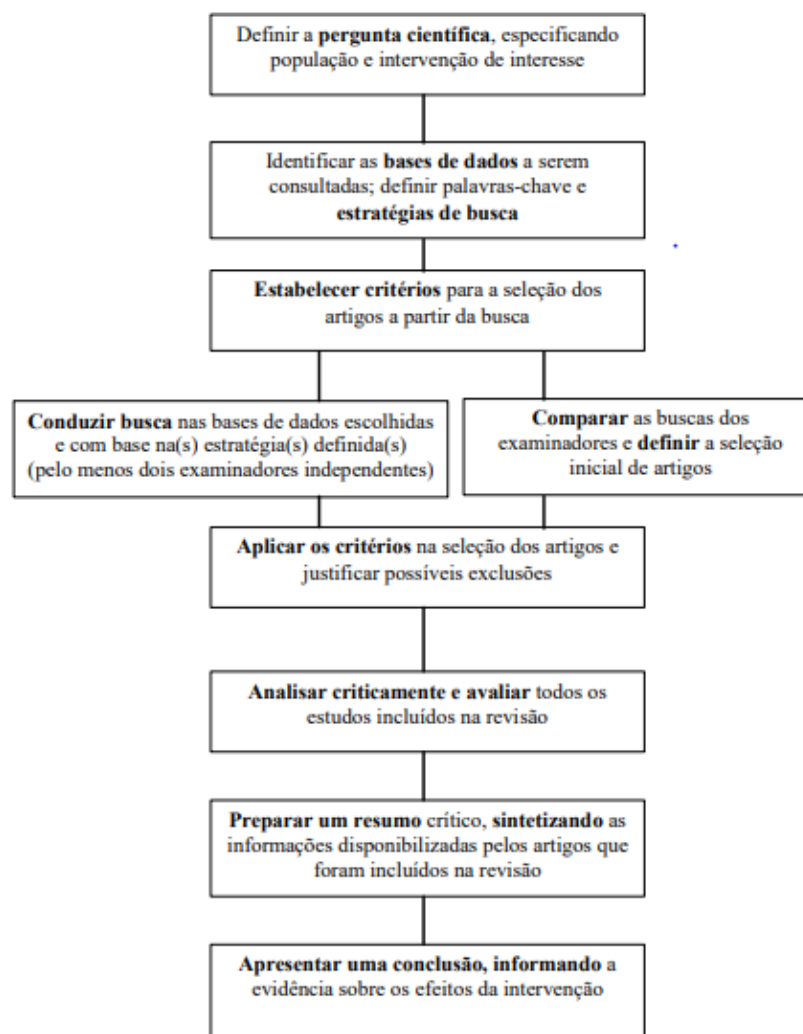
Quadro 4 - Estágios da Revisão Sistemática

Etapa I - Planejando a revisão
Fase 0 - Identificação da necessidade de revisão
Fase 1 - Preparação de uma proposta de revisão
Fase 2 - Desenvolvimento de um protocolo de revisão
Estágio II - conduzindo uma revisão
Fase 3 - Identificação da pesquisa
Fase 4 - Seleção de estudos
Fase 5 - Avaliação da qualidade do estudo
Fase 6 - Extração de dados e progresso de monitoramento
Fase 7 - Síntese de dados
Estágio III - Relatórios e disseminação
Fase 8 - O relatório e recomendações
Fase 9 - Colocando as evidências em prática

Fonte: adaptado de Tranfield *et al.* (2003, p. 214).

Segundo Sampaio e Mancini (2006), essa ferramenta de pesquisa exige um protocolo executado em etapas, conforme ilustrado pela Figura 4. As etapas iniciam-se, primeiramente, de uma pergunta científica, partem para a escolha da base de dados e o estabelecimento dos critérios de seleção de trabalhos da área. Após esta etapa, concomitantemente, é conduzida a busca nas bases de dados com a seleção dos trabalhos. Na seleção, é justificado os critérios de seleção e exclusão. A última fase é destinada à análise crítica dos dados, seguido por resumo e apresentação da conclusão.

Figura 4 - Etapas da Revisão Sistemática



Fonte: Sampaio e Mancini (2006, p. 79).

Para este trabalho, a revisão sistemática primeiramente formulou uma questão de pesquisa para norteá-la. Em seguida, estabeleceu a base de dados utilizada para localizar os estudos. O próximo passo foi a sistematização da seleção dos trabalhos relevantes. Com essa sistematização, será possível a delimitação da coleta dos dados necessários e devidas exclusões, conforme critérios pré-estabelecidos. Após isso, será feita uma análise, apresentação e interpretação dos dados.

3.2.1 Base de dados e estratégia de busca

Com o objetivo de localizar os estudos necessários para a construção desta pesquisa, foi escolhida a bases de dados: *Web of Science*, conforme compilado no Quadro 5

Quadro 5 - Portal Consultado e Estratégias de Busca

Fonte	Estratégias de Busca	Total de Artigos
SciELO <i>Citation Index (Web of Science)</i>	a) Data: 18/08/2021 b) <i>Strings</i> : Tema, título, resumo ou palavras-chave c) Termos de busca e booleanos: ((TS = (<i>Organizational culture</i>)) OR TI = (<i>Organizational culture</i>)) OR AK = (<i>Organizational culture</i>) d) Refinar resultados <ul style="list-style-type: none"> - Selecionado “Anos de Publicação”: 2021, 2020, 2019, 2018 e 2017 - Selecionado “Tipos de Documentos”: artigos de pesquisa - Selecionado “Idioma”: Inglês e português - Selecionado “Área”: <i>Business Economics</i> 	Primeiramente foram encontrados 63. Após seguir os critérios de inclusão e exclusão o resultado foi de 26 trabalhos

Fonte: elaborado pela autora.

Com base no objetivo deste trabalho, foram seguidos alguns passos como estratégia de busca:

- I. Determinação das palavras-chave e os operadores booleanos;
- II. Delimitação por data;
- III. Delimitar por área;
- IV. Delimitar por idioma;
- V. Delimitar por nível de acesso.

Em todas as pesquisas, respeitou-se as *strings* (campos de busca) que cada base de dados oferecia. Após estes passos pertencentes a etapa de busca, o objetivo foi identificar a compatibilidade dos trabalhos para então selecioná-los e excluí-los, conforme enquadramento na problemática da pesquisa.

3.2.2 Critérios de inclusão e exclusão de estudos

A fim de selecionar os trabalhos compatíveis com a pesquisa, foram utilizados os seguintes critérios de seleção: I. delimitados por título, resumo ou palavras-chave; II. idioma inglês ou português; III. publicados nos últimos 5 anos; IV. pertencente à área da Administração e/ou correlatas; V. adequação ao escopo do trabalho. Na sequência, foi feita a exclusão dos trabalhos a partir dos seguintes critérios de análise: I. remoção de duplicidades; II. remoção dos trabalhos não compatíveis com os critérios de inclusão descritos nas letras a, b, c, d, e.

Após a fase de inclusão e exclusão, os trabalhos foram encaminhados para extração de dados e síntese. Na fase de extração de dados, procurou-se respeitar as categorias analíticas que envolvem a problemática da pesquisa: cultura organizacional e objetivos organizacionais. Diante disso, seguiu-se para a síntese, de modo a levantar-se a contribuição dos trabalhos selecionados.

3.2.3 Extração de dados e síntese

Ao seguir as estratégias de busca e encontrar os 63 primeiros trabalhos na base de dados da *SciELO Citation Index (Web of Science)*, os artigos foram importados um a um diretamente ao *Software Mendeley*, através de uma extensão adicionada ao navegador do *Google Chrome*. Após a inclusão no software, deu-se início à leitura dos trabalhos seguindo os critérios de inclusão e exclusão. Dos 26 trabalhos finais, foram inspecionados os dados um a um, referente aos dados e informações de cada um já que o software pode apresentar problemas ao preencher os dados de referência dos artigos - título, autor, ano, revista, resumo, palavra-chave, etc. Após serem arrumados os erros, buscou-se o auxílio do *Excel (Microsoft)*.

Em uma pasta do *Excel* foi aberto uma planilha para a disposição dos 26 artigos, afim de sistematizá-los e organizá-los visualmente. Através de um quadro, foram incluídas colunas com: numeração dos artigos, títulos, anos, autores, resumos, autores usados para fundamentar a cultura organizacional, contribuições e referências.

A última fase foi destinada para a os agrupamentos dos pontos extraídos de cada trabalho analisado e após isso foi iniciado a redação com a síntese, respeitando a costura teórica do trabalho.

3.3 Design da pesquisa: estudo de caso

Nesta seção, é apresentado o delineamento da presente pesquisa, caracterizada como estudo de caso descritivo incorporado (YIN, 2005).

Stake (2009) afirma que estudo de caso não é uma metodologia, mas uma escolha do que vai ser estudado; é definido pelo interesse de uma questão explorada mediante um ou mais casos dentro de um sistema delimitado ao longo do tempo, com riqueza de detalhes, coleta de dados em profundidade envolvendo fontes múltiplas de informação (observações, entrevistas, material audiovisual, documentos e relatórios).

No estudo de caso múltiplo, pode-se estudar casos conjuntamente com o objetivo de investigar um fenômeno. Casos individuais são estudados e comparados para manifestar características similares ou contrastantes para alcançar uma melhor compreensão ou teorização sobre um conjunto mais amplo de casos. Yin (2005) apresenta quatro possibilidades, para delinear o estudo de caso, conforme mostra a Figura 5, de acordo com o número de casos, o contexto e a unidade incorporada de análise. De acordo com o autor, o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e holístico ou incorporado.

Assim, esta pesquisa, que tem uma natureza qualitativa, configura-se como um estudo de caso único incorporado e também com potencial comparativo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

3.3.1 Coleta e análise de dados

Como o delineamento será através de um trabalho de campo, a coleta de dados se fará através de entrevistas semiestruturadas, analisando dados textuais. A fonte dos dados será primária, uma vez que serão extraídos de entrevistas com a fundadora, equipe e participantes da comunidade; e secundárias já que documentos da empresa serão utilizados assim como artigos, teses e livros que serão utilizados na fundamentação teórica.

3.3.2 Análise de conteúdo temática

O método escolhido para análise de dados é a Análise de Conteúdo Temática (BARDIN, 2016). Esse método prevê um caminho que começa com a organização da análise (I. Pré-análise; II. Exploração do material; III. Tratamento dos resultados), passa para a codificação (I. Recorte; II. Enumeração) e termina com a categorização (I. Critérios; II. Processo).

Será utilizado o *software* Maxqda para auxiliar na análise de dados, uma vez que ele auxilia na criação, sistematização e organização das categorias analíticas. Foram analisados os *softwares*: Atlas.ti, Maxqda e Nvivo. Entretanto, Nodari, Soares e Wiedenhof (2014) apontam que o *software* que apresenta maior facilidade de uso entre os três é o Maxqda, não necessitando de grande instrução prévia, já que o sistema era intuitivo.

3.4 O caso em si: descrição do objeto de estudo

A empresa escolhida para esse estudo foi a Digi.Girls, uma empresa de infoprodução que atua no mercado digital. Foi escolhida por critério de conveniência, uma vez que a pesquisadora era aluna e pertencente da comunidade de empreendedorismo que empresa administra. Por mais que a empresa tenha o foco no empreendedorismo feminino, o interesse da pesquisa não é estudar segundo esse viés, e sim compreender a cultura do mercado de infoprodução como um todo sem segmentá-lo.

Em busca de um prefácio sobre a empresa e fundadora, foi encontrada a seguinte apresentação em seu *site*:

Um negócio de educação *online* para empoderar e ajudar você, empreendedora, a ter um negócio autêntico, com propósito, que te traz liberdade financeira e te permite viver a sua definição de sucesso. (...). Mentora e professora *online*, aqui você aprende sobre *Branding*, *Marketing* Digital, Negócios, *Design*, Redes sociais, Lançamentos de cursos, Empreendedorismo Feminino, e como executar e ter resultado, mesmo que você tenha pouca - ou nenhuma - equipe no momento (DIGI.GIRLS, 2021).

A empresa teve sua abertura primeiramente em 2016, como um *e-commerce* e posteriormente, no final de 2019, quando fez a transição de nicho de mercado, migrando para o mercado de Infoprodução. O negócio comunica inicialmente em suas redes o foco em Empreendedorismo Digital, Empreendedorismo Feminino e *Marketing* Digital.

Um dos principais produtos comercializados hoje é a “Mentoria com a Lua” (serviço de mentoria) que, para participar, é necessário preencher um formulário sobre características do negócio, que serão posteriormente analisados pela fundadora a fim de decidir se o negócio será aceito ou não nesse programa de mentoria de negócios.

Há também a “Comunidade Empreendedora Executora”, que também é objeto de análise dessa pesquisa, o qual se refere a uma plataforma de cursos juntamente com a participação de uma comunidade. Há também, a oferta de cursos diversos como: o “Minicurso de Precificação” (curso de precificação de produtos e serviços), “Meu Próprio Desafio” (curso de aceleração de posicionamento digital para empresas que querem migrar e atuar no contexto digital) e o “Desafio do Engajamento” (curso voltado para estratégias de marketing e branding nesse contexto digital).

A comunidade, chamada internamente como Comu.ee, possui o formato que mescla um curso, oferecido através da plataforma da Hotmart, com aulas gravadas, acrescentado de aulas semanais (chamadas de *digi.class*) feitas através da plataforma *Zoom* (videochamadas) com acesso exclusivo a um grupo do *Telegram* e a uma página no *Instagram* privada. Já passaram pela Comu.ee mais de 100 estudantes e atualmente conta com aproximadamente 700 participantes o que resultou em um faturamento de mais de 1 milhão de reais, apenas em 2020.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados da etapa de análise e interpretação dos dados. Os resultados estão em sintonia com o objetivo geral desta pesquisa: Analisar como os elementos de uma cultura organizacional são difundidos em uma comunidade de empreendedoras imersa num contexto institucional da educação digital que engloba o novo mercado de Infoprodução em formação. O capítulo é composto por três seções: 4.1. A Empresa e a Comunidade; 4.2 Elementos da Cultura Organizacional; 4.3. Difusão da Cultura Organizacional.

A primeira seção busca responder o primeiro objetivo específico: Descrever a empresa de infoprodução (Digi.Girl) e a comunidade de empreendedoras (Comunidade Empreendedora Executora). Enquanto que, na segunda busca-se identificar os elementos da cultura organizacional (suposições, crenças/valores, artefatos e práticas) da empresa selecionada. Por fim, a terceira descreve como a cultura organizacional é difundida na comunidade de empreendedoras.

A partir dos pressupostos da análise de conteúdo de Bardin (2016) e seguindo o roteiro proposto no capítulo de metodologia, esse estudo percorreu as três partes da análise: organização da análise, a codificação e por último a categorização. Na organização, houve uma pré-análise, que resultou na decisão de triangular as seguintes fontes de dados: I. documentos externos (referente a comunicação institucional do *site*/rede social e reportagens a respeito da empresa); II. Entrevistas: feita com a fundadora e sua equipe; III. Diário de campo com informações internas: comunicação da comunidade, comentários nas redes sociais, aulas, materiais das aulas, encontros ao vivo online e demais documentos. Uma vez que a pesquisadora já acompanhava as redes sociais da empresa antes do período da presente pesquisa, como aluna e pertencente à comunidade, foi possibilitada a técnica de observação direta, ampliando-se a importância do diário de campo na pesquisa.

Na exploração dos materiais, foi feita uma leitura flutuante dos documentos e referência dos índices de acordo com os indicadores: Suposição; Crença/Valor; Artefato (níveis da cultura organizacional). O *download* das páginas do *site* e de documentos que seriam utilizados foram organizados em pastas e nomeadas conforme o tipo e local de origem. Com esses dados da exploração, foram elaboradas 20 questões para a entrevista.

As entrevistas foram realizadas nos dias 21 e 22 de dezembro de 2021, onde não houve comunicação entre as participantes entre as entrevistas. Ao todo, foram 2 horas e 15 minutos de entrevista com as três participantes: fundadora e equipe (ver Quadro 6). Foram gravadas pelo *Google Meet* e pelo software *Active Presenter*, para que houvesse uma cópia de segurança. As cópias de segurança dos arquivos da gravação das entrevistas foram armazenadas na nuvem, tanto no *OneDrive* da Microsoft, quanto no *Google Drive*.

Quadro 6 - Entrevistas

ENTREVISTAS			
ENTREVISTADA	DATA	DURAÇÃO	FORMA
E1	21/12/2021	1 hora	Meet
E2	21/12/2021	45 minutos	Meet
E3	22/12/2021	30 minutos	Meet

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Para melhor organização da análise, as entrevistadas foram identificadas como E1, E2 e E3. O perfil foi traçado e será apresentado na próxima seção. Após as entrevistas, as gravações foram transcritas para serem posteriormente analisadas. As três transcrições resultaram em 52 páginas de conteúdo.

As informações do diário de campo exploradas, por sua vez, foram organizadas através de uma planilha de *Excel*. A planilha continha uma coluna para as notas, assim como também, uma para a numeração, outra para a data de registro e outra para fonte das informações coletadas (Apêndice E). Esses dados foram coletados ao longo dos anos da pesquisa (de 2020 a 2022) e contaram com a observação direta da pesquisadora.

No tratamento de dados, as transcrições foram migradas ao *software* e feito mais uma leitura já concatenando possíveis grupos. A terceira leitura foi feita com o auxílio da ferramenta de marca texto, atribuindo às sentenças o teor de “com efeito” que resultaram em 189 trechos. A quarta leitura foi esmiuçando os trechos “com efeito” e distribuindo para os três principais grupos (Suposição; Crença/Valor; Artefato). Esse processo foi necessário para a caracterização e codificação dos dados coletados na entrevista.

O *software* utilizado na análise de conteúdo, Maxqda (VERBI, 2019), apresentou alguns pontos positivos. A interface era intuitiva e não exigia conhecimento prévio da ferramenta. É possível explorar os dados com diversas ferramentas diferentes visuais e gráficas. Foi possível criar *tags* para os três grupos

(Suposição; Crença/Valor; Artefato) e havia também a possibilidade de criar código *in vivo* automaticamente clicando em cima do trecho/palavra. Como ponto negativo, é importante destacar que é necessário pagar para fazer uso desse *software*. Embora o *software* tenha tido mais positivos, é necessário ressaltar que é possível fazer a análise de conteúdo sem o auxílio dele não sendo, portanto, primordial. Entretanto, com o uso dele, há uma diminuição de tempo de tratamento de dados, tornando o processo de análise da pesquisa muito mais ágil.

Os dados coletados foram suficientes para cumprir os três objetivos específicos dessa pesquisa. Com isso, foi elaborada uma síntese apresentada nas próximas seções. A interpretação e análise foi realizada conjuntamente e na sequência de cada subseção.

4.1 A empresa Digi.girls e a comunidade empreendedora

Empresa surgiu em 2018, no início, era uma loja virtual de acessórios femininos. Nesse período, a fundadora trabalhava em uma empresa no ramo de moda, em regime CLT, quando decidiu gerenciar seu próprio negócio. No começo, se dividia em gerenciar o *e-commerce* e o seu trabalho celetista. Após ser diagnosticada com depressão, começou a questionar o propósito do trabalho e buscar sentido na atividade que desenvolvia naquele momento. Com o seu trabalho desempenhado na loja virtual, começou a ser procurada por empreendedoras que buscavam aprender como gerenciar um *e-commerce*. Foi nesse contexto que percebeu que poderia ter uma profissão que gostasse, que pudesse ser remunerada e que impactasse pessoas. (DIGI.GIRLS, 2021). Assim, nesse momento saiu da CLT e decidiu seguir exclusivamente com a sua empresa.

Após ter começado ensinar sobre empreendedorismo digital, teve contato com o Fórmula de Lançamento (método de venda de infoprodutos), através de um anúncio *online*. Com isso, decidiu vender seus produtos digitais através de Lançamentos. Escolhido o método de vendas e o modelo de negócios que iria dar andamento, buscou especificar o nicho de atuação conforme havia sido ensinada em um evento de negócios. Optou por ensinar *marketing* digital para artesãs, no qual, ensinava sobre como fazer e vender em um *e-commerce*. Entretanto, escolher trabalhar com um nicho tão específico não deu certo, não obteve retorno, nem demanda.

Após a experiência não ter dado certo, decidiu ampliar o nicho e focar no macro, o de empreendedoras digitais que atuassem em diversas áreas. O primeiro

infoproduto lançado foi o “Desafio do Engajamento”, em 2019. Em seu *site*, a empresa descreve esse produto da seguinte maneira:

O Desafio do Engajamento é um curso prático em formato de desafios que acontece com aulas gravadas e também em um grupo fechado e exclusivo no Whatsapp. Você receberá diariamente tarefas com as técnicas para aumentar seu engajamento e para produzir conteúdo que trazem resultados reais, e poderá trocar dicas e experiências com outras empreendedoras que estão no mesmo barco que você! (DIGI.GIRLS, 2021).

O Desafio do Engajamento fala sobre como engajar clientes nas redes sociais e é um produto vendido até hoje na empresa. Durante o ano de 2019, a fundadora validou esse modelo de negócio e o campo de atuação. Estabeleceu que venderia através de Lançamentos e os seus produtos digitais seriam destinados à empreendedoras que quisessem aprender a gerenciar seus próprios negócios em plataformas digitais. Deixou o *e-commerce* para atuar com infoprodutos com foco no empreendedorismo digital feminino.

O Lançamento é uma estratégia de vendas criada por Jeff Walker na década de 1990 nos Estados Unidos. Foi patenteada e no Brasil, quem possui licença para ensinar é o empresário Érico Rocha, em meados de 2015. Essa prática começou a ser adotada por seus alunos e disseminada nesse mercado de infoprodutos, outros métodos foram derivados desse.

A Digi.Girls adotou essa estratégia de venda que possui algumas premissas. É um evento de vários dias e possui uma estrutura de programação que compreende vários dias de aulas (chamado de CPL: conteúdo pré-lançamento) e no último, a apresentação do produto, conhecido como o *pitch* de vendas. O evento de lançamento precede um período de produção de conteúdo nas redes sociais como forma de aquecer o público e criar engajamento. Nesse período, é que se captam *leads*, que significa montar uma lista com possíveis clientes.

A captação de *leads* funciona através de tráfego (orgânico e ou pago) e ferramentas de *e-mail marketing* em que as pessoas se cadastram, informando interesse em participar do evento, adquirir um produto, entre outros. No tráfego orgânico, não há investimento e é quando, através do conteúdo nas redes sociais, a audiência clica e se inscreve registrando o interesse. Já no tráfego pago, a empresa precisa investir um valor para patrocinar o seu conteúdo no Instagram, Facebook, Youtube, Google, entre outros. Assim, ao se deparar com um conteúdo patrocinado,

a audiência é levada até o seu perfil, ou à página de inscrição do seu evento, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - Página e Conteúdo do Evento: “O Palco”

curso gratuito de marketing digital para empreendedoras

O PALCO

05 A 11 DE NOVEMBRO, ÀS 21H

Aprenda a usar o poder do digital para aumentar suas vendas e ter um negócio reconhecido e lucrativo

O caminho para construir seu palco e começar a viver a sua própria definição de sucesso

Nome*
Seu nome

E-mail*
Seu e-mail

ME INSCREVER AGORAAA

Após inscrever-se você será automaticamente adicionada ao grupo no WhatsApp de lançamento, onde enviaremos também materiais exclusivos, aulas secretas e surpresas!

de 05 a 11 de novembro, sempre às 21h

100% gratuito para empreendedoras

aulas ao vivo e **LIVE** sem replay

você nunca viu nada parecido em um curso gratuito

100% online. "O Palco" é um **CURSO GRATUITO** de marketing digital para empreendedoras que vai acontecer **AO VIVO** de **05 a 11** de novembro, sempre às 21h.

o que você vai aprender

- 05/11** - Guia definitivo para encontrar os fãs da sua marca e entender de uma vez por todas quem é e como se comunicar com seu cliente ideal
- 06/11** - Como ser a estrela do seu nicho, se destacar no mercado e gerar desejo na audiência
- 07/11** - Destrua na criação de conteúdo e construa uma tribo compradora e apaixonada pelo seu negócio
- 08/11** - 5 estratégias para atingir seu cliente, ser autoridade, aumentar sua visibilidade e ter mais público que realmente compre de você
- 09/11** - SOS anúncios: Dê adeus para a dúvida e o medo de fazer patrocinados e impacte uma multidão de fãs
- 10/11** - O Método Digi que vai de acelerar seu crescimento e suas vendas
- 11/11** - Mentoria, Análise de perfil e tira-dúvidas

Fonte: Digi.Girls (2021).

O Palco aconteceu entre os dias 05 e 11 de novembro de 2020, e foi um evento de lançamento nomeado de “curso gratuito de *marketing* digital para empreendedoras”. Ao longo de uma semana, foram ensinados gratuitamente assuntos como: criação de conteúdo, como identificar nicho, como captar o cliente ideal, como gerenciar anúncios entre outros (Figura 5).

No dia 10 de novembro de 2021, foi apresentado o *pitch* de vendas da Comunidade Empreendedora Executora como mostra uma postagem no Instagram da empresa (Figura 6). Foi dedicada uma aula inteira para demonstrar elementos do “Método Digi”: método de ensino dos temas dentro da formação. Ao longo do evento, foi trabalhado os “níveis de consciência do cliente a respeito do produto, a ponto de fazê-lo enxergar que ele precisa daquele método para solucionar problemas dentro do seu negócio.

Figura 6 - Postagem sobre Abertura de Inscrições



Fonte: Digi.Girls (2021).

O “carrinho” fica aberto, como elas dizem, com o produto à venda, apenas por um período pequeno, normalmente de 3 a 7 dias. O Fórmula de Lançamento criou no Brasil, e nesse mercado, o bordão do 6 em 7 justamente por conta disso. Esse bordão significa fazer 6 dígitos de faturamento em sete dias de venda. Entretanto, mesmo a empresa Digi.Girl adotando essa estratégia, ela se posiciona diferentemente em alguns aspectos, principalmente em ter como meta apenas os dígitos. A empresa se comporta diferentemente da maioria no mercado, enquanto impera essa lógica do faturamento, aqui a empresa foca em ter o seu propósito atingido. Propósito não é algo muito falado nesse mercado de lançamentos de infoprodutos.

A estratégia então foi adotada pela empresa, e ao ser perguntada sobre o que significava lançamento, a fundadora respondeu que:

O lançamento é a forma como a gente vai captar a atenção das pessoas e despertar o desejo delas para que elas entendam que esse produto pode ajudar um problema que elas têm. Então quando a gente está falando de vender conhecimento, a gente está falando de resolver problemas, na verdade, eu acho que qualquer produto, qualquer serviço resolve um problema, eu acho que vender é resolver problema, é encontrar soluções, mas o produto digital é bem específico nessa questão de ensinar a pessoa como ela resolve isso (E1).

Ela se tornou uma empresa que vende cursos sobre *marketing*, *branding*, empreendedorismo e negócios digitais. Além disso, ela entendeu que poderia ser uma empresa maior com funcionárias, poderia gerar emprego e seguir seu propósito de:

“fazer com que as mulheres consigam criar uma realidade que elas desejem e que elas consigam viver a definição de sucesso delas” (E1). E definiu que o objetivo da empresa seria construir “um futuro com mais visibilidade feminina” (E1).

A empresa funciona remotamente, cada integrante trabalha de sua casa, não tendo então um endereço físico. Assim era o formato de funcionamento da empresa antes e depois do período da pandemia. Em uma postagem no *Instagram*, a fundadora apresenta o seu escritório em casa e relata que esse é um dos valores da empresa:

Vivendo minha definição de sucesso: o novo Digi.Office é na varanda do meu novo ap, com direito a muitas plantas, cenário pra gravação dos vídeos, meus gatos comigo e essa vista que não canso de olhar e agradecer. □ Eu não preciso alugar um super escritório fora porque, hoje, não é o que eu quero. Cada uma tem a sua definição de sucesso, e a minha é poder transformar mulheres trabalhando descalça, com liberdade, meus gatos comigo e sendo bem remunerada por isso (DIGI.GIRLS, 2021).

Por ser um valor da empresa, o quadro de funcionários da empresa trabalha remotamente também e, inclusive, há uma pessoa de outro Estado. A Digi.Girls contrata duas empresas para prestar o serviço de contabilidade e tráfego pago, que também funcionam remotamente. Na entrevista, foi possível traçar o perfil das integrantes da empresa (Quadro 7), onde foi identificado gênero, atuação na empresa, grau de escolaridade, área de formação e tempo dentro de carreira dentro da Digi.Girls.

Quadro 7 - Componentes da Empresa

PERFIL DAS ENTREVISTADAS					
ENTREVISTA DA	GÊNERO	ATUAÇÃO NA EMPRESA	GRAU DE ESCOLARIDADE	ÁREA DE ATUAÇÃO	TEMPO NA EMPRESA
E1	Feminino	Fundadora, estrategista e “expert”	Ensino superior	Negócios da Moda	3 anos
E2	Feminino	Copywriter	Especialização	Jornalismo	1 ano e meio
E3	Feminino	Assistente	Ensino superior	Administração	6 meses

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

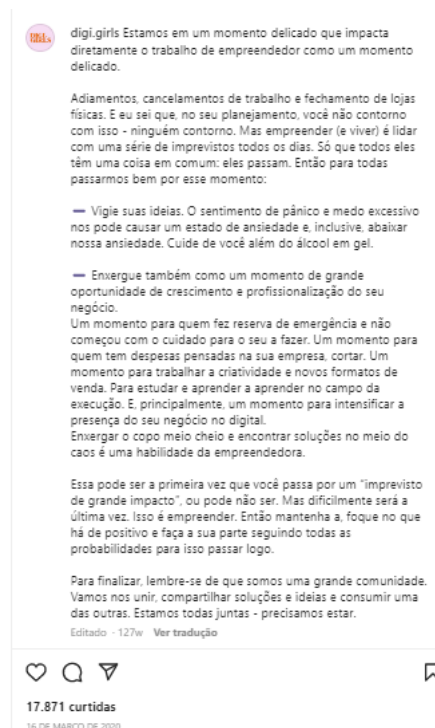
Importante destacar que, no momento da entrevista (dezembro de 2021), a equipe passava por um remodelamento. Antes disso, a empresa chegou a conter, além da fundadora, 5 funcionários e mais a empresa que fazia o tráfego pago. A

fundadora da empresa informou que pretendia contratar mais cargos nos próximos meses para dar conta da demanda da empresa.

A Comunidade Empreendedora Executora, surge em dezembro de 2019, após um ano de atuação da Digi.Girls no mercado de infoprodução. A fundadora criou essa comunidade de mulheres empreendedoras de maneira despretensiosa. Ela fez um convite através dos *stories* do Instagram para quem quisesse participar. Acabou recebendo adesão de 40 mulheres. Foi então que decidiu fazer um evento de lançamento ainda maior em abril de 2020.

Com a pandemia da Covid-19 e o *lockdown* na cidade de São Paulo, antecipou o lançamento oficial da comunidade para o fim de março de 2020. Um pouco antes do lançamento fez uma postagem no *Instagram* intitulada de “carta aberta à todas as empreendedoras” (Figura 7). Essa postagem falava diretamente com as empreendedoras que buscavam contornar os desafios do lockdown através do digital pois sabiam da importância dele para a publicidade dos seus negócios nesse contexto.

Figura 7 - Postagem: “Carta Aberta a Todas as Empreendedoras”



Fonte: Digi.Girls (2021).

O *post* em questão teve muita repercussão e atingiu mais de 15 mil curtidas na época. Além disso, mais de 6 mil pessoas compareceram virtualmente no evento de lançamento da comunidade. Quando entrevistada, a fundadora relata:

Eu usei muito a chamada olha ou você tá na internet ou você tá na internet, não tem o que fazer, não tem mais o físico estamos fechados, então vamos aprender como usar o poder do digital para crescer o seu negócio, e eu acho que foi uma grande sacada ter adiantado, porque foi num "timing" muito bom e foi esse o primeiro lançamento que a gente teve até os 6 dígitos, sem fazer investimento, eu não paguei, não fiz anúncio, não divulguei, com uma verba tal, eu simplesmente fiz o post, chamei as pessoas e 6 mil pessoas entraram no curso gratuito e depois 115 compraram, entraram na comunidade.” (DIGI.GIRLS, 2021, Transcrição 1, Pos. 29).

A legenda da postagem argumenta para fatores objetivos e subjetivos que envolviam os negócios naquele contexto novo. O número de vendas desse lançamento não era esperado, contrariando as expectativas da fundadora naquele momento. Outros eventos houveram naquele ano e a comunidade cresceu exponencialmente por influência da pandemia da Covid-19, alcançando mais de 1000 participantes no primeiro ano e mais de 7 dígitos de faturamento.

A “Comu.EE” (Comunidade Empreendedora Executora), como é chamada, é hoje o principal produto digital da Empresa Digi.Girls. É um produto que funciona por assinatura anual e compreende o acesso à uma formação completa sobre empreendedorismo digital, aulas semanais, aulas extras com convidadas, minicursos bônus (precificação, edição de vídeos no *Reels* do Instagram, etc.), há também encontros virtuais descontraídos (chamados de *happyhour* da Digi), *lives* de tira-dúvidas, um grupo no Telegram onde a comunidade pode interagir e uma página do Instagram exclusiva para quem pertence à comu.ee. Após a pandemia voltará a ter encontros presenciais, sendo que o próximo está previsto para novembro de 2022.

Em uma planilha interna da empresa estudada, foi possível traçar uma nuvem de palavras com as principais áreas e nichos de atuação das empreendedoras que faziam parte da comunidade (Figura 8).

A nuvem de palavras mostra nichos de moda, acessórios femininos, papelaria, marketing, design, empreendedorismo, fotografia, comunicação entre outros. Alguns nichos bem específicos como: criação de mangás (desenho oriental), confecção de

amigurumis (trabalho artesanal com fios, derivado do crochê), *thetahealing* e astrologia.

É dentro do grupo do Telegram que a comunidade troca mensagens sobre os nichos de atuação, trocam dicas, tiram dúvidas, indicam ferramentas de gestão, entre outros temas.

Figura 8 - Word Cloud (Nuvem de Palavras) de Nichos de Atuação



Fonte: elaborado pela autora com auxílio do software Maxqda.

Logo nos primeiros levantamentos de dados, já foi possível compreender que a Comunidade.EE não diz respeito apenas à um curso. Dado que, quando lançado como “formação”, não obteve demanda. Fato que, intriga ainda mais a necessidade de saber o que há agregado na comu.ee que faça com que uma diversas empreendedoras que não estão somente em busca de um curso.

No contexto de Cultura Organizacional, é importante destacar que enquanto a origem da empresa Digi.Girls se deu através de um propósito, a criação da Comunidade Empreendedora Executora foi intensificada por um evento (pandemia), e que, portanto, são duas maneiras pela qual se nasce uma cultura (SCHEIN, 2017). Nesse sentido e dada essa contextualização, é necessário demonstrar os achados sobre a cultura organizacional da empresa estudada e a disseminação dela na comunidade. Os elementos da cultura organizacional da empresa estudada serão descritos a seguir conforme os níveis: Artefatos, Crenças/Valores e Suposições.

4.2 Elementos da cultura organizacional

A cultura organizacional formalmente definida é um conjunto de artefatos, valores/crenças e suposições compartilhadas por um grupo de maneira integrada e que podem ser observadas através de três níveis diferentes: artefatos, crenças/valores e suposições (SCHEIN, 2017).

Os elementos da cultura organizacional de interesse nesta pesquisa (artefatos, crenças/valores e suposições) foram identificados por meio de análise de conteúdo temática de documentos e da transcrição de entrevistas semiestruturadas em dois níveis: no nível organizacional da empresa de infoprodução (fundadora e equipe diretiva) e no nível da comunidade de empreendedoras (mediante diário de campo).

O primeiro nível da cultura organizacional que será descrito nesse capítulo serão os Artefatos. Eles são os elementos visíveis de uma cultura, porém, difíceis de explicar. Justamente por serem visíveis, são os primeiros elementos identificáveis em uma cultura organizacional (SCHEIN, 2017).

Após isso, será descrito o segundo nível da cultura organizacional: Crenças/Valores. Esse nível da cultura organizacional é parcialmente visível, porém, ainda não é fácil de explicar. Compreende o nível em que as crenças e valores são expostos entre os membros do grupo com o objetivo de ser validados socialmente. Entretanto, diferente das Suposições, é importante enfatizar que esse nível ainda não é tido como pressupostos básicos (SCHEIN, 2017).

Por fim, será descrito o nível mais profundo da cultura organizacional da Digi.Girls: as Suposições. Aqui é onde se revelam os paradigmas de uma cultura. É onde estão os pressupostos básicos de um grupo, segundo a teoria de Schein (2017).

É onde estão as crenças, valores, ideias, pensamentos, percepções que já foram validados socialmente pelo grupo, tanto da empresa Digi.Girl como da comunidade de empreendedoras que ela impacta. Aqui, encontra-se o nível que não é visível, mas é mais inteligível de se compreender. É onde surgem os valores indiscutíveis que são dados como certos pelo grupo. É também a base da cultura organizacional que já foi validada pelo grupo e que influencia os mecanismos mais visíveis (SCHEIN, 2017).

4.2.1 Artefatos

Artefatos são os elementos visíveis em uma organização (como por exemplo: leiaute, disposição de ambientes, vestuário, manifestações, rituais, cerimônia, produtos, entre outros) que são fáceis de se observar, mas difícil de decifrar, pois, são carregados de subjetividade, o qual, poderá ser interpretado de maneira diferente a partir de observadores diferentes (SCHEIN, 2017).

Ao analisar o site oficial da empresa (digigirls.com.br) é possível perceber uma identidade visual homogênea que leva as cores laranja e rosa. Se faz o uso de um conjunto de fontes do mesmo estilo. Além disso, a empresa possui um logotipo da empresa que está sempre presente na comunicação institucional também. Em uma postagem na conta do Instagram da empresa, há uma explicação sobre o porquê da adoção das cores, linhas e fonte (Figuras 9 e 10).

Figura 9 - Identidades Visuais 1, 2 e 3



Fonte: Digi.Girls, 2021.

A postagem feita é um conjunto de figuras, ou “carrossel” como os criadores de conteúdo digital o chamam. Ao longo das figuras, é explicado à audiência o significado de cada elemento. É falado que a identidade visual é definida estrategicamente e que possui um propósito. Ressalta também que, a percepção do significado é inconsciente e influencia o cliente a comprar. Essa definição estratégica estaria dentro do que se chama Branding e que é um dos temas que a Digi.Girls ensina nos cursos e na comunidade.

Figura 10 - Identidades Visuais 4, 5 e 6



Fonte: Digi.Girls (2021).

A empresa faz uso de uma linguagem informal e se direciona à audiência como "Girls" e "mulher" tornando claro que o público-alvo é o feminino. Chamam a audiência e clientes por: "*digi.aluna*", "*digi.girl*" e "*digi.member*". E sempre se direcionam a elas como se tivessem uma relação estreita de amizade e nunca de competição, mesmo que sejam concorrentes nos negócios.

Em seu *site*, ela expõe logo na primeira frase o seguinte: "empoderando mulheres e acelerando o crescimento de negócios femininos para empreendedoras viverem suas próprias definições de sucesso" (DIGI.GIRLS, 2021). Essa frase evidencia o objetivo do negócio e alguns dos seus valores. A comunicação dos valores é algo feito frequentemente através de conteúdo nas redes sociais. A empresa fala sobre as bandeiras que defende e ensina que isso é necessário para gerar conexão nas redes sociais.

Além disso, são utilizados *emojis* (🌟, 📱, 🙌, ✨, 🧡) e *hashtags* (*#partiuexecutar*, *#execute*, *#neutroéshampoodebebê*, *#tapinhanacaracomamor*) que exploram a emoção do que é dito, comunicam ideias, passam mensagens entendidas por um público específico e conversam com uma geração que já está habituada com esses códigos.

Todo começo de mês, há o "ritual da prosperidade", no qual diversas empreendedoras assopram canela em pó ao pé da porta simbolizando a prosperidade entrando na sua casa e negócios. O ritual é filmado e compartilhado com a empresa através dos *stories* no *Instagram*. Essa prática iniciou pela fundadora da empresa e hoje perpassa para a audiência através das redes sociais da empresa.

Em diversas postagens do Instagram, há o uso de memes retratando o cotidiano das empreendedoras. Os *stories* (Instagram) muitas vezes possuem como fundo músicas da cantora norte americana Beyoncé. A cantora, inclusive, serve de inspiração, principalmente pelas músicas “*Run the World (Girls)*”, “*Formation*” e “*Fawless*” que trazem mensagens de empoderamento feminino associadas ao movimento feminista.

O clima organizacional dentro da comunidade é o da cooperação e não da competição, que inclusive, é um dos valores explícitos da Digi.Girls. Quando postado uma dúvida no grupo, rapidamente outras integrantes oferecem auxílio e sugestões a respeito. Além de temas referentes à atuação profissional de cada empreendedora, há também “desabafos” e mensagens, contendo assuntos de ordem emocional como: desafios na vida empreendedora, desafetos no cotidiano do empreendedorismo, entre outros. No contexto técnico, pode haver divergências explicitadas pelas integrantes entre elas, entretanto, quando se fala de assuntos de ordem emocional, é cultural que haja acolhimento, mensagens de afeto e de cunho motivacional.

Analisando a comunicação da empresa (*site* oficial e página do Instagram), já foi possível identificar alguns termos mais frequentes, como: empreendedorismo feminino, comunidade, mulheres, propósito, colaboração, pessoas, valores, digital, entre outros. E nem todos esses termos são especificamente sobre o contexto profissional, muitos são fatores subjetivos. Foi a partir desses termos mais frequentes é que foram elaboradas as perguntas com o intuito de identificar os elementos da cultura organizacional, pois, esses termos poderiam estar ligados aos níveis, mas a essa altura da pesquisa ainda não eram claros.

Após transcrever as entrevistas e com o auxílio do *software* Maxqda (VERBI, 2019), foi possível extrair uma nuvem de palavras (Figura 11) com os termos mais frequentes tratados durante a entrevista. Outros termos mais frequentes surgiram na nuvem de palavras: digital, impacto, branding, marketing, definição, verdade, sentido, acredito, liberdade, negócio entre outros. Mais uma vez, é possível perceber que temas subjetivos vêm à tona e não só temas estritamente profissionais. Importante destacar que alguns termos foram excluídos, quando não representavam significado, como é o caso de artigos e alguns verbos como ser e estar.

ocorrer um equívoco ao descrever uma crença particular da fundadora da empresa com algo já tido como certo por outros integrantes da empresa, como é o caso da equipe que foi entrevistada e das clientes que pertencem à *comu.ee*.

Ao iniciar o negócio, a fundadora da empresa estabeleceu estrategicamente seus valores pessoais como os valores da sua empresa. Ela mesma diz que a empresa é uma extensão de quem é o dono. Entretanto, conforme a empresa vai agregando mais *stakeholders* em sua configuração, mais esse grupo cresce e cada vez mais tem-se a necessidade de validação desses valores. A equipe e as clientes (integrantes da *comu.ee*) precisam ver o resultado empírico desses valores. No contexto digital, essa validação é chamada de “autoridade”.

No mercado de infoprodução, “autoridade” é o profissional que já apresentou resultados daquele método que ele defende. Seja esse método um modo de se fazer algo, seja uma ferramenta de trabalho ou o caminho a ser percorrido. Esses resultados podem ser financeiros: começar a faturar x valor, alcançar a independência financeira, atingir 6 dígitos de faturamento em 7 dias (como é o caso do primeiro curso de lançamentos desse mercado), entre outras promessas. Pode ser um resultado informacional ou de conhecimento: aprender a fazer *dashboards* no *Excel*, aprender a fazer bolo de casamento, aprender oratória, entre outras habilidades. Mas também, pode ser um resultado subjetivo como: destravar uma crença sobre algo, expandir a consciência sobre algo, entre outros exemplos.

Na entrevista, a fundadora revelou uma crença a respeito da intuição feminina quando disse: *“de repente a minha intuição fez assim, porque eu acredito muito que nesse processo de empreender a gente precisa, principalmente nós mulheres, a gente tem que ouvir a nossa intuição”* (E1). Em outro momento da entrevista revela que: *“aquela pessoa era muito grande, ela estava falando aquilo e eu precisava realmente seguir, sabe e aí foi o momento em que eu passei por cima da minha intuição e falei “ah então tá, eu vou especificar”* (E1). Em outra altura, declara mais uma vez que acredita na intuição feminina e que isso é algo que se tem clareza depois de um tempo: *“a gente tem um poder dentro da gente, que é a intuição, que é muito forte, quando a gente trabalha tudo isso [...] a gente consegue ver com mais clareza essa força”* (E1).

Entretanto, esse não foi um termo explorado pela equipe, o que poderia representar que ainda se encontra em processo de validação pelo grupo. No grupo da comunidade, quando pesquisado na barra de busca do Telegram o termo “intuição”,

o termo aparece apenas 7 vezes, e desses, 2 são da Digi. Algumas mensagens eram *digi.members* parabenizando quem usou a intuição: *"Que maravilha! Conciliou, seguiu a intuição e deu certo! Parabéns"* (DM 403). Outras aconselhando: *"Analyze tudo e siga sua intuição e seu coração 🍀 Sucesso!!!"* (DM 399). Uma relatando um aprendizado: *"Uma coisa que venho aprendendo muito é a escutar mais minha intuição!"* (DM 401). Outra dando um exemplo de quando isso funcionou: *"Eu sabia que ela ia fechar comigo (intuição que fala) e está sendo uma experiência muito bacana trabalhar no negócio dela de investimentos"* (DM 402). Ainda teve quem justificou a intuição como um ponto importante para decidir se inscrever em um curso: *"é ação junto com intuição... (execução foi o gatilho para eu decidir ...me inscrever já! 😊)"* (DM 400). Embora o termo tenha aparecido nas conversas, a frequência ainda é muito baixa. Acreditar que exista uma Intuição feminina e que isso auxilia no empreendedorismo é uma crença que ainda não é compartilhada integralmente pela comunidade.

Quando perguntada se havia convergência ou divergência na comunidade, uma entrevistada disse que a divergência seria apenas a técnica, enquanto que convergência seria sobre valores e seria obrigatória e automática, uma vez que só se aproxima quem compartilha dos mesmos valores. Ela afirma que *"de valores eu acho bem difícil, por conta do que a gente falou, mas de pontos de vista, de forma de conduzir o negócio, com certeza"* (E1). Ela justifica ainda, algumas divergências: *"porque a gente está falando de, já passaram pela comunidade mais de mil mulheres, cada uma vende uma coisa, cada uma veio de uma experiência, então tem gente que prefere fazer uma coisa de uma forma, outra de outra"* (E1). A fundadora afirma que atrai clientes alinhados com seus valores: *"consigo atrair pessoas muito alinhadas, como eu falei, quem não se sentiu alinhado a pessoa sai"*. Entretanto, complementa que há divergências, porém, não de valores: *"mas de ideias, de pontos de vista, sempre tem pessoas que defendem pontos de vistas diferentes."* (E1).

Durante a entrevista, a fundadora dá exemplo de um ponto que gerou divergência no grupo: *"outro dia a gente teve uma discussão muito legal a respeito de quem seguir nas redes sociais, eu devo seguir alguém que eu não concordo com os valores?"* (E1). Algumas *digi.members* confirmaram positivamente: *"E teve gente falando que sim, porque você não pode ficar só numa bolha, seguir só todo mundo que concorda com você, então é legal você ver opiniões contrárias"*. Outras negaram:

“teve gente que falou que não, eu não vou gastar minha energia vendo alguém falar algo grosseria em cima do que eu acredito.” Ela terminou afirmando que acredita ser positivo as divergências: *“Então existem essas diferenças, eu acho que isso é mais legal, porque isso promove uma troca rica, se todo mundo fosse igual, acreditasse nas mesmas coisas, que fizesse exatamente as mesmas coisas o que a gente teria para trocar?”*. Entretanto, vale ressaltar que vê como positivo por ser sempre respeitoso: *“Então tem e isso é rico e é sempre muito respeitoso, nunca tive nenhum problema com alguém que falou mal de fulana, que xingou sicrana no grupo, que fez alguma coisa, nunca tive isso.”* (E1)

Essa discussão surgiu no próprio grupo da comunidade e representa o processo de validação social. Foi levantado a ideia de que nas redes sociais as pessoas devem seguir apenas produtores de conteúdo que possuem os mesmos valores que elas, como pode-se perceber. Entretanto o próprio grupo não entra em um consenso quando diz que devemos “sair da bolha” e conviver com diferentes.

Outra entrevistada reforçou a ideia de que quem entra na comunidade está muito alinhada com os valores: *“eu acho que todo mundo que entra na comum tá muito bem alinhado”* (E3). E que se houvesse discordância era uma discordância branda: *“é muito raro ter alguma coisa [...] e quando há discordância entre as opiniões é tudo muito leve, é sempre conversa, são discussões saudáveis onde as pessoas expressem suas opiniões de forma muito saudável”* (E3). Entretanto, não informou sobre o que seriam essas divergências menores apenas deu exemplos fictícios que aparentemente são a respeito de como fazer algo e não sobre valores: *“por exemplo, eu acho que isso melhora no engajamento, aí outra pessoa fala ‘não, mas olha esse vídeo mostrando que já provaram que isso não é verdade’”*. (E1).

Outra entrevistada acredita que não há nenhuma divergência de valores: *“Então eu nunca vi um tipo de divergência, principalmente nessa questão dos valores, realmente nunca vi nada”* (E1). E termina confirmando que não há divergência e relaciona isso com constrangimento: *“nunca houve nenhum tipo de constrangimento dessa forma, era sempre muito alinhado muito convergente mesmo.”* (E3).

Outra forma de validação social é através do ritual “#euconsegui”, estimulado pela empresa. É proposto pela empresa que aos domingos as *digi.members* postem um relato no grupo, com a hashtag #euconsegui, contanto algo que implantaram em seus negócios e que tenha dado certo. Esse é o momento em que é demonstrado os

resultados advindos da prática e que automaticamente serão imitados pelas outras empreendedoras.

Enquanto o “#euconsegui” é uma iniciativa da empresa e uma proposta que parte dela, o “[Desabafo] é algo que surgiu da própria comunidade. É um momento destinado a desabafar sobre experiências que não deram certo, ferramentas que não funcionaram ou até mesmo sobre temas pessoais como: cansaço, ansiedade, saúde mental, solidão no empreendedorismo, entre outros.

O “[Desabafo]” é uma forma de validar com o grupo o que pensam sobre determinado processo, ferramenta ou prática. Uma “digi.member” afirma em um desabafo: “*Eu tava relutando em vir aqui escrever essa msg mas estou precisando muito de uma ajuda. A grande verdade é que eu estou muito desanimada com meus resultados, não estou conseguindo clientes e não sei mais o que fazer [...]*” (DM 192). Após mensagem de desabafo, outras digi.members dão sugestões, apontam onde estão errando, apoiam as ideias e dão conselhos.

Há pontos em que não há unanimidade dentro do grupo e em troca de mensagens no grupo do telegram vieram à tona. Não há unanimidade quando se fala de qual seria a melhor rede social para produzir conteúdo pelas empreendedoras, umas acreditam ser o *Instagram*, outras *Youtube*, umas acreditam na importância do blog, outras acreditam já não oferecer vantagens.

Também não é unânime o fato de ter que se posicionar politicamente em nome da sua empresa, algumas afirmam ser primordial, outras não acreditam que isso impacte nos negócios. Não é unânime a ideia sobre os limites do marketing agressivo e sobre gerar um *buzz marketing* com polêmicas. Há quem reconheça essa prática como um fator importante para aumentar a visibilidade e consequentemente vendas, outras acreditam não ser interessante para o *branding* da empresa.

Enquanto que nesse nível da cultura organizacional, as crenças e valores estão passando pelo processo de validação social, no próximo nível já estão validados os pressupostos básicos do grupo. Esses pressupostos básicos, que chamamos de suposições, revelam as verdades indiscutíveis do grupo que já foram validadas socialmente. Esse paradigma da empresa estudada será descrito a seguir na próxima subseção.

4.2.3 Suposições

Segundo Shein (2017), suposições são valores inegociáveis e indiscutíveis, que antes era intuitivo (pertencente a uma lógica particular de um líder ou indivíduo) e que passa a ser validado socialmente, compartilhado pelo grupo e enraizado de maneira mais aprofundada na cultura organizacional. Difícil de alterar e mudar porque o reexame iria trazer desestabilização, fator contrário ao que se busca que é a estabilidade. E, apresenta alto grau de inconsciência, tornando-o não visível e propensos a equívocos, enganos e distorções de dados (SCHEIN, 2017).

Ao analisar o terceiro nível da cultura organizacional da Digi.Girls, foi possível identificar oito pressupostos básicos que são compartilhados entre a fundadora, a equipe da Digi e as empreendedoras pertencentes a comunidade. As suposições encontradas foram: Comunidade, Feminismo, Execução, Empreendedorismo Saudável, Digital, Propósito, Autorreferência e Liberdade. A definição de cada uma dessas suposições será descrita na sequência.

S1. O PODER DA COMUNIDADE

O primeiro valor indiscutível é sobre a importância de formar comunidades quando se pretende posicionar o seu negócio no contexto digital. A prática de criar uma comunidade é estratégica e formulada intencionalmente a fim de se obter resultados. Acredita-se a comunidade tem o poder de aumentar o engajamento nas redes sociais, e com isso acaba gerando leads gratuitos de maneira orgânica e, portanto, diminuindo gastos com tráfego pago. Acaba diminuindo recursos que seriam destinados à divulgação do serviço por conta da divulgação gratuita dos ditos clientes-fãs (aqueles que defendem a marca). Aumento do *lifetime value*, uma vez que o cliente que se identifica com a marca acaba tendo um relacionamento de maior prazo com a empresa e conseqüentemente continua comprando outros produtos da esteira.

A Comunidade Empreendedora Executora é, primeiramente, um espaço para buscar profissionalização. A empresa vende, através da comunidade, uma formação completa sobre empreendedorismo digital (envolve branding, conteúdo, marketing e tráfego pago). Além disso, como bônus, acrescenta aulas semanais, encontros para tira-dúvidas, aulas extras com convidadas, minicursos, entre outros. Esse fator é

reconhecidamente importante para as empreendedoras e muitas vezes é o principal motivo pelo qual elas são atraídas.

No ponto de vista da profissionalização, um fator que atrai também, é o fato de que isso pode acrescentar um retorno financeiro como afirma uma das entrevistadas: *“Ela é uma comunidade que ensina algo que pode ser algo que vai gerar dinheiro para essas pessoas”* (E2). Tanto para empreendedoras que já atuam como para quem ainda quer empreender: *“Até porque tem pessoas ali que estão na CLT ainda, não tem negócios, mas precisam ser educadas para conseguir colocar esses negócios no mundo”* (E2). E o motivo de ser voltado para uma profissionalização é que gera resultados: *“Porque isso que ela ensina gera frutos e é realmente muito voltado para esse lado profissional”* (E2).

Além da profissionalização da Digi, é possível aprender umas com as outras dentro da comunidade. Pode ser através de aulas que elas podem dar: *“dentro da comunidade existem alunas que ensinam outras alunas”* (E1), e isso acontece (mediante triagem e autorização da Digi.Girls). Pode ser também através da troca de experiências no grupo do *Telegram* pelas próprias empreendedoras.

Além disso, é importante destacar que esse também é o espaço destinado para receber suporte da empresa e tirar dúvidas: *“eu também estou lá para dar esse suporte caso a gente precise, esse é o ponto principal.”* (E3). A Digi.Girls, inclusive, dispõe de uma funcionária para fazer essa atividade: *“desde o atendimento com as alunas, todo aquele suporte de dúvidas, de problemas [...] o que é a fundadora precisa de suporte em relação a esse produto sou eu quem dá.”* (E3).

Entretanto, é primordial destacar que para as integrantes, a Comu.ee não é só um espaço para formação profissional ou para adquirir conhecimento. É também um espaço que incentiva a projeção de um mundo onde mulheres alcançam empoderamento e criam seus próprios negócios como bem pontua uma entrevistada: *“a empresa não só vende uma comunidade, ela vende um mundo em que as mulheres são empoderadas, onde elas conseguem criar negócios”* (E2). É também um lugar que conscientiza a respeito do propósito e impacto que esses negócios devem causar: *“então o propósito está por trás da venda, essa razão de existir, [...] o impacto que esse negócio causa no mundo, [...] qual mundo ela deseja ter e como ela quer contribuir para que isso aconteça”* (E2).

Além de ser um espaço para compartilhar aquele universo de valores, é também um local para expressá-los e conviver com a convergência de valores,

incentivando os negócios uma das outras: *“é todo mundo se ajudando, todo mundo sempre expressando os mesmos valores, e tipo, as digi.members querendo se encontrar presencialmente para dar um abraço, uma querendo comprar da outra.”* (E2).

A “Comu” atrai também pelo simples fato de ser destinado ao gênero feminino. Segundo umas das entrevistadas, o fato de ser feito para mulheres, torna confortável falar sobre determinados assuntos do universo feminino: *“tem os grupos, grupos onde mulheres não se sentiriam confortáveis de estar lá com outros homens, falando assuntos com outros homens, acredito que a união não ia ser firme.”* (E3). Mesmo não sendo excludente a entrada de outro gênero, *“a fundadora preza muito por isso, ela fala “não é que um homem não vá entrar, se o homem quiser muito falar com a gente, vamos analisar, mas não condiz com propósito da empresa.”* (E3). E esse fator traz familiaridade a elas como afirma uma das entrevistadas: *“A comunidade é um curso, mas também é uma comunidade mesmo, no sentido da palavra, tipo uma família”* (E3).

A Comunidade Empreendedora Executora é defendida como um espaço seguro por ser um lugar onde elas possam desenvolver confiança ao empreender e se abrir umas com as outras: *“fazer com que as mulheres se sintam mais seguras empreendendo sabe, eu chamo a comunidade de um espaço seguro, a gente pode se abrir ali sabe.”* (E1). Além de ser um produto criado especificamente para esse objetivo: *então eu acho que eu não poderia ter criado um produto melhor para desenvolver tudo isso* (E1). E com esses valores: *“é aonde a gente consegue se empoderar através do conhecimento, que é um dos valores, onde a gente consegue se unir, que é um dos valores, aonde a gente consegue colaborar umas com as outras, que é outro.”* (E1).

É vista como uma rede de apoio entre mulheres, além de ser um curso: *“Então eu acho que a comunidade existe muito para isso, além da questão da educação é claro, ela é para você criar uma rede de apoio entre essas mulheres”* (E3). Uma das entrevistadas afirma que *“a gente não gosta de vender como um curso”* (E3) e *“a comunidade vai além de um curso”* (E3). Ela pontua que a comunidade [...] engloba cursos, aulas, encontros ao vivo [...] uma rede social só da comunidade e grupos segmentados no Telegram”. E explica que *“esses grupos funcionam para troca de ideias entre as alunas, dúvidas e também com a fundadora e com a equipe”*.

O aprendizado não é descartado, entretanto, é sempre associado a outros fatores, como por exemplo o combate a solidão *“além de aprender as coisas que ela*

precisa aprender para consolidar o seu negócio, é um lugar para ela se sentir segura e ver que ela não está sozinha” (E3). E a solidão não vem de estarem empreendendo online, e sim por não conviverem com outras empreendedoras no seu cotidiano “apesar de estar sozinha fisicamente, ela não está sozinha na questão de ser uma mulher empreendendo” (E3).

Portanto, é um espaço de profissionalização, mas também é um espaço de compartilhar valores, de receber ajuda, de trocar ideias com outras empreendedoras, de receber suporte da empresa, de avisar sobre eventos da área, de desabafar, de relatar experiências e de apoiar o empreendedorismo feminino no contexto do mercado digital.

O propósito da Digi.Girls, segundo sua fundadora, é aumentar cada vez mais esse espaço, pois, acredita que dessa forma a empresa impacte cada vez mais mulheres: *“meu propósito maior agora é aumentar essa comunidade[...] para que realmente sirva de local seguro e que isso possa realmente impactar cada vez mais mulheres.” (E1). Além disso, quer que executem na prática porque acredita que esse é o fator que traz resultado “eu quero que as pessoas executem, porque eu sei que aplicando elas vão ter resultado” (E1). Nessa mesma linha de raciocínio, outra entrevistada diz que “o propósito da comunidade é educar suas mulheres e ajudar elas a terem os seus negócios” (E2).*

Se por um lado a Digi.Girls busca oferecer com a Comu.ee muito além de uma formação, é importante compreender então o que as empreendedoras buscam nessa comunidade. Em setembro de 2021, a empresa lançou *“A Formação, que é um curso que tem dentro da comunidade” (E1). Ela conta que não queria lançar uma comunidade, queria dar ênfase ao conhecimento, ao curso “eu lancei e eu fiz um teste, não vou lançar com o nome comunidade” (E1). Fez várias mudanças estratégicas para vender a formação e não a comunidade em si “eu vou trocar, aumentei o valor, fiz um monte de coisa diferente” (E1). Entretanto, conta que “deu super errado, deu super errado e eu falei “vou voltar atrás, vou voltar lançar a comunidade”.” (E1). Isso demonstra, embora as empreendedoras valorizem o lado formativo, ao se depararem com um produto que se dizia um curso, elas não aderiam. Em contrapartida, quando se deparavam com uma comunidade, a demanda aumentava e era onde a Digi.Girls tinha seus maiores faturamentos. Isso torna claro que elas não buscam só um curso ou uma formação.*

Elas buscam o acesso ao especialista, como pontua uma entrevistada “as pessoas compram o acesso também a proximidade com essa especialista, que no caso da empresa é a fundadora, mas poderia se conectar com outros especialistas que vendem coisas muito semelhantes à nossa empresa” (E2). Buscam também, um lugar para pertencer pois “Comunidade é muito essa questão do pertencimento” (E2). Uma das entrevistadas associou pertencimento a tribo quando disse: “a minha tribo são essas mulheres que estão empreendendo e que estão ali junto comigo dentro da comunidade, com os mesmos valores, com os mesmos desafios, nesse movimento de colaboração e pertencimento.” (E2). Isso torna claro que encontrar a sua tribo e pertencer é o desejo de algumas *digi.members*.

O sentimento de pertencer aquela comunidade é associado também a esse apelido: *digi.member*. Uma das entrevistadas afirma que “quando elas expõem isso para o mundo “aí eu faço parte da comunidade, eu sou uma *digi.member*”, é muito legal.” (E1). Ela ainda ressalta que para ela “esse sentimento de pertencimento vem muito por conta dessa questão de colaboração” (E1), fator que está associado à outro pressuposto que explorado na próxima seção dessa pesquisa: feminismo. Uma *digi.member* “é uma membra da comunidade empreendedora executora” (E1). Isso significa que uma “*digi.member* é da comunidade, então é uma forma carinhosa de falar dessas mulheres” (E2). O motivo disso é que o apelido gera “esse senso de comunidade, eu sou uma *digi.member*, então é realmente criar esse senso, de novo, de conexão entre as mulheres que estão lá.” (E2). Há também a nomenclatura: *digi.aluna* e *digi.girl*.

Digi.girl é quem “está em busca de um futuro com mais protagonismo feminino, com mais possibilidade para nós, que está querendo deixar sua marca no mundo, quer impactar outras pessoas através do seu trabalho” (E1). Normalmente que segue a empresa nas redes sociais é chamada de “*Digi.Girl*” porque geralmente é quem acompanha e simpatiza com a empresa, a linguagem e os valores. Enquanto que, se a empreendedora “entrou em outro curso da empresa ela é uma *digi.aluna*” (E2). Ou seja, agora quando ela compra um produto era ela vira uma *digi.aluna*, quando ela entra na comunidade ela vira *digi.member*.” (E1). Isso funciona “como se fossem esses níveis. Não para separar ninguém, mas até para trazer essa vontade de ser uma *digi.member*, porque ser uma *digi.member* é você poder realmente estar num local seguro para mulheres” (E1). Portanto, o significado de se criar e reforçar esses apelidos se relaciona com “*pertencimento, conexão, comunidade*” (E2).

Em uma das aulas, a fundadora e especialista afirma que “pessoas compram pessoas” (referência) porque para alguém comprar de alguém, precisa primeiro se “conectar” com ela. Gerar conexão é *“conseguir encontrar e se relacionar, trocar com pessoas que tenham os mesmos valores, ideias semelhantes, objetivos semelhantes”* (E2) e significa também que *“fazer conexões em que as duas pessoas que estão se conectando consigam sair ganhando dessa relação sabe, é um movimento de troca mesmo e colaboração”* (E2).

Uma das entrevistadas afirma que *“seria impossível me conectar com uma mulher que não apoia, por exemplo, as causas feministas ou a comunidade LGBTQIA+, por que são valores muito fortes dentro dessa empresa”* (E2). Afirma também que *“a gente só consegue, realmente, se conectar com pessoas, quando a gente tem essa visão alinhada sabe, de propósito mesmo”* (E2). Ou seja, *“conexão é isso, é conseguir encontrar e se relacionar num movimento de colaboração com pessoas que tenham esse mesmo perfil, digamos assim”* (E2). Sobre colaboração, há uma ligação com a suposição do feminismo, na comunidade, se reforça o valor de que mulheres não competem e esse será um pressuposto discutido na próxima seção.

S2. FEMINISMO: “JUNTAS SOMOS MAIS FORTES”

O feminismo é uma suposição da Digi.Girl que foi validada pelas empreendedoras da comunidade. E o primeiro ponto a destacar é o empoderamento feminino. Esse valor partiu da fundadora, pois, *“ela sempre teve muito forte essa questão do empoderamento feminino”* (E2). Esse valor se tornou parte da empresa, dado que, quando perguntada sobre quais valores a empresa teria, uma entrevistada disse que *“acredito que os valores da empresa sejam de empoderamento das mulheres, trazer o sucesso para elas, permitir a elas serem independentes financeiramente.”* (E3).

O empoderamento viria *“através do conhecimento e através de conteúdos”* (E1) que elas consumiriam. E a lógica é *“mostrar que essas mulheres podem ser donas de seus próprios futuros delas”* (E1). *Está associado a ideia de que elas podem “criar o futuro delas da forma que elas gostariam, [...] de ganhar dinheiro fazendo o que elas querem, [...] fazendo o que elas amam fazer, então eu diria que esse é o principal valor da empresa”* (E2).

Com o tempo, o feminismo passou a ser expresso pelas funcionárias também *“eu gostei muito de estar ali no meio das mulheres, exatamente pelo propósito da empresa ser uma coisa que eu acredito muito, o feminismo é um valor meu [...] é um valor que eu prezo demais é o feminismo.”* (E3). E essa seria uma premissa de que o empoderamento seria algo que impacta nos negócios: *“então esse empoderamento até pessoal impacta nos negócios”* (E1).

Empoderamento é além disso, valorizar outras áreas da vida para além do trabalho *“eu falo muito para elas cuidarem delas, eu chamo até de empreendedorismo saudável, você realmente tentar equilibrar, o que é você empresária com o que é você nas suas outras versões”*. (E1). Empoderar é buscar a sua definição de sucesso porque segundo entrevistada *“até no sucesso vão querer nos colocar em caixinhas”* (E1). Empoderamento é acessar sua força *“muitas vezes a gente esquece que a gente tem, a gente tem uma força, nós mulheres temos uma força”. E saber que “a gente tem um poder dentro da gente, que é a intuição, que é muito forte, quando a gente trabalha tudo isso [...] a gente consegue ver com mais clareza essa força”* (E1). E a dificuldade de utilizar a intuição é porque *“no dia a dia não é tão fácil, porque no dia a dia você tem que estar se provando”* (E1).

Empoderamento é *“se sentir confiante, é se sentir poderosa, se sentir capaz e [...] acredito que o empoderamento é uma coisa que nós temos, só precisa ser ativado”*. (E1). É um movimento, *“eu entendo como esse movimento de mulheres entenderem que elas não precisam estar no lugar que a sociedade colocou para elas”*. Essas convenções sociais seriam *“ser só empregadas, [...] depender de marido, de namorado”* (E2), pelo contrário *“elas podem fazer o que elas quiserem, elas podem tomar as rédeas independente do que as outras pessoas falam”* (E2). Mesmo sem apoio *“elas conseguem criar esse futuro e fazer coisas muito extraordinárias, fazer coisas que antes elas nem talvez pensavam”* (E2).

Se empoderar é *“saber também lidar com situações como machismo, por exemplo, no ambiente de trabalho, saber se posicionar, porque essa mulher está empoderada, ela sabe qual o lugar que ela quer para ela”* (E2). É conseguir *“enfrentar essas situações sem ficar calada enfim, sem não ter reação”* (E2). Além disso, *“esse é o grande sentido de empoderamento sabe, ter essa liberdade e não aceitar o que a sociedade acha que deve ser da mulher, para mim essa é a visão que eu tenho sobre isso.”* (E2).

E por último, empoderamento é “a mulher querer ser o que ela é, poder ser o que ela realmente é, então vai desde o campo social [...] dela poder falar sobre o que ela quiser, gostar do que quiser, poder usar a roupa que ela quiser” (E3). E também “poder trabalhar no que ela quiser ganhar, ser valorizada como os homens são, ter o negócio dela [...], poder literalmente se bancar, então ser uma pessoa independente não só no ramo financeiro, não depender de ninguém” (E3). Porque “uma mulher empoderada é uma mulher que não depende de ninguém, seja da opinião, seja do dinheiro, seja para qualquer coisa.” (E3).

Junto com o feminismo, está um valor que é as mulheres devem colaborar umas com as outras. E quando se fala de colaboração, se fala também comunidade, uma vez que *“a base da comunidade é a colaboração” (E2)*. E essa colaboração ela tem várias nuances, umas delas é a ajuda horizontal de pessoas que *“estão muito alinhadas [...], se ajudam demais (E3)*. Outra forma é através do conhecimento, uma vez que, *“dentro da comunidade existem alunas que ensinam outras alunas” (E1)*.

O ensino por parte das empreendedoras é algo que a empresa preza. A fundadora durante a entrevista afirmou que abre espaço: *“eu abro esse espaço, eu falo “vem cá, você”, então vamos supor eu tô fazendo aula ao vivo e uma aluna fala “olha eu queria colaborar com alguma coisa”, eu digo “claro pode colaborar”.” (E1)*. Isso acontece porque *“elas se sentem valorizadas e elas contribuem com o conhecimento de outras, então essa questão da colaboração é muito importante”.* (E1) segundo a fundadora.

Não competir está fortemente atrelado à colaboração o objetivo é realmente criar *“esse movimento de colaboração para criar um mundo sem aquela competição feminina em que as mulheres precisam ficar falando mal uma da outra no trabalho para conseguir crescer” (E2)*. As entrevistadas acreditam que *“se a gente colabora a gente consegue crescer juntas” (E2)*.

Esse valor é tão forte que *“é bem difícil que uma pessoa que não acredita nisso, que acredita muito na competição feminina, vá conseguir se conectar com a comunicação da empresa e com a própria fundadora” (E2)*. O objetivo é *“crescer o projeto para conseguir ajudar mais mulheres e criar essa rede de colaboração mesmo. (E2). Para criar essa rede de colaboração é que a empresa costuma incentivar as empreendedoras e ressalta que seu propósito é “unir mulheres e incentivar a colaboração” (E1). Quando acontece de alguém não concordar em ver as próprias*

empreendedoras ensinando a fundadora diz que “eu converso com ela e explico justamente a importância da colaboração” (E1).

Para quem trabalha na empresa, poder colaborar e ter espaço para isso é ter a sensação de ter voz, como afirma uma entrevistada: *“a fundadora realmente ouve o que a gente tem para dizer, nos dá essa voz, nos dá um lugar para criar e é muito nessa colaboração, sem nunca incentivar a competitividade feminina”.*(E2). Quando não se incentiva a competitividade o que impera é que *“uma ajudando a outra para que todos consigam crescer.”* (E2).

Uma das colaboradoras da empresa ressalta ainda que *“Eu percebo que esses valores [...] são muito aplicados na prática dentro da equipe”*. Afirma também que *“sempre que a gente traz a ideia ela (a fundadora) super ama e realmente escuta o que a gente tem a falar. Não é aquela coisa de a gente não tem voz dentro de um projeto, é muito esse movimento de colaboração mesmo”* (E2).

Há outra nuance da colaboração, conhecida também como COLLAB. Esse tipo de colaboração não é só não competir e ajudar umas às outras, mas também levar isso para algumas ações dos seus negócios como: parcerias, seja construindo marcas, fazendo *lives* conjuntas, oferecendo serviços, se oferecendo para dar aula no curso da outra, etc.

Nesse sentido, a fundadora diz que *“O valor da colaboração, era uma coisa que eu tinha uma ideia, na verdade o meu TCC na faculdade foi sobre o compartilhamento, a economia do compartilhamento”* (E1). Ela complementa dizendo que *“na época, eu acho que foi em 2012, eu falei de blogs, de conteúdos, de você compartilhar coisas na internet e coisas assim, tipo bicicleta do itaú, então você vai comprar uma bicicleta e você compartilha”* (E1).

Em resumo, o feminismo está associado com empoderamento, colaboração, união feminina e não competição. Esse fator gera conexão também. Ao ser perguntada sobre os principais valores da empresa, uma entrevistada afirma que *“se eu tivesse que destacar, eu destacaria o feminismo, o empoderamento feminino e a colaboração.”* (E2).

S3. EXECUÇÃO: “SE TORNE UMA EMPREENDEDORA EXECUTORA”

O terceiro pressuposto básico da empresa é que execução é que traz resultado e é por isso que a empresa incentiva a execução: *“Então ano que vem, dentro da*

comunidade, a gente vai ter muita coisa diferente, muitas ações, prêmios para realmente incentivar as meninas a executarem” (E1). A fundadora afirma que “não me acrescenta em nada a pessoa me dar dinheiro, mas não executar e ela não ter dinheiro, não ter resultado. Então eu quero que as pessoas executem, porque eu sei que aplicando elas vão ter resultado.” (E1).

Por esse motivo é que surge a “Empreendedora Executora” que é “*a mulher que topa colocar a mão na massa para atingir os resultados que ela quer*” (E1). É a mulher que sabe que “*nesse começo, ela não pode ainda super contratar outras pessoas, porque ela não tem esse investimento ainda, então o que que ela faz? Ela executa, ela tem resultado*” (E1). Tem consciência que “*no começo a gente é tudo, não tem como não ser. Então é basicamente essa mulher que está disposta a viver essa fase, para conseguir depois crescer.*” (E1).

Resumindo, ela faz de tudo um pouco, “*ela vai ser aquela que planeja, que cria, que faz a identidade visual, que faz o texto, que manda mensagem, que responde o cliente, que produz a peça que ela vende, que edita a foto*” (E3). Além disso “*vai para a ação, que não se contenta em ficar alí no campo só das ideias, só no campo teórico pensando no que que vai fazer, não vai lá e faz e mete a mão na massa e não tem medo de executar isso é uma empreendedora executora*”. (E2) E além da execução faz testes: “*vai lá estuda, aprende o negócio e sai testando para ver se funciona no negócio dela, que não perde tempo deixando tudo no campo das ideias, que vai lá, executa e testa*”. Esses são os conjuntos de características da “empreendedora executora” que dá o nome a comunidade.

S4. EMPREENDEDORISMO SAUDÁVEL: “O TRABALHO NÃO É TUDO”

A quarta suposição é sobre o chamado “Empreendedorismo Saudável”. Aqui, acredita-se que “*o trabalho não é tudo*” (E1) e que a empreendedora deve buscar o equilíbrio entre o trabalho e as outras áreas da vida. Isso porque “*a gente deixa as nossas outras versões de lado, vai ter um momento em que aquilo vai ficar pesado e tudo que é muito gostoso e vira obrigação, deixa de ser tão gostoso assim*” (E1). A intenção de buscar esse equilíbrio é “*para não acontecer isso de você olhar para o seu trabalho e falar “ah, que saco!”, você acabou de criar um negócio, você está pondo uma ideia no mundo, não é para ser um saco sabe*” (E1). E por conta desses argumentos é que acreditam que “*esse equilíbrio é muito importante.*” (E1).

Essa crença surgiu com a fundadora foi diagnosticada com depressão e ansiedade pois *“estava passando por problemas pessoais e eu meio que falei “vou focar 100% no trabalho”, [...] quantas vezes a gente também já não falou isso? “ah, eu estou ocupando minha cabeça com tal coisa, para não sofrer por outra coisa”. Com o tempo, acabou se sobrecarregando e dando foco apenas para uma área da sua vida, esquecendo da saúde mental. (E1).*

Equilibrar todas as versões é *“o equilíbrio, é você entender que mulheres são cíclicas e não é sempre que a gente vai estar numa fase” (E1).* É também *“equilibrar essas suas fases, você não calar nenhuma das suas versões” (E1).* Uma das colocações é que *“eu sou tantas e como é que eu vou me limitar e ser somente uma, e só dar voz e razão para uma? Eu não sou só isso, então é a gente conseguir, realmente, entender essas nossas versões e deixar elas fluírem” (E1),* esse seria o sentido de buscar o empreendedorismo saudável. Portanto, *“o trabalho é um meio pelo qual você pode exercer e impactar pessoas, exercer sua missão e impactar pessoas, mas ele não é tudo” (E1).*

S5. DIGITAL: “#SEJADIGITAL”

O digital é um mercado onde atuam as empreendedoras da comunidade: *“ela começou a ver essa necessidade, que ela via muitas empreendedoras perdidas no mundo digital que tanto cresce” (E3).* A empresa acredita que esse mercado está em crescimento *“o digital não para de crescer e não vai parar de crescer” (E3).* E com a concorrência aumentando *“a gente tem visto cada vez [...] a gente consegue chegar até as pessoas certas através de anúncios, nesse mercado também que está com uma concorrência cada vez maior” (E2).*

É um mercado que acelera resultados *“O digital permite que o processo que antigamente, quando se abriam empresas demorava 3, 4 anos para dar lucro, hoje em dia isso não precisa acontecer mais”.* E é onde nascem empresas que funcionam apenas online *“de construção mesmo do negócio dela, que já nasceu no digital.”. (E2).* Esses negócios vão além das redes sociais *“o nosso negócio vai muito além do Instagram, então a gente mostra isso muito para as meninas” (E3).*

Por isso é importante ter posicionamento digital, para a empresa, todo mundo tem que estar no digital: *“mesmo que você tenha uma loja física, mesmo que você não goste de internet, não saiba mexer, é importante, hoje em dia tá tudo aqui, não tem*

como fugir.” (E1). E esse é um dos pontos que a Digi.Girl ensina “nós vamos te ajudar a vender, a se posicionar no digital, atrair os clientes, manter essas pessoas ali e fazer elas comprarem de você, é através da compra que você vai crescer” (E3). E ainda ressalta que o importante no posicionamento digital é vender e não apenas ter seguidores nas redes sociais “ninguém vive de seguidores ou de pessoas comentando, te mandando mensagem, então o crescimento ao pé da letra mesmo são as vendas” (E3).

Esse crescimento maior começou na pandemia, principalmente para a Digi.Girls: *“Eu usei muito a chamada olha ou você tá na internet ou você tá na internet, não tem o que fazer, não tem mais o físico estamos fechados, então vamos aprender como usar o poder do digital para crescer o seu negócio” (E1).*

A pandemia e conseqüentemente o lockdown fez a consciência de estar no digital crescer *“as pessoas viam a necessidade de pensar “se eu existo no digital, atualmente eu não existo, não adianta mais ficar só no físico, então foi muito bom para empresa, porque deu para a gente impactar em muitas mulheres” (E3). E isso se deu porque “as pessoas estavam consumindo muita coisa digital.” (E3). Fator que impactou nas vendas da Digi.Girls “então foi muito bom [...], por que as compras online de todos os nichos, aumentaram demais” (E3).*

Portanto, dado esse cenário, acredita-se que o mercado digital cresceu *“o que a gente sabe que foi impactado pela pandemia foram lançamentos, que são essas estratégias de vendas que se usa muito para o mercado digital” (E2). E quem esteve nesse mercado no período da pandemia viu seus negócios crescerem em procura “quem trabalha com o digital já nesse modelo de negócios não sofreu tanto esse impacto, pelo contrário, foi uma área que cresceu muito por conta da pandemia.” (E2).*

Com a necessidade de as pessoas divulgarem seus produtos e serviços no contexto pandêmico, as empreendedoras começam a procurar a Digi.Girls para aprender a se posicionar digitalmente. Com isso, se começa a falar nesse meio sobre empreendedorismo digital. Para uma entrevistada o termo é redundante *“o empreendedorismo digital para mim é meio que redundante hoje em dia, porque para mim o empreendedorismo já tem que estar no digital” (E1). Outra entrevistada complementa “hoje é muito difícil pensar em negócios que não estejam digitais, a gente tem, pode ter ali uma pessoa que vende um produto físico, mas esse produto físico é vendido através do digital, seja por um e-commerce, seja pelo instagram” (E2)*

Em busca de uma explicação do termo, surge na entrevista que “são negócios que tem como base estruturação e vendas e um modelo de negócios também que vem do digital” (E2). Outra explicação é que “é toda empresa que quer se inserir no digital, então seja ele um site, um blog, a venda no whatsapp que seja, por mais que seja um modo mais simples de se inserir no digital, no instagram, no facebook, um grupo de facebook de vendas”. (E3). Há também divisões “dentro dos negócios digitais ainda tem essas divisões, negócios que [...] tem a base no digital: vender serviços, infoprodutos e negócios que são do mundo físico, mas que foram para o digital” (E2). Entretanto a visão é sempre que “eu considero que todos os negócios são digitais, se não forem digitais vão ficar para trás, porque hoje esse mundo é digital” (E2).

Outro termo frequente na comunidade é o “marketing digital”. Quando perguntada se esse termo era também redundante, uma entrevistada responde que *“aí eu já não acho que é redundante, eu já acho que é bem específico, marketing de varejo, marketing digital são coisas realmente diferentes, mas ainda a gente pode trabalhar com tudo isso integrado que o que a gente chama de omnichannel”*(E1). Ou seja, deixando claro que para ela o marketing digital é diferente do marketing comum.

O marketing digital para o grupo é *“uma alavanca para trazer essa visibilidade, fazer com que mais pessoas encontrem o seu negócio”* (E1). E pode utilizar a estratégia de tráfego para *“levar uma pessoa de um local até outro local dentro da internet”* (E1). O tráfego pode ser orgânico, que é através dos conteúdos e *“sem fazer investimento, então são os conteúdos, vídeo no youtube, post no instagram, playlist spotify, canal no telegram, tudo que a gente faz de ação, de comunicação dentro do digital, e a gente tem a parte do tráfego pago”* (E1). Mas pode ser também, investindo em publicidade dos conteúdos através do tráfego pago que *“são os anúncios, então toda vez que a gente investe ali para aparecer um conteúdo para alguém que, ou não conhece a gente ainda, ou que já segue a gente, mas que você quer aquela pessoa realmente receba aquele conteúdo”* (E1). Uma vez que, *“já que o orgânico não são todos os conteúdos que são entregues”* (E1), por conta do algoritmo das redes sociais que faz com que todos os conteúdos não sejam entregues à audiência da mesma forma.

O marketing digital então é o meio *“pelo qual a gente, hoje, vende o infoproduto, vende produto físico e vende serviços, enfim, o marketing são ações estratégicas para trazer esse aumento de consciência e essa venda”* (E1). É também *“fazer tudo isso dentro do digital, então existem as ações físicas, ações de pontos de venda, ação de*

varejo e existem as ações digitais. (E1). É uma forma de impactar porque “é o meio de você impactar as pessoas com a sua marca, com seu negócio, com seu serviço por meio da internet, então propagandas e-mails, marketing na sua página [...] tudo que engloba você impactar as pessoas” (E3).

O marketing digital não é invasivo, é permissivo “a gente saiu de um mundo em que todo marketing e propaganda era muito invasivo, então não existiam uma permissão para a gente fazer esse tipo de intervenção” (E2). Exemplo disso era quando “a gente tava assistindo uma novela e daqui a pouco vem o comercial que a gente não quer ver, eu acho que o marketing digital hoje funciona muito com esse marketing de permissão” (E2). No sentido de permissão, é importante destacar que “a gente vai até elas nos anúncios e isso também é uma forma meio que de se intrometer na timeline da pessoa enfim, mas eu percebo muito esse movimento de que o marketing digital não funciona de uma forma unilateral. (E2).

Essa bilateralidade do marketing é explicada por “um conteúdo, é muito uma via de mão dupla, então é até uma co-criação, porque tu vai criando junto com o teu público esses movimentos.” (E2). Fazer o marketing digital com a estratégia de conteúdo é “usar esse poder da internet e das redes sociais a favor das vendas do crescimento dos negócios, mas sabendo que é essa via de mão dupla e que a audiência, o público, também vai participar desse processo” (E2)

Todavia, se posicionar no digital e traçar estratégias de marketing digital através de conteúdo é necessário iniciar com o Branding. Assim é que é introduzido esse termo no grupo “eu acredito que estando no digital e sabendo primeiro de tudo, tudo começa pelo branding” (E1). A explicação para isso é que “sabendo colocar a sua personalidade na sua marca, comunicar isso de forma visual, verbal e pessoal” (E1) e além disso, “quando você faz essa primeira etapa e depois você usa o digital para dar visibilidade, não tem como você não crescer.” (E1).

O branding é entendido como uma forma de crescer muito rápido com pouco investimento “branding e marketing é uma forma de crescer muito rápido com pouco investimento e realmente de uma forma que o mercado tradicional, muitas vezes, a gente não consegue” (E2). E essa aceleração é “justamente conseguir aplicar um método para crescer mais rápido para ter resultados, mais rápidos para conseguir se sustentar mais rápido, de repente sair de uma CLT” (E2). O Branding faz com que a empreendedora crie uma marca que gera “clientes-fãs”. Porque clientes-fãs compram porque se conectam com seus valores:

“Eu responderia que é uma prática que fãs compradores, fãs realmente do seu negócio, eles sim compram os seus valores, e um fã é diferente de um cliente, um fã comprador, porque um fã não vai só comprar, ele vai comprar uma, duas, três vezes, ele vai recomendar, ele vai sair vendendo seu produto para outras pessoas mesmo que você nem peça, ele vai falar "pelo amor de deus, abre logo essas inscrições eu quero comprar, olha aqui meu cartão". Então eu acho que para você construir essa base de fãs sim, é na base dos valores.” (E1)

Uma das entrevistadas afirma que antes de trabalhar era fã da empresa *“porque eu era super fã, não sei se ela falou, mas eu era muito fã dela, então eu sabia muita coisa por acompanhar ela nos stories, nos eventos de lançamento.” (E2)*. E além disso, era a persona do negócio *“eu era muito a persona do negócio dela, eu sou na verdade, muito a persona do negócio dela, então sempre fui viciada nos conteúdos dela, muito fã mesmo.” (E2)*

S6. PROPÓSITO: “TENHA UM NEGÓCIO COM PROPÓSITO”

Buscar ter um negócio com propósito é uma suposição compartilhada pelo grupo. Quando perguntadas sobre o que é ter um propósito elas respondiam *“é você entender o seu impacto no mundo” (E1)* é *“a forma de como que o negócio que tu coloca no mundo impacta o mundo, como ele impacta as pessoas, as clientes, a sua audiência, qual é a transformação que ele gera” (E2)*. E esse impacto é exponencial porque *“você impacta pessoas, todo um ecossistema, porque eu impacto às minhas colaboradoras que impacta a família dela, eu impacto as minhas alunas que impactam as clientes dela e a família dela, eu impacto mundo” (E1)*.

As alunas da comunidade são ensinadas a definir um propósito e a comunicar isso. A fundadora afirma que *“eu sempre falo assim quando eu estou ensinando as meninas até a definirem esse propósito eu falo para elas "pense no futuro que você quer construir, qual é o futuro que você quer construir?” (E1)*. Evidenciando que as leva a refletir sobre propósito e impacto no mundo. Ela afirma que é preciso comunicar isso porque *“quando você se esconde, esconde essa questão desse propósito, da personalidade, fica mais difícil de se destacar, fica mais difícil de você realmente encontrar as pessoas certas e deixar esse legado” (E1)*.

Há quem não comunique o propósito do seu negócio *“eu conheço várias e várias empresas que não põe isso na comunicação e vendem, mas a gente está*

falando de negócios, principalmente na questão do infoproduto” (E1). Uma das entrevistadas conta que, no mercado de Infoprodução, “as pessoas compram a pessoa que está ali, a pessoa que está ensinando” (E1). Ela afirma que “eu quero pessoas alinhadas comigo e as pessoas buscam infoprodutores alinhados com ela” (E1). Ter um propósito e comunicar é algo que se aprende, entretanto, é necessário que seja autêntico porque tem que revelar quem realmente é: “então eu acho que essa questão da autenticidade e propósito, elas partem da mesma coisa, que é a pessoa que está por trás daquilo.” (E1)

Na entrevista, uma delas revelou que o propósito da empresa Digi.Girls é *“conseguir empoderar cada vez mais mulheres e fazer com que o projeto alcance cada vez mais mulheres [...] para que a gente realmente consiga, aos poucos, criar essa transformação.” (E2). Isso revela que o propósito da empresa é alcançar mulheres e causar transformação. Enquanto que na comunidade, o propósito é “educar suas mulheres e ajudar elas a terem os seus negócios” (E2)*

S7. AUTORREFERÊNCIA: “TENHA SUA PRÓPRIA DEFINIÇÃO DE SUCESSO”

Autorreferência está relacionado com a possibilidade de cada pessoa criar para si um significado para o sucesso. Esse é um dos propósitos da empresa: *“é fazer com que as mulheres consigam criar uma realidade que elas desejem e que elas consigam viver a definição de sucesso delas” (E1). Viver isso é “você entender realmente onde você quer chegar e o estilo de vida que você quer ter e quem você quer ter por perto e definir isso para sua vida, independente do que a sociedade te fala” (E1), ou seja, independe também de uma convenção social.*

Exemplificando o fato de que é preciso ir contra uma ideia comum de sucesso, a fundadora afirma que *“era para eu estar com um escritório físico, várias e vários funcionários [...], com alguém do meu lado e eu falando “ah, agenda aí, anota para mim”, e aquela coisa de filme, porque foi passado assim e não é isso” (E1). A explicação disso é a definição de sucesso é subjetiva e é diferente para cada pessoa: “para uma pessoa, ter sucesso é morar no meio do mato, é ganhar tanto por mês, [...] ou às vezes não, a definição de sucesso de alguém é realmente faturar milhões, ou às vezes é viver viajando, ou é morar com a mãe” (E1). Ela ainda complementa o raciocínio “não tem essa do que é sucesso para todo mundo, cada uma tem uma definição” (E1).*

Outra entrevistada diz que é um ponto importante para refletir, pois, *“muitas vezes a gente vai no automático [...] e fica sempre naquela busca ansiosa e frenética pelo sucesso, quando na verdade a gente nem sabe se aquilo faz sentido, e pode chegar lá na frente e pensar [...] não era isso que eu queria”* (E2). Outra afirma dizendo que adorou a pergunta e complementa *“é muito difícil lidar com essa expectativa do que é ser sucesso que a sociedade coloca em cima de todo mundo”* (E1). Ela coloca que *“às vezes, por exemplo, pessoas que te amam, seus pais”* (E1), eles é que são as pessoas que querem ver os filhos alcançarem um determinado sucesso.

Uma entrevistada, quando perguntada, dá exemplo do que seria sucesso para ela: *“para mim é trabalhar aqui com os meus gatos junto comigo, é poder, por exemplo, hoje eu estava na piscina antes daqui, mas hoje a noite eu vou trabalhar mais, eu tô fazendo meu horário se eu quiser viajar eu vou viajar”* (E1). Ela ainda complementa que é *“ter tempo para conseguir viver minhas versões.”* (E1)

Ao ser perguntada sobre o que seria buscar a sua própria definição de sucesso, uma entrevistada disse que gostava muito dessa pergunta e que ela a leva *“refletir sobre isso de “será que eu estou sei lá sacrificando minhas horas de lazer e tendo burnout, porque eu preciso alcançar o sucesso financeiro, que tipo, nem faça sentido para minha vida?”*. (E2). Ela ainda completa que *“eu não preciso alcançar o que a sociedade diz que eu preciso alcançar e sim o que, para mim, é a definição de sucesso”* (E2). Portanto, esse é um valor inegociável da Digi.Girl, pois, *“a empresa preza isso, ela mostra para as mulheres que independente de qual for a sua definição de sucesso, ela quer te ajudar a encontrar ela.”* (E1)

S8. LIBERDADE

Liberdade, é um termo que aparece entre as suposições da empresa, entretanto, há dois tipos de liberdade. A primeira dela é a financeira que é *“liberdade financeira é justamente poder viver desses negócios que elas tanto amam, poder viver dessas atividades que elas são apaixonadas, sem precisar se preocupar em ter que voltar para uma CLT”* (E2). É também *“dar suporte para os sonhos, tanto para o crescimento do negócio, para investir no negócio, quanto para realmente ser uma pessoa realizada na vida pessoal também, de justamente poder morar sozinha, se quiser, poder fazer suas viagens.”* (E2).

Liberdade financeira é associada com escolha: “é você poder ir no mercado e escolher o que você quiser, a marca de leite condensado que você quer, não a que está mais barata, por exemplo. [...] é poder fazer o que eu quero fazer. (E1). Uma das entrevistadas diz que liberdade financeira e faturamento são diferentes porque “às vezes a minha empresa pode estar faturando muito, mas eu ainda não tenho essa possibilidade, porque às vezes o dinheiro fica na empresa e o que eu ganho ainda não me dá essa liberdade financeira” (E1). Ela acrescenta, dizendo que “pode ser que eu pense que eu tenho essa liberdade financeira, mas tô pegando tudo do faturamento, então pera aí, vai dar ruim, então são coisas bem diferentes” (E1).

Assim como é com o sucesso, liberdade financeira é pensado com algo subjetivo e diferente para cada pessoa: “eu acho que também é muito mais de encontrar o que faz sentido, o que é liberdade financeira para cada pessoa sabe, porque nunca vai ser igual.” (E2). Elas colocam que “liberdade financeira acho que também considerando o quanto, por exemplo, objetivo de cada empreendedora, de quanto elas precisam e querem ganhar” (E2). Nesse sentido, “vai muito de acordo com o objetivo de cada pessoa” (E2). Complementam que liberdade financeira é ter “essa estabilidade sabe, e poder, eu diria que é poder dar suporte para esse sonhos sem precisar sei lá, voltar para CLT ou fazendo coisa que não vê propósito, que não gosta” (E2).

Outra liberdade que é muito falada é a liberdade de ser autêntica e de ter um negócio autêntico. Autenticidade é “você ser fiel ao que você acredita, quando você é fiel ao que você acredita a quem você é e você consegue comunicar isso no seu negócio, você tem uma marca autêntica, você tem um negócio autêntico” (E1). É também “ter essa liberdade e não aceitar o que a sociedade acha que deve ser da mulher, para mim essa é a visão que eu tenho sobre isso.” (E2).

Para uma entrevistada é “aquela coisa de não tentar nos colocar em caixinhas, de que o negócio precisa ser desse jeito, preciso agir desse jeito, preciso me comunicar assim, preciso vestir tal roupa” (E2). Ela afirma que “eu acredito muito que a autenticidade é sermos nós mesmas, conseguir expor o que a gente pensa os nossos valores e isso automaticamente é transferido para o negócio” (E2). E ainda complementa “é ter um negócio autêntico, porque ele me reflete e eu não sinto que eu preciso fazer coisas da forma como me dizem que eu tenho que fazer e sim da forma como eu acho que tenho que fazer” (E2). Termina dizendo que “de quebra eu

ainda tenho um propósito que impacta o mundo, ou tenta contribuir para um mundo desejado de alguma forma.” (E2).

Para outra, autenticidade é *“você ser única, basicamente, então é você mostrar qual é o seu diferencial para as outras pessoas, você mostrar que você está ali e você não é mais do mesmo”*. Ela afirma que *“eu acredito que isso seja um negócio autêntico, você entender o seu diferencial e eu acho que o propósito tem tudo haver com isso, porque você criou um negócio por uma razão” (E3)*. Termina afirmando que *“o seu propósito tem que estar alinhado com a sua autenticidade, eu acredito que quando a gente tem um negócio com propósito não há quem te tire do mercado, porque você tem uma razão para estar ali, você tem um diferencial” (E3)*.

A fundadora afirma que *“não tem como a gente criar negócios hoje que descolam de quem é fundadora sabe” (E1)*. Ela faz uma comparação: *“imagina eu [...] falando tudo de colaboração e eu na vida real [...] passo por cima das pessoas, passo por cima de outras mulheres, não ajudo ninguém”*. (E1).

Ao longo desse subcapítulo, foram descritas as oito suposições da empresa Digi.Girls que são validadas nesse contexto institucional. Cada uma dessas suposições possui relação com a teoria da Cultura Organizacional. Dado isso, foi necessário colocá-las de maneira sistemática em um quadro (quadro 8), com a sua devida descrição.

Quadro 8 - Paradigmas da Digi.Girls

SUPOSIÇÕES		
CATEGORIA	DESCRIÇÃO	TEORIA
S1. Comunidade	O poder da comunidade em trazer visibilidade no contexto digital e gerar relacionamento duradouro com o cliente. Pelo fato de gerar conexão com os clientes (“Pessoas compram pessoas”), fortalecer o seu branding (“Você é uma marca, independente do que venda”), encontrar o cliente ideal (“Tenha clientes fãs”) e gerar pertencimento (“Seja uma Digi.Girl”).	Metáforas raízes ou símbolos de integração. Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos. (Morgan, 2002; Hatch, 2013; Schein, 2017)
S2. Feminismo	Valor indiscutível dentro do grupo, o feminismo se baseia em 3 pontos dentro do grupo: no empoderamento feminino; na colaboração como sentimento de cooperação e apoio (“Juntas somos mais fortes”); na não competição, ou seja, colaboração enquanto prática profissional (“Mulheres não competem”).	Valores expostos. (Morgan, 2002; Hatch, 2013; Schein, 2017)
S3. Execução	Execução é o que traz resultado, é necessário sair da teoria e partir para ação. A empreendedora executora obtém resultados porque sai do campo das ideias e vai para a	Metáforas raízes ou símbolos de integração.

	ação (“Se torne uma empreendedora executora”).	Valores expostos. (Morgan, 2002; Hatch, 2013; Schein, 2017)
S4. Empreendedorismo saudável	Aqui, acredita-se que “o trabalho não é tudo” e que a empreendedora deve buscar o equilíbrio entre o trabalho e as outras áreas da vida.	Significados compartilhados. Valores expostos. Clima. (Morgan, 2002; Hatch, 2013; Schein, 2017)
S5. Digital	O digital é um mercado, que está em crescimento, que acelera resultados e que tem uma maior escalabilidade e retorno financeiro. Atualmente, é impossível ignorar o digital (“#Sejadigital”).	Regras do jogo. Valores expostos. (Morgan, 2002; Hatch, 2013; Schein, 2017)
S6. Propósito	Ter um propósito é importante para o negócio e para se destacar no mercado. É necessário ser comunicado e imprescindível que seja genuíno (“Tenha um negócio com propósito”).	Metáforas raízes ou símbolos de integração. Valores expostos. (Morgan, 2002; Hatch, 2013; Schein, 2017)
S7. Autorreferência	Autorreferência está relacionado com a possibilidade de cada pessoa criar para si um significado para o sucesso, esse é um dos propósitos da empresa (“Tenha sua própria definição de sucesso”).	Metáforas raízes ou símbolos de integração. Significados compartilhados. Valores expostos (Morgan, 2002; Hatch, 2013; Schein, 2017)
S8. Liberdade	É importante se buscar Liberdade: financeira (“Alcance liberdade financeira”); e de ser autêntica/ter um negócio fora dos moldes convencionais (“Tenha um negócio autêntico”).	Significados compartilhados. Valores expostos. (Morgan, 2002; Hatch, 2013; Schein, 2017)

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Os artefatos demonstravam vários elementos visíveis, mas que ainda não eram compreensíveis. Esses elementos foram validados socialmente pelo grupo que compreendia a fundadora, sua equipe e a comunidade. Grande parte desse movimento de validação se deu através de comentários nas aulas e troca de mensagens no grupo da comunidade e as duas principais formas de validação são através do #euconsegui e do [desabafo].

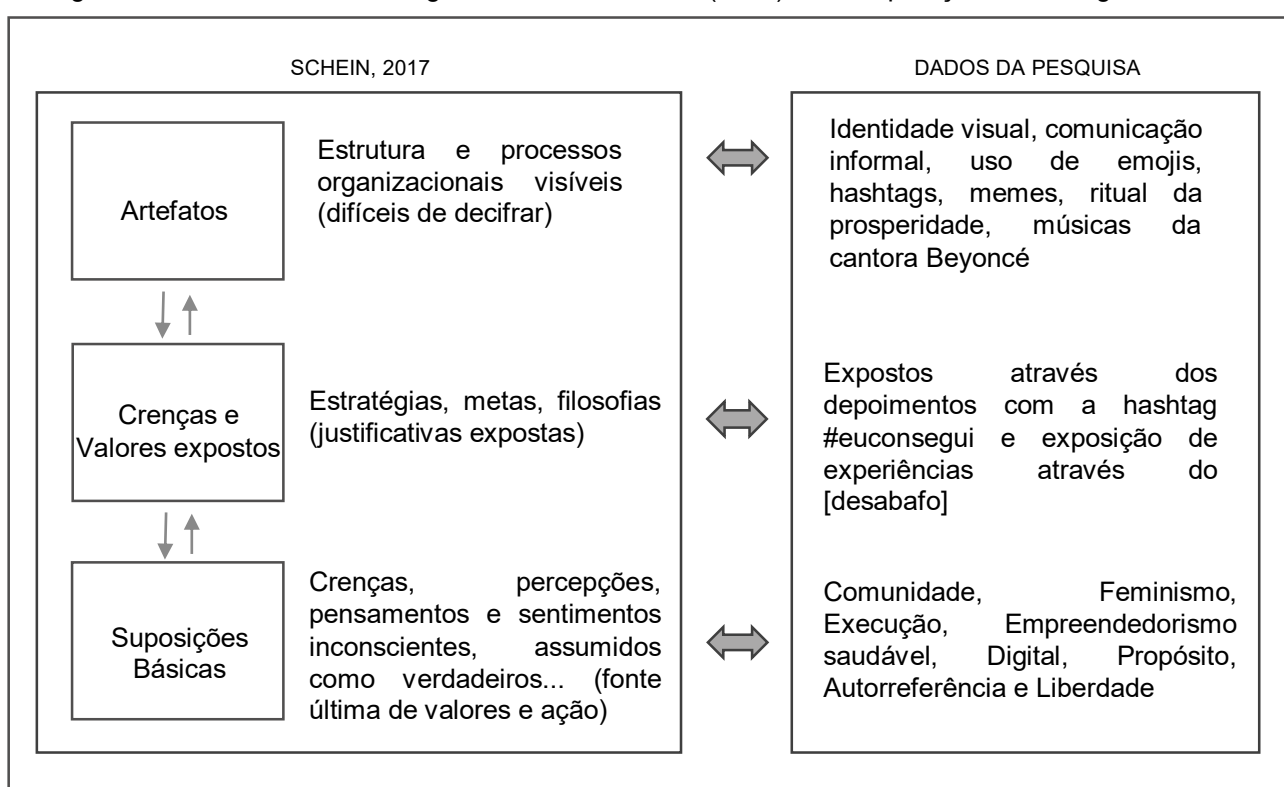
As crenças e valores que foram validados, se tornaram os pressupostos básicos da Empresa. Esses pressupostos básicos são as suposições do grupo, ou seja, valores indiscutíveis que refletem nas práticas e processos visíveis. Os níveis da cultura organizacional da Digi.Girls, que compreendem esses artefatos, crenças/valores e suposições se relacionam com a teoria de Schein, 2017 (Figura 12).

Segundo Schein (2017), o primeiro nível da cultura organizacional compreende os artefatos que podem ser estruturas, processos organizacionais visíveis e que são difíceis de decifrar. Na empresa esse nível se apresenta através de: identidade visual, da comunicação informal que a empresa adota, no uso dos *emojis* que funcionam como códigos dentro da comunidade, das *hashtags*, dos memes, dos rituais da

prosperidade e das músicas da cantora norte-americana Beyoncé, que trazem letras sobre empoderamento feminino.

O segundo nível, passa a ser mais visível, entretanto, ainda difícil de serem explicados. De acordo com Schein (2017), aqui são expostos as estratégias, as metas, filosofias, crenças, valores, a fim de serem validados socialmente pelo grupo. Na comunidade, a validação desses fatores é constante e se faz através de depoimentos de desabafo e de compartilhamento de resultados.

Figura 12 - Níveis da Cultura Organizacional de Schein (2017) em comparação com a Digi.Girls



Fonte: elaborado pela autora, 2022

Schein (2017), afirma que o terceiro nível da cultura organizacional, não é visível mas é mais fácil ser decifrado. Diz respeito a crenças, percepções, pensamentos, sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros que já forma validados empiricamente e se ornaram suposições básicas dentro do grupo. Na empresa Digi.Girls as suposições são oito: comunidade, feminismo, execução, empreendedorismo saudável, digital, propósito, autorreferência e liberdade.

Após entender quais são os pressupostos básicos da digi que foram validados pela equipe e pela comunidade de empreendedoras, é importante identificar como foi

difundida essa cultura. Esse fator foi o terceiro objetivo específico dessa pesquisa. A próxima seção dessa pesquisa, será destinada a responder esse questionamento.

4.3 Difusão cultural

A cultura organizacional, começa muitas vezes pelo compartilhamento de valores individuais. Esses valores são compartilhados e validados socialmente pelo grupo. Após essa validação é que eles se tornam os valores indiscutíveis do grupo, os pressupostos básicos, as suposições. Entretanto, o que se observa aqui é um processo de institucionalização da cultura organizacional por meio da difusão. Ou seja, as empresas criam estratégias para comunicar essa cultura e, através da expressão dos pressupostos básicos, vários clientes se aproximam e consomem seus infoprodutos.

Portanto, a difusão da cultura organizacional é pensada estrategicamente na empresa. Todavia, é importante destacar que por mais que a iniciativa seja da empresa, o grupo é quem valida. Mesmo assim, essa é uma perspectiva que entende a cultura organizacional como gerenciável. E há teorias que contrariam essa perspectiva.

É através de estratégias e práticas, na maioria das vezes com intencionalidade, que a empresa estudada difunde sua cultura. Os artefatos são pensados estrategicamente para revelar aquilo que a empresa tem como interesse, exemplo este é a identidade visual. Por mais que seguidoras, alunas e membros da comunidade não tenham clareza, elas já estão assimilando elementos visíveis que foram revelados por práticas.

A comunicação institucional revela, comunica e reforça as crenças e valores da empresa e isso se dá em vários momentos: nos CPLs (conteúdo pré-lançamento) das semanas de lançamentos, na produção de conteúdo das redes sociais (vídeo, fotos, artes, newsletter, etc), na comunicação informal da fundadora e equipe, nas aulas, etc. Além disso, algumas ações institucionais possuem o objetivo de difundir as suas ideias, como por exemplo o ritual do #euconsegui que acaba depois servindo de prova social para a empresa.

A institucionalização da comunidade também é uma consequência que acaba favorecendo a validação de uma série de ideias. Favorece também o surgimento por parte das pertencentes do grupo. Se antes as redes sociais tinham as comunidades virtuais que se formavam espontaneamente pelos integrantes que compartilhavam um

objeto em comum. Hoje se tem a comunidade digital institucionalizada, criada por uma líder, com um nome, com as regras pré-estabelecidas, com crenças e valores expostos, com artefatos pensados e comunicados estrategicamente e destinados ao público que compra um produto específico.

As comunidades digitais são oferecidas como bônus de algum curso e agregam valor aquele produto digital com a promessa de ser um local que vai proporcionar networking, trocas, parcerias, entre outros. Diferente das comunidades virtuais, as comunidades digitais cobram um valor para entrar. Para participar é necessário comprar determinado curso ou formação. Há também o gerenciamento dessa comunidade, pois há um comportamento aceitável, que por mais que os integrantes sejam espontâneos e partes do desenvolvimento dessa cultura, o comportamento há um limite de atuação comportamental. Dado que, há regras claras que são estabelecidas pela empresa que gerencia e não pelo grupo.

A difusão da cultura organizacional da Digi.Girl proporciona um efeito de uniformizar práticas, gerando padrões a serem seguidos e internalizados na comunidade, de forma mimética, conforme prevê DiMaggio e Powell (1983), colaborando para o processo de isomorfismo. A difusão é estratégica e intencional com objetivo de reforçar uma marca e se conectar com um público específico. Isso pode trazer benefícios para marca como ter “clientes-fãs”, dispender menos recursos para o tráfego pago e ter um alto engajamento nas redes sociais e consequentemente crescimento rápido, até mesmo por conta da escalabilidade do modelo de negócio.

A comunidade concentra clientes que acreditam nos valores da empresa, que se conectam com o seu propósito e que estão ali para defender as mesmas bandeiras. Com a troca de experiências e com o processo de validação social e empírico de ideias, acabam adotando modos de se pensar e fazer algo. Esse processo acaba tornando as empresas pertencentes à essa comunidade digital muito parecidas. Por mimetismo, acabam se tornando isomórficas.

O mimetismo ocorre pela validação da “autoridade”, termo muito falado nesse mercado de infoprodutos. Postagens como “dicas para se tornar autoridade no mercado”, “seja autoridade no seu nicho”, “como ser autoridade no digital”, são frequentes e revelam traços da cultura desse mercado em que estão inseridas tanto a empresa como as empreendedoras da comunidade. No mercado digital, autoridade é aquele que possuem alguns elementos que fazem do profissional alguém reconhecido naquele mercado.

Para ser autoridade digital, profissional que cria conteúdo na internet, precisa ter resultado financeiro que se mensura apenas por faturamento muitas vezes utilizando o bordão “6 em 7” e assim por diante. Ele precisa também saber fazer algo ou ter algum conhecimento para ensinar. Além disso, ele utiliza a produção de conteúdo como parte da sua estratégia. Por último, precisa apresentar a chamada “prova social”. O termo significa que o profissional já aplicou o seu método em algum caso ou empresa e que aquilo gerou resultados. Geralmente essa pessoa ou cliente ou empresa gera um depoimento e esse depoimento é demonstrado nas redes sociais.

No *site* da Digi.Girls há vários vídeos de depoimentos de empreendedoras que aplicaram o “método digi” e tiveram resultados. Esses resultados podem ser faturamento, lucro, vendas ou comportamentais. Além dos vídeos no site, há também prints de mensagens que são divulgadas no destaque do Instagram da empresa. Dessa forma, a fundadora apresenta a prova social de que seu método é válido e assim ela se posiciona como autoridade no mercado de Infoprodução.

Uma das suposições da Digi era que as empreendedoras teriam que criar negócios autênticos, marcas autênticas. Entretanto, com o processo de isomorfismo mimético, grande parte dos negócios acabam herdando elementos muito similares entre si. Durante a entrevista, a fundadora traz o que pensa a respeito de autenticidade nos negócios:

“o nosso negócio é a extensão de quem a gente é, e quando a gente põe isso mesmo, porque tem gente acha que, infelizmente algumas mulheres acham que precisam criar negócios iguais a tal, para ter sucesso ou modelar tal coisa, não, quando você consegue trazer essa autenticidade, essa personalidade, você autêntica.” (E1)

Esse fator faz essa pesquisa questionar sobre a incoerência dessa prática e se há a possibilidade de ser autêntico pautando-se do processo de legitimação da cultura que é adotada. Entretanto, ao descrever uma cultura, o pesquisador se limita apenas em descrever. Há suposições que são difíceis de decifrar e não há como avaliá-las, que é o caso da ética e estética (SCHEIN, 2017).

Há como se dizer que a empresa Digi.Girls herda do mercado de lançamento e Infoprodutos muitos elementos da cultura. A partir da incorporação desses elementos

ela assimila e difunde para diversas empreendedoras que acabam validando e incorporando nos seus cotidianos. Portanto, há um ciclo de difusão pois, nesse mercado, os produtores de conteúdo produzem conteúdo que revelem suas crenças/valores, seu conhecimento, seus resultados e suas provas sociais, a digi absorve e faz o mesmo para as alunas dentro da comunidade, a comunidade faz o mesmo com os seus clientes e assim por diante.

É importante destacar que, embora a empresa tenha uma série de estratégias de difusão das suas crenças e valores, a lógica que impera é que deve ser algo genuíno. Quando solicitou depoimentos às integrantes da comunidade, enfatizou a importância, inclusive ética, de que gerassem depoimentos reais sem serem obrigatórios.

A forma de difundir a cultura organizacional da empresa Digi.Girls para a comunidade de empreendedoras acontece então através de cinco formas diferentes (QUADRO 9). Os dados dessa pesquisa revelam essas cinco práticas que difundem a cultura e que se relacionam com a teoria apresentada no capítulo 2. Para que os dados fossem sistematizados visualmente, o quadro foi montado, apresentando a prática (primeira coluna), uma breve descrição (segunda coluna) e a teoria (terceira coluna)

Quadro 9 - Práticas de difusão da Cultura Organizacional

PRÁTICAS DE DIFUSÃO		
CATEGORIA	DESCRIÇÃO	TEORIA
1. Comunicação	A comunicação institucional que revela, comunica e reforça as crenças e valores da empresa. Pode ser através dos CPLs (conteúdo pré-lançamento) das semanas de lançamentos, na produção de conteúdo das redes sociais (vídeo, fotos, artes, newsletter, etc), na comunicação informal da fundadora e equipe, nas aulas, etc.	Isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Reforço positivo (WEGNER; PADULA, 2013). Transferência de práticas (KOSTOVA, 1999).
2. Comunidade	Na venda de um produto digital, oferecer como bônus o acesso à uma comunidade digital. Através dessa comunidade é que se incentivam práticas e se validam crenças e valores. Através de validação de suposições básicas, os clientes pertencentes à comunidade criam relacionamento com a empresa e imitam as suas práticas.	Isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Transferência de práticas (KOSTOVA, 1999). Pressões por legitimidade (TOLBERT E ZUCKER, 1983).
3. Produção de conteúdo	Prática de produzir conteúdo gratuitamente nas redes sociais sobre o tema que trabalha com o objetivo de revelar experiência, conhecimento assim como também as suas crenças e valores. Ao se produzir conteúdo, se busca ser “autoridade” no mercado digital e umas das formas é através do conhecimento que possui.	Isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Reforço positivo (WEGNER; PADULA, 2013). Pressões por legitimidade (TOLBERT E ZUCKER, 1983).

4. Prova social	Depoimentos de clientes que alcançaram o resultado esperado após consumirem o seu produto e/ou serviço. Gerado espontaneamente e/ou através de um pedido. Replicado na rede social da empresa, no site oficial e/ou na página de venda do seu produto. Usado para revelar o que pensa sobre estratégias de negócios.	Isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Reforço positivo (WEGNER; PADULA, 2013). Transferência de práticas (KOSTOVA, 1999).
5. Depoimentos #euconsegui	Incentivar que as empreendedoras, pertencentes da comunidade, relatem experiências de sucesso é um fator que difunde elementos da cultura. Ao observarem outros relatos, as empreendedoras adotam as práticas com objetivo de alcançar o mesmo resultado.	Isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Reforço positivo (WEGNER; PADULA, 2013). Transferência de práticas (KOSTOVA, 1999).

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A primeira forma que a empresa difunde a sua cultura organizacional para a comunidade é através da comunicação. Seja a comunicação institucional, seja através dos CPLs (conteúdo pré-lançamento) das semanas de lançamentos, na produção de conteúdo das redes sociais (vídeo, fotos, artes, newsletter, etc), na comunicação informal da fundadora e equipe, nas aulas, etc. A comunicação revela, comunica e reforça as crenças e valores da empresa. As empreendedoras acabam adotando formatos de comunicação para também alcançar resultados que a empresa alcançou.

Outra forma de se difundir a cultura organizacional é com a criação de comunidades digitais. Através da venda de um produto digital, se oferece como bônus o acesso à uma comunidade digital. Através dessa comunidade é que se incentivam práticas e se validam crenças e valores. Através de validação de suposições básicas, os clientes pertencentes à comunidade criam relacionamento com a empresa. No relacionamento com a empresa, as empreendedoras pertencentes à comunidade incorporam práticas e elementos da cultura organizacional.

A terceira forma é através da produção de conteúdo. Essa é uma prática de produzir conteúdo gratuitamente nas redes sociais sobre o tema que trabalha. O objetivo aqui é revelar experiência, conhecimento sobre o tema e também, é uma forma de expor suas crenças e valores. Ao consumir conteúdo da empresa, as empreendedoras acabam incorporando estratégias, práticas, processos organizacionais, entre outros.

A prova social também é outra forma de difusão da cultura na comunidade de empreendedoras. A empresa recolhe depoimentos de clientes que alcançaram o resultado esperado após consumirem o seu produto e/ou serviço. Esses depoimentos

são gerados espontaneamente e/ou através de um pedido. É replicado na rede social da empresa, no site oficial e/ou na página de venda do seu produto. Com o intuito de revelar práticas que a empresa acredita que levam à um determinado resultado.

Por último, os relatos através do ritual do #euconsegui também são uma forma de difundir cultura. A empresa incentiva que as empreendedoras, pertencentes da comunidade, relatem experiências de sucesso e estabelece o domingo como dia para isso. Ao observarem outros relatos, as empreendedoras adotam as práticas com objetivo de alcançar o mesmo resultado.

Após apresentar as formas de difusão da cultura organizacional na comunidade de empreendedoras o capítulo se encerra. Portanto, é necessário trazer as considerações finais do trabalho. O próximo capítulo é destinado a trazer essas essas considerações finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final, são apresentados como foram atingidos o objetivo geral dessa pesquisa e os três objetivos específicos, bem como as principais contribuições do trabalho, os principais achados, as limitações e sugestões para futuros trabalhos.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a difusão da Cultura Organizacional de uma empresa de infoprodução em uma comunidade digital de empreendedoras. Ele foi atingido ao se: 1. Descrever a empresa de infoprodução (Digi.Girl) e a comunidade de empreendedoras (Comunidade Empreendedora Executora) ao se 2. Identificar os elementos da cultura organizacional (suposições, crenças/valores, artefatos e práticas) da empresa selecionada; e ao se 3. Identificar como a cultura organizacional foi difundida na comunidade digital de empreendedoras.

O primeiro objetivo específico foi atingido com a descrição da empresa Digi.Girls e da Comunidade Empreendedora Executora. Para essa descrição foram analisados documentos da empresa, entrevista com a fundadora e equipe e trianguladas com um diário de campo da pesquisadora que era aluna da empresa estudada e pertencia à comunidade também. Os dados serviram para responder e atingir os outros dois objetivos específicos.

Para ser atingido o segundo objetivo, foi necessário descrever os elementos da cultura, para tanto iniciou-se a análise dos artefatos tanto da empresa quanto da comunidade. Elementos da identidade visual, comunicação, produção de conteúdo e postagens das redes sociais foram analisados e descritos. Mesmo sendo visíveis, ainda não havia clareza na compreensão do significado. Entretanto, faz parte da descrição da cultura organizacional de uma empresa (Schein, 2017).

Após serem descritos os artefatos de uma empresa que funciona no contexto digital, outros elementos foram analisados para identificar como eram validados socialmente as crenças/valores da comunidade de empreendedoras. Para isso, mensagens trocadas pelas *digi.members* no grupo do Telegram da comunidade foram analisadas, além de comentários nas aulas e nas redes sociais da empresa. Todos esses dados estavam contidos no diário de campo que foi elaborado ao longo do período da pesquisa.

Ainda no segundo objetivo, foi necessário descrever os paradigmas identificados após o processo de validação de crenças e valores. Foram categorizados e codificados elementos que já haviam sido difundidos e tornados pressupostos

básicos na empresa e na comunidade. Foram identificadas oito categorias de pressupostos e dentro desses pressupostos haviam ramificações que foram sendo descritos ao longo da redação. As categorias foram: poder da comunidade, feminismo, posicionamento digital, autenticidade, propósito, execução, empreendedorismo saudável, autorreferência e liberdade.

Por último, o objetivo específico três foi atingido ao se descrever a difusão da cultura organizacional da Digi.Girls e como ocorreu esse evento. A difusão ocorreu por uma mescla de práticas estratégicas que ora são inconscientes, ora são intencionais. O fator de legitimidade do mercado de infoprodução é reconhecido e chamado de “autoridade”. Termo este disseminado especificamente nesse contexto e que representa um conjunto de elementos que um profissional precisa ter para ser reconhecido naquele mercado. Geralmente, o fator “tempo” não está incutido nessa lista de elementos.

A barreira de mercado é muito pequena, o que faz com que esse setor cresça rapidamente. Diariamente, diversos profissionais iniciam sua atuação nesse mercado e rapidamente alcançam o *status* de autoridade, justamente pelas configurações desse contexto aliado à falta de regulamentação e escalabilidade. O baixo investimento e a escalabilidade dos produtos digitais, são um dos fatores que pode estar trazendo resultados rápidos nesse mercado.

Para se atingir o *status* de autoridade, o profissional precisa ter resultados financeiros (muitas vezes apenas faturamento, nem sempre lucro), deve ter prova social, deve produzir conteúdo gratuito e trabalhar a sua disseminação, seja organicamente, seja através de tráfego pago.

Uma das principais contribuições dessa pesquisa foi entender e identificar a cultura organizacional no mercado de infoprodução, o que inclui também as comunidades digitais. Os principais achados foram:

1°. Entender que através da cultura organizacional, as comunidades digitais são *locus* em que se pode difundir elementos capazes de formar uma cultura organizacional (SCHEIN, 2017);

2°.) Esse processo de difusão cultural pode provocar e desencadear o fenômeno do isomorfismo institucional mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983);

3°.) Num contexto digital, as práticas adotadas são fatores fundamentais para o fortalecimento e adoção das suposições básicas que mobilizam uma comunidade de empreendedoras (CHILD; RODRIGUES, 1996; KOSTOVA, 1999; SCHUTZ, 1970).

4º.) O presente estudo de caso único incorporado (YIN, 2005) da Digi.Girl, enquanto empresa de infoprodução, proporcionou o entendimento do desenvolvimento do empreendedorismo inovador a partir da difusão de sua cultura organizacional no contexto digital.

Foi também possível perceber que a difusão é estratégica e intencional, e defendida como necessária para ser genuína, verdadeira e legítima. Essa pesquisa demonstrou que empreendedoras podem se aglutinar em comunidades digitais que compartilham os mesmos artefatos, crenças/valores e suposições, capazes de levar a uma cultura de convergência (JENKINS, 2008).

Uma das limitações que essa pesquisa teve foi a dificuldade de se entender como se dá esse processo de difusão cultural do ponto de vista das empreendedoras que pertencem à comunidade. Algumas, inclusive, podem não expressar totalmente suas opiniões contrárias com medo de destoar do grupo e, portanto, não surgiu nas mensagens do grupo. Com isso, tornou-se mais fácil identificar paradigmas e pontos convergentes do que divergentes.

Como sugestão de estudos futuros, pode-se destacar a necessidade de se estudar cultura organizacional nas empresas de infoprodução sob a perspectiva simbólica e/ou pós-moderna. Pode-se estudar também sob a perspectiva de gênero na tentativa de se entender o fenômeno do empreendedorismo feminino. Outra perspectiva interessante seria estudar a partir dos conceitos de cibercultura (LÉVY, 1999).

REFERÊNCIAS

- AMÉRICO, B. L.; CARNIEL, F.; FANTINEL, L. D. A noção de cultura nos estudos contemporâneos de aprendizagem organizacional no Brasil: desvendando a rede com o uso da inscrição literária. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 21-39, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395157005>>. Acesso em: 30 ago. 2021.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. (Orgs.). **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BOTTERO, W. **Stratification: social division and inequality**. London: Routledge, 2005.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 101-118, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395158993>>. Acesso em: 30 ago. 2021.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. The role of social identity in the international transfer of knowledge through joint ventures. In: CLEGG, S.; PALMER, G. (Eds.). **The politics of management knowledge**. London: Sage, 1996. p. 46-68.
- COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **The new corporate cultures**. New York: Perseus, 1999.
- DELPEUCH, T. L'analyse des transferts internationaux de politiques publiques: un état de l'art. **Questions de Recherche**, n. 27, 2008.
- DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

DIGI.GIRLS. **Plataforma oficial da Digi.Girls**. 2021. Disponível em: <<https://www.digigirls.com.br/cursos>> Acesso em: 07 set. 2021.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited? Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DOUGLAS, M. **How institutions think**. Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1986.

ECHEVERRY, C. E. M.; HERRERA, O. M. B.; VELEZ, A. P. C. Gestão do conhecimento da cultura organizacional em call centers em Manizales. **Cuadernos de Administración**, v. 35, n. 63, p. 15-25, 2019. Disponível em <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452019000100015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 ago. 2021.

EISENHARDT, K. M. **Agency theory**: an assessment and review, 1989.

FELIZZOLA CRUZ, Y. M.; ANZOLA MORALES, O. L. Proposta de um modelo de cultura organizacional para inovação. **Cuadernos de Administración**, v. 33, n. 59, p. 20-31, 2017. Disponível em <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452017000300020&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 ago. 2021.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre, RS: Penso, 2013.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020170607>>. Acesso em: 31 ago. 2021.

GAGLIARDI, P. (Org.). **Symbols and artifacts**: views of the corporate landscape. New York: Walter de Gruyter, 1990.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. New York: Basic Books, 1973.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 365-388, 1988.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e modelos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday life**. New York: Doubleday, 1959.

GOFFMAN, E. **Interaction ritual**. Hawthorne, NY: Aldine, 1967.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. The symbolics of office design. In: GAGLIARDI, P. (Org.). **Symbols and artifacts**. New York: Walter de Gruyter, 1990.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organizations: a very short introduction**. Oxford University Press, USA, 2011.

HATCH, M. J. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, USA, 2013.

HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, p. 9-30, 1990.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**. Londres: McGraw-Hill, 1991.

HOMANS, G. **The human group**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950.

JACOMETTI, M. Cultura organizacional e interesses na definição de estratégias: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, p. 137-160, 2012.

JACOMETTI, M. Influência de crenças/valores e interesses na definição de objetivos organizacionais: o caso do Cefet-PR. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 63-101, 2013.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

JONES, M. O.; MOORE, M. D.; E SNYDER, R. C. (Orgs.). **Inside organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1988.

KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J. **The Kilmann-Saxton culture gap survey**. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants, 1983.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 01, p. 37-56, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

LEO, R. M.; TELLO-GAMARRA, J. Drivers of service innovation: proposal of a theoretical model. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, p. 1-27, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200143>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

MACHADO, H. C. **Produtos digitais (infoprodutos): definição, processos criativos, mercado**. Florianópolis, SC: UNISUL, 2018. Disponível em:

<https://repositório.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/3984/1/AD6_artigo_FINAL_CARLOSHMACHADO_CONCLU%C3%8DDO.pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.

MARCHISOTTI, G. G.; DOMINGOS, M. L. C.; ALMEIDA, R. L. Decision-making at the first management level: the interference of the organizational culture. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 3, p. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR180106>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

MASSA, R. M.; ANDREASSI, T.; LANA, J.; LYRA, F. R. Mental models and dynamic capabilities in a Brazilian family company. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 3, p. 293-308, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.3.3>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

MEDEIROS, M. DANTAS, A. S. RAMOS, A. S. M. Aplicação da 'Design Science Research' na área de Gestão: uma revisão sistemática de literatura. **Anais... XIX SEMEAD Seminários em Administração**. Nov. 2016. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/1164.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2020.

MIYAZAKI, A. H. V.; HANASHIRO, D. M. M.; IPIRANGA, A. S. R. Perspectivas de cultura organizacional e artefatos físicos: um estudo em escola de equitação por meio da foto-elicitación. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 24, n. 3, p. 46- 76, 2018.

Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.212.84302>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

MONTEIRO, R.; PEREIRA, M.; DANIEL, F.; SILVA, A. G.; MATOS, F. R. N. A influência das políticas e da cultura de reconciliação organizacional na percepção de estresse dos trabalhadores. **Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 3, p. 1-13, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017170005>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2002.

MOUTA, C.; MENESES, R. The impact of CEO characteristics on organizational culture and on the silo effect. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 2, p. 207-225, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i2.4100>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

MUZZIO, H. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

MUZZIO, H.; PAIVA, F. G. Organizational creativity management: discussion elements. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 922-939, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170409>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

NELSON, R. E.; MEI, A. Tecnologia de produção e cultura organizacional em uma empresa de transporte em massa. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 81. p. 261-284, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1984-9230814>>. Acesso em 30 ago. 2021.

NODARI, F; SOARES, M. C.; WIEDENHOFT, M. O. Contribuição do Maxqda e do NVivo para a realização da análise de conteúdo. **Anais... XXXVIII EnAnpad**. Rio de Janeiro, 2014. Acesso em: 30 ago. 2021. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EPQ929.pdf>.

OLIVEIRA, R. R.; MARTINS, H. C. Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional. *Innovar*, v. 30, n. 75, p. 119-134, 2020. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000100119&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 ago. 2021.

OLIVEIRA NETO, C. C.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. spe., p. 60-92, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.168.62959>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

OUCHI, W. G. **Theory Z**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **The art of Japanese management**. New York: Simon & Schuster, 1981.

PACKARD, D. **The HP way**. New York: Harper Collins, 1995.

PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

PETERS, T. J.; WATERMAN JR., R. H. **In search of excellence**. New York: Harper Collins, 1982.

PIMENTEL, R.; LOIOLA, G. F.; DIOGO, T. M. Innovation culture and learning: the program clube dos apaixonados por desafios (challenge lovers club). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-25, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200129>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

PONDY, L. R.; FROST, P. J.; MORGAN, G.; DANDRIDGE, T. (Org.). **Organizational symbolism**. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.

PORTO, J. B.; PUENTE-PALÁCIOS, K. E.; MOURÃO, L.; SANTOS, M. M.; ARAUJO, I. F. Error management culture scale: translation and validity of a Brazilian version. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 2, p. 1-28, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200014>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

RITTI, R. R.; FUNKHOUSER, G. R. **The ropes to skip and the ropes to know**. Columbus, OH: Grid, 1987.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89. 2007 Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-35552007000100013&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 11 jun. 2020.

SANTOS, P. O. L.; SILVA, A. P. B.; SOUZA NETO, J.; SOUSA JR., R. T. Proposta de construção de modelo de maturidade em governança e gestão de TIC. **Revista**

Eletrônica de Administração, v. 26, n. 2, p. 463-494, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.291.97046>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

SCHEIN, E. H. Organizational socialization and the profession of management. **Industrial Management Review**, n. 9, p. 1-15, 1968.

SCHEIN, E. H. **Career dynamics**: matching individual and organizational needs. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHNEIDER, B. (Org.). **Organizational climate and culture**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures**. New York: Walter de Gruyter, 1995.

SCHUTZ, A. **On phenomenology and social relations**. Chicago: University of Chicago Press, 1970.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas and interests. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

SENGE, P. M.; ROBERTS, C.; ROSS, R. B.; SMITH, B. J.; KLEINER, A. **The fifth discipline field book**. New York: Doubleday Currency, 1994.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G. Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 249-270, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170176>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, n. 28, p. 339-358, 1983.

SOARES, D. A. S. R.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M.; PARENTE, V.; TANAKA, K. T. Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 4, p. 488-506, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0038>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

TAGIURI, R.; LITWIN, G. H. (Orgs.). **Organizational climate**: exploration of a concept. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business, 1968.

THORPE, R.; HOLT, R.; MACPHERSON, A.; PITTAWAY, L. Using knowledge within small and medium-sized firms: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Review**, v. 7, n. 4, p. 257-281, 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228118657_Using_Knowledge_within_Small_and_Medium-Sized_Firms_A_Systematic_Review_of_the_Evidence>. Acesso em: 11 jun. 2020.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 22-39, 1983.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. Disponível em: <<https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Tranfield-et-al-Towards-a-Methodology-for-Developing-Evidence-Informed-Management.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Using six organizational rites to change culture. In: KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J. SERPA, R. AND ASSOCIATES. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 370-399, 1985.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; SERIO, L. C. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000500598&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 set. 2020.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. R. The fact of fiction in organizational ethnography. **Administrative Science Quarterly**, n. 24, p. 539-550, 1979a.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. R. The self, the situation and the rules of interpersonal relations. In: BENNIS, W.; MAANEN, J. V.; SCHEIN, E. H.; STEELE, F. I. **Essays in interpersonal dynamics**. Florence, KY: Dorsey Press, 1979b.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. R. Occupational communities: culture and control in organizations. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Org.). **Research in organizational behavior**. Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press, 1984.

VASQUEZ-RIVERA, Oscar Iván. Análise cultural em três organizações produtivas indígenas a partir de uma perspectiva simbólico-interpretativa. **Cuadernos de Administración**, v. 33, n. 57, p. 61-76, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452017000100061&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 31 ago. 2021.

VERBI Software. **MAXQDA 2020** [computer software]. Berlin, Germany: VERBI Software, 2019. Disponível em: maxqda.com.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VILAS-BOAS, OTACÍLIO TORRES, DAVEL, EDUARDO PAES BARRETO and BISPO, MARCELO DE SOUZALEADERSHIP AS CULTURAL PRACTICE. **Revista de Administração Mackenzie** [online]. 2018, v. 19, n. 1 [Accessed 30 August 2021], eRAMG180076. Available from: <<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180076>>. Epub 05 Apr 2018. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180076>.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. A influência de fatores contextuais na governança de redes interorganizacionais (RIOS). **Revista Gestão e Planejamento**, v. 13, n. 1, p. 116-136, 2013.

WEICK, K. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - Síntese da estrutura da pesquisa

SÍNTESE DA ESTRUTURA DA PESQUISA

Título: Difusão da cultura organizacional de uma empresa de infoprodução em uma comunidade de empreendedoras						
Problema: Como a cultura organizacional de uma empresa de infoprodução foi difundida em uma comunidade de empreendedoras, no período de 2020 a 2021?						
Objetivo Geral: Analisar a difusão da cultura organizacional de uma empresa de infoprodução, em uma comunidade de empreendedoras, entre os anos de 2020 e 2021.						
Objetivos específicos: 1. Descrever a empresa de infoprodução (Digi.Girl) e a comunidade de empreendedoras (Comunidade Empreendedora Executora); 2. Identificar os elementos da cultura organizacional (suposições, crenças/valores, artefatos e práticas) da empresa selecionada; 3. Identificar como a cultura organizacional é difundida na comunidade de empreendedoras;						
O quê?	Por quê?	Dados	Fontes	Coleta de dados	Categorias analíticas	Análise de dados
1. Descrever a empresa de infoprodução (Digi.Girl) e a comunidade de empreendedoras (Comunidade Empreendedora Executora);	Para compreender a lógica de atuação da empresa e de uma comunidade;	-Textuais	-Primárias: Fundadora da empresa e equipe diretiva -Secundárias: artigos/teses/livros	-Entrevista -Trabalho de campo	-Cultura organizacional	-Análise de conteúdo (Bardin, 2016)
2. Identificar os elementos da cultura organizacional (suposições, crenças/valores, artefatos e práticas) da empresa selecionada;	Para entender o contexto cultural de uma empresa de infoprodução;	-Textuais	-Primárias: Fundadora da empresa e equipe diretiva -Secundárias: artigos/teses/livros	-Entrevista -Trabalho de campo	- Difusão	-Análise de conteúdo (Bardin, 2016)
3. Identificar como a cultura organizacional é difundida na comunidade de empreendedoras;	Afim de compreender o processo de difusão conduzido pela empresa de infoprodução selecionada;	-Textuais	-Primárias: Fundadora da empresa e equipe diretiva -Secundárias: artigos/teses/livros	-Entrevista -Trabalho de campo - Análise de Documento	-Contexto institucional - Ambiente técnico - Ambiente institucional	-Análise de conteúdo e documental (Bardin, 2016)

APÊNDICE B - Cronograma

CRONOGRAMA DE PESQUISA

	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
Redação da Revisão bibliográfica										
Redação Procedimentos Metodológicos										
Entrega documento escrito para a qualificação										
Qualificação										
Coleta de dados										
Análise dos resultados										
Considerações finais										
Ajustes finais										
Defesa										

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA
FUNDADORA E EQUIPE DA EMPRESA**

Data: ____ / ____ / ____

I. Características da respondente.

Assinalar um "X" na alternativa correspondente:

1. Gênero: () Masculino () Feminino () Outro
2. Titulação: () Ensino Médio () Graduação () Especialização

Preencher no campo indicado:

3. Área de Formação: _____

4. Mercado de Atuação: _____

5. Número de colaboradores: _____

6. Principais atividades desempenhadas na empresa:

II. Questões de Entrevista:

1. Em qual mercado a empresa atua
2. A empresa é destinada para o gênero feminino
3. O que você entende por empreendedorismo feminino
4. O que você entende por empreendedorismo digital
5. O que entende por Marketing digital
6. O que é e no que consiste uma Digi.Member
7. Quais são os valores da empresa
8. Os valores mudaram conforme a empresa foi crescendo
9. O que entende como empoderamento feminino?
10. O que entende por negócio autêntico e com propósito?
11. O que entende por Branding
12. O que entende por “ser apaixonada pelo que faz”
13. O que entende por empreendedora executora
14. O que entende por liberdade financeira
15. Por que as empreendedoras devem buscar a sua definição de sucesso?
16. Por que a Digi incentiva os negócios a crescerem. Em que consiste esse crescimento?
17. Por que a Digi busca acelerar negócios?
18. Que tipo de impacto no mundo se espera com seu negócio
19. Produtivismo x Equilíbrio. O que é o empreendedorismo saudável?
20. Convergência x Divergência. Há pontos de convergência/divergência dentro da comunidade?

APÊNDICE D - Autorização para pesquisa

AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Curitiba, 27 de novembro de 2021.

Prezada

Informamos que a estudante Camila Lopes Nunes, do Mestrado em Administração – Linha Tecnologia e Desenvolvimento Organizacional - da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, está desenvolvendo sua dissertação na área de Cultura Organizacional.

Em sua dissertação procura analisar a influência da cultura e dos objetivos organizacionais no processo decisório de empresas do mercado de Infoprodução entre os anos de 2020 e 2021. Portanto, solicitamos a sua colaboração no sentido de autorizar a realização da pesquisa em questão, fornecendo-lhe as informações e permissões abaixo discriminadas, as quais serão imprescindíveis à viabilidade da pesquisa:

- a) Conceder entrevista semiestruturada;
- b) Permitir a realização de entrevistas com algumas participantes da comunidade;
- c) Acesso a comunicação interna e externa (redes sociais, páginas, sites, grupos e outros documentos que possam ser úteis para a pesquisa)

O momento para a coleta dessas informações seria entre os meses de dezembro/21 e março/22, sendo realizado nas datas mais convenientes para a sua empresa. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins desta pesquisa, ficando seu domínio restrito a Mestranda e seu Orientador. A divulgação dessas informações, bem como das conclusões obtidas por meio da análise, somente se dará mediante sua prévia autorização, preservando assim os interesses desta empresa e o respeito a padrões éticos acadêmicos. Ao término da pesquisa, os resultados estarão disponíveis para sua apreciação e consulta.

Na expectativa de sua melhor atenção ao nosso pleito, antecipamos nossos agradecimentos e nos colocamos à disposição para informações complementares.

Cordialmente,
Prof. Dr. Márcio Jacometti
Orientador

APÊNDICE E - Diário de campo

APÊNDICE E - DIÁRIO DE CAMPO

Nº	DATA	FONTE	NOTA
1	20/06/2022	Aula "but first branding" - módulo 1	Notas sobre a aula assistida. Observação sobre branding: "você é uma marca independente do que você venda" (Iua delpi, 2021). "É preciso comunicar a mesma mensagem em todos os pontos de contato", "branding vai além de identidade visual", "branding vai além de identidade visual, ele diz respeito à sentimentos, percepções, emoções, experiências, histórias e principalmente atitude", "pessoas compram pessoas" "tudo comunica: a sua história, a sua personalidade, a energia que você passa, a sua aparência, seu estilo, suas experiências, enfim, tudo isso vai fazer com que as pessoas se identifiquem e através da identificação elas vão confiar em você e comprar o que você vende",
2	20/06/2022	Material da aula "but first branding" - módulo 1	Notas sobre o material da aula sobre Branding. Trechos da empresa representando valores: "Pessoas compram quem você é e o que elas podem se tornar entrando em contato com você." (PÁG, 1), "tudo comunica. As histórias que você conta, suas experiências, sua energia, sua aparência, sua mensagem, seu estilo, personalidade. A partir da sua verdade as pessoas confiam e se identificam com você.",
3	20/06/2022	Comentários da aula "but first branding" - módulo 1	Notas sobre comentários feitos durante a aula que representam alinhamento das alunas com os valores da empresa: (DM1) "sensacional! Eu já tenho o meu negócio e boa parte do que foi falado eu estou executando. Me sinto no caminho certo, fiquei feliz ♥", (DM2) "já me identifiquei de cara com isso, preciso focar no meu branding urgentemente"
4	19/07/2022	Aula "metodologia brandigi e o guia de branding) - módulo 1	Falas importantes da fundadora: "Branding é a essência da sua marca, é o seu dna, é tudo o que compõe ela, que a faz ser única e autêntica, é a percepção, são as emoções que você causa e é a partir dos pontos de contato é que você vai comunicar e trazer essa experiência para o seu consumidor", "não tem como separar você do seu negócio", "não tem como criar uma marca que acredita em algo que você não acredita", "para sustentar essa comunicação, ela precisa ser verdadeira", "pode ser que existam outras pessoas que vendam o que você vende, que façam o que você faz, mas ninguém vai ter a sua história, a sua personalidade, as suas experiências, o seu jeito de falar, o seu jeito de se comunicar, o seu propósito, a sua verdade, os seus valores e isso tudo você precisa comunicar" Reafirma valores da empresa.
5	19/07/2022	Material "metodologia brandigi e o guia de branding) - módulo 1	Trechos importantes do material da aula que refirma o que foi falado na entrevista: "Seu negócio é a extensão de quem você é", "É preciso se entender como uma marca pessoal e só depois aplicar isso no seu

			negócio. Isso porque para sustentar uma comunicação de marca, é preciso que ela seja verdadeira, e pra você ter realização pessoal você precisa amar o que você faz e trazer sua verdade para o mundo."
6	19/07/2022	Comentários "metodologia brandigi e o guia de branding) - módulo 1	Comentários das alunas que mostram que trocam mensagens motivacionais: "Muitoooo animada!!!!!!", "Depois de um tempo desmotivada, depressiva e falida hahahahaha acordei pra vida, então bora recomeçar e arrasar!!!!", "Muito, com um nó na cabeça tá rrsr mais muito confiante que vou conseguir passar minha mensagem e fazer meu negocio sair efetivamente do papel", "<3 adorando!", "Animaderrimaaaaa!!!!"
7	25/06/2022	Aula "início do guia de branding do seu negócio" - módulo 1	Falas da fundadora que mostram a importância de comunicar valores da empresa: "É muito importante que você passe a mesma mensagem em todas as ações do seu negócio, tudo, os produtos que você vai lançar, o que você vai falar, o que você vai postar, suas cores, o seu site, com quem você vai fazer parcerias, o tipo de lançamento que você vai fazer, tudo isso tem que seguir uma mesma linha de comunicação", "esse guia vai servir como um código genético de como você quer ser percebida"
8	25/06/2022	Material da aula "início do guia de branding do seu negócio" - módulo 1	QUESTÕES SOBRE BRANDING (FERRAMENTA TRELLO DISPONIBILIZADA): 1- liste 10 qualidades e 100 seus serviços: 2- pergunte para 5 pessoas próximas como elas te descrevem, e para 5 pessoas não tão próximas como elas te enxergam. Grife como palavras-chaves. 3- qual o tom da sua voz e como você se expressa normalmente? 4- quais frases/palavras/jargões são a sua cara? 5- quais são suas crenças? 6- quais os seus valores pessoais? 7- O que te revolta no mundo? 8- O que você discorda no seu mercado/nicho? 9- O que o seu cliente faz que você sabe que tá errado? 10- porque você decidiu fazer o que você faz hoje? 11- no que sua história ajuda e influencia no seu trabalho? 12- qual você acredita que seja sua característica irreplicável por outras pessoas? 13- como você gostaria que as pessoas falassem de você daqui a 100 anos? 14- são as sensações que você quer transmitir? 15- quais as causas sociais que você apoia? Mostra a importância de comunicar bandeiras.
9	25/06/2022	Comentário da aula "início do guia de branding do seu negócio" - módulo 1	Mensagens enviadas na aula: "Que material maraaaa <3 adorei!", "Meninas quando abro o link pergunta se desejo me cadastrar (tentei n esta dando certo) e estou tendo dificuldade em encontrar o botão para duplicar.", "Simplesmente tudo que eu precisava!", "Que maravilhoso esse quadro. Super ferramenta!" Muitas elogiam e reforçam positivamente. Poucas expressam dificuldades.

10	28/06/2022	Aula "ação prática: investigação" - módulo 1	Bate na Tecla de ser importante ter uma causa, um valor, uma crença: "As pessoas estão realmente conectadas e fiéis à sua causa? Ou seja, elas se conectam e acreditam no que você acredita? Elas são fiéis à proposta da tua marca?"
11	28/06/2022	Material da aula "ação prática: investigação" - módulo 1	Foco na autenticidade. No material é reforçado isso. VISÃO INTERNA (O que eu quero alcançar? Onde quero chegar? Qual a minha visão de futuro?, O que eu tenho de único e que gera valor?), VISÃO EXTERNA (eu gero identificação? As pessoas se conectam à proposta da marca?) E VISÃO DE MERCADO (olhe os competidores e veja como eles se posicionam. Existe uma comunicação estruturada? É uma marca irresistível?)
12	28/06/2022	Comentário da aula "ação prática: investigação" - módulo 1	Mensagem de aluna reafirmando o que foi extraído da entrevista (compram um curso e acabam descobrindo a comunidade) "Fácil de fazer, confesso que não é, mas é muito necessário. Vou ter que fazer 2 rsrs pois a princípio comprei o curso apenas para a consultoria, prestação de serviço que eu faço e pretendo ser minha única fonte de renda, mas percebi que posso continuar fazendo minhas agendas, ainda mais porque são agendas personalizadas pra necessidade do cliente, o que implica que posso criar também agendas para a consultoria (aliás criei uma semana passada, depois conto se funcionou rsrs)." Outras mensagens talvez importantes: "Acho que seria legal lua se vc explicasse melhor sobre o ponto de como os competidores estão performando. O que é preciso analisar qnto à performance?", "Essa sacada do ponto cego vai ser ótimo! Já vou preencher o meu"
15	20/06/2022	Comentário aula "autoconhecimento" - módulo 1	Mensagens que mostram a informalidade da comunicação entre alunas e empresa: "Demorei semanas para conseguir passar dessa aula.. Confesso que quando li: escreva defeitos e qualidades seus, já quis desistir dessa aula hehe , mas finalmente consegui terminar e agora entendo e vejo a importância dela.", "Amei essa aula, abriu bastante os meus olhos para situações que estavam na ponta do meu nariz" Uso de hashtags compreendidas internamente na comunidade: "meu deusss, que aula foi essa???" #Tapinhanacaracomamor tava precisando fazer esses exercícios!!! Ameiiiiii" "faz todo sentido fazer um exercício assim, curti muito essa aula!"
16	20/06/2022	Mensagem telegram	Um dos tipos de relatos que colocam no grupo das empreendedoras: [Relato] gente, só queria compartilhar que quando entrei na comu eu achei que ia só fazer as aulas e isso aí. Nem dei muita bola para a parte da comunidade mesmo. Mas eu estava 100% errada! A "fulana" e a júlia estão me ajudando com meu site e em dias como hoje que eu não tô muito bem, é um alívio saber que eu tenho em quem me apoiar. Então obrigada ☺ (DM 403, 17/06/2022)

			Reforça a ideia de apoio mútuo entre empreendedoras.
17	20/06/2022	Mensagem telegram	Mensagem sobre intuição. Processo de validação da crena da fundadora: "Que maravilha! Conciliou, seguiu a intuição e deu certo! Parabéns" (DM 403)
18	20/06/2022	Mensagem telegram	Outra mensagem sobre intuição: "Eu sabia que ela ia fechar comigo (intuição que fala) e esta sendo uma experiência muito bacana trabalhar no negócio dela de investimentos" (DM 402)
19	20/06/2022	Mensagem telegram	Reforço da crença de que intuição ajuda nos negócios: "Uma coisa que venho aprendendo muito é a escutar mais minha intuição! As vezes nos tomamos tanto pela opinião, julgamento dos outros, por comparação ou perfeccionismo, que esquecemos de fazer o simples que é apenas seguir o coração sem escutar todas essas vozes internas e externas. Uma dica que li num livro pra conseguir escutar mais a intuição é meditar (ter um momento que possa se conectar com si mesma) e se autoconhecer. A intuição geralmente é aquela que sempre aparece primeiro, o que aparece depois é dúvida e a mente tentando autossabotar." (Dm 401)
20	20/06/2022	Mensagem telegram	"Um post sobre nossa comuee e sobre seguir nossa intuição. Se eu não tivesse feito isso, a comu não existiria." (Digi compartilhou publicação do instagram)
21	20/06/2022	Mensagem telegram	Notra sobre intuição. "Ahahah só vi est comment agora...Sim, isso mesmo, a mulher selvagem!! É ação junto com intuição... (Execução foi o gatilho para eu decidir ...Me inscrever já! 😊 Já te passei meu perfil do face,..)" (Dm 400)
22	20/06/2022	Mensagem telegram	Mensagem trocadas entre as digi.members Não há julgamento, dinheiro que pague vc estar bem consigo mesmo, com seu negócio, estar em paz e em harmonia com tudo! Analise tudo e siga sua intuição e seu coração 🍀 sucesso!!! (Dm 399)
39	30/11/2021	Aula "transformação e propósito"	Sobre a prática do desabafo. Forma das digi.members trazerem assuntos que extrapolam o empreendedorismo: [DESABAFO E FEEDBACK] Oi meninas, tudo bem? Bom dia! Eu tava relutando em vir aqui escrever essa msg mas estou precisando muito de uma ajuda. A grande verdade é que eu estou muito desanimada com meus resultados, não estou conseguindo clientes e não sei mais o que fazer. (DM 190)