



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

**JAQUELINE MARQUES RODRIGUES**

**CULTURA E A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A  
MUDANÇA: um estudo de caso em uma corretora de seguros**

Brasília – DF

2020

JAQUELINE MARQUES RODRIGUES

**CULTURA E A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A MUDANÇA: um  
estudo de caso em uma corretora de seguros**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Siegrid  
Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2020

JAQUELINE MARQUES RODRIGUES

**CULTURA E A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A MUDANÇA: um  
estudo de caso em uma corretora de seguros**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de  
Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Jaqueline Marques Rodrigues**

Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt  
Professor-Orientador

Dra., Vanessa Cabral Gomes  
Professor-Examinador

Dra., Olinda Maria Gomes Lesses  
Professor-Examinador

Brasília, 02 de dezembro de 2020

Ao meu pai, *in memoriam*, que sempre investiu na minha educação e acreditou em mim.

A minha mãe por todo apoio e amor que dedicou a mim desde sempre.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, José Rodrigues, que durante toda a sua vida se dedicou a me dar a melhor educação possível. A minha mãe, Delcy Marques, por todo apoio durante a minha caminhada na universidade.

Às minhas amigas, especialmente, Amanda Pinheiro, Marieli Abrão e Raiane Costa, que não deixaram que eu me abalasse pelas barreiras que aparecerem no caminho. Ao meu amigo Rafael Teixeira por todo suporte e por me ouvir sempre quando estava difícil demais.

Ao João Vitor Costa, em especial, por ter me ajudado, por ter confiado e acreditado em mim, pelo carinho e por não ter me deixado desistir. À Kathleen Lima, minha parceira de aulas, de horários livres, de prazos apertados e de TCC, por ter sofrido e se alegrado junto comigo até o fim dessa caminhada.

À minha orientadora, Siegrid Dechandt, por toda paciência e pelo conhecimento compartilhado. À empresa pelo suporte e por abrir as portas para que a pesquisa fosse feita, em especial, a área de Gente & Gestão pela compreensão e paciência. E a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

“Uma pessoa faz aquilo que é; uma pessoa se torna aquilo que ela faz”.

Robert Musil

## RESUMO

Em um mundo globalizado, que está em constante mudança e no qual novas informações são geradas e disseminadas a cada segundo, é essencial que organizações possam responder rapidamente a mudanças externas e internas. Desenvolver uma cultura sólida e confiável pode ser um caminho para internalizar nos empregados a aceitação e o apoio às mudanças ambientais. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar como a cultura da organização influencia as atitudes dos colaboradores frente a mudança organizacional. Para medir os valores e práticas da organização foi usado o IBACO, instrumento de avaliação da cultura e para medir as atitudes em relação a mudança foi utilizada a escala atitudes frente a mudança organizacional. A amostra é constituída por 32 questionários validos e para a análise e compreensão dos dados se fez uso de estatística descritiva. Os resultados demonstraram que a organização possui valores e práticas moderados a fortes e que na percepção dos funcionários as mudanças são bem aceitas, apesar do fator temor ter obtido média considerável, indicando que há um ambiente signficante de medo. A amostra e a pesquisa exploratória são as limitações deste trabalho. Para pesquisas posteriores, sugere-se uma amostra probabilística para a obtenção de resultados mais confiáveis.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Cultura organizacional. Atitudes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Níveis de cultura: .....	22
FIGURA 2 – Diagrama de cebola: .....	23
FIGURA 3 – Níveis da mudança organizacional: .....	25
FIGURA 4 – Ciclos de mudança organizacional: .....	26
FIGURA 5 – Organograma Wiz Corporate: .....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero: .....	41
Gráfico 2 – Distribuição dos colaboradores por área .....	41
Gráfico 3 – Escolaridade: .....	42
Gráfico 4 – Tempo de empresa: .....	42
Gráfico 5 – Cargo atual: .....	43
Gráfico 6 – Percentuais do item 1: A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista: .....	44
Gráfico 7 – Percentuais do item 2: o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas: .....	44
Gráfico 8 – Percentuais do item 3: o profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude: .....	45
Gráfico 9 – Percentuais do item 4: a preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor: .....	45
Gráfico 10 – Percentuais do item 5: os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos: .....	46
Gráfico 11 – Percentuais do item 11: as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa: .....	47
Gráfico 12 – Percentuais do item 12: investe-se no crescimento profissional dos empregados: .....	47
Gráfico 13 – Percentuais do item 13: os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade: .....	48
Gráfico 14 – Percentuais do item 14: programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos: .....	48

Gráfico 15 – Percentuais do item 4: programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados aplica-se bastante a organização: .....	49
Gráfico 16 – Percentuais do item 6: somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar: .....	49
Gráfico 17 – Percentuais do item 7: a criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos: .....	50
Gráfico 18 - Percentuais do item 8: o crescimento profissional é considerado indispensável a permanência do empregado na casa: .....	50
Gráfico 19 – Percentuais do item 9: a competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro: .....	51
Gráfico 20 – Percentuais do item 10: a competição é vista como indispensável a obtenção de bons resultados: .....	51
Gráfico 21 – Percentuais do item 16: o atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes: .....	52
Gráfico 22 – Percentuais do item 17: persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes: .....	53
Gráfico 23 – Percentuais do item 18: o acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente: .....	53
Gráfico 24 – Percentuais do item 19: mantêm-se relações amigáveis com os clientes: .....	54
Gráfico 25 – Percentuais do item 20: as inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado: .....	54
Gráfico 26 - Percentuais do item 4: 26: os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiadas: .....	55
Gráfico 27 - Percentuais do item 27: os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais: .....	55
Gráfico 28 - Percentuais do item 28: eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados: .....	56
Gráfico 29 - Percentuais do item 29: as inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade: .....	56
Gráfico 30 - Percentuais do item 30: os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas: .....	57
Gráfico 31 - Percentuais do item 21: os chefes imediatos são como pais para os empregados: .....	58

Gráfico 32 - Percentuais do item 22: é prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados: .....	58
Gráfico 33 - Percentuais do item 23: os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores: .....	59
Gráfico 34 - Percentuais do item 24: as relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis: .....	59
Gráfico 35 – Percentuais do item 25: os empregados se relacionam como se fossem uma grande família: .....	60
Gráfico 36 – Percentuais do item 2: as pessoas costumam fingir que estão fazendo o trabalho de forma diferente: .....	61
Gráfico 37 – Percentuais do item 3: fingir que houve mudança é uma característica das pessoas dessa organização: .....	61
Gráfico 38 – Percentuais do item 4: as pessoas costumam fingir que estão de acordo com as mudanças, mas na realidade não permitem que elas sejam implantadas: .....	62
Gráfico 39 – Percentuais do item 5: não permitir que todos os objetivos da mudança se concretizem dentro do prazo é comum na empresa: .....	62
Gráfico 40 – Percentuais do item 8: não lidar com os processos de mudança é uma prática comum nesta organização: .....	63
Gráfico 41 – Percentuais do item 9: as pessoas costumam negar que a mudança ocorrerá: ....	63
Gráfico 42 – Percentuais do item 10: aqui as diversas tentativas de mudança continuam sendo insatisfatórias: .....	64
Gráfico 43 – Percentuais do item 11: nos processos de mudança as pessoas temem perder seu emprego: .....	65
Gráfico 44 – Percentuais do item 13: a falta de informação sobre os processos de mudança gera maus entendidos na organização: .....	65
Gráfico 45 – Percentuais do item 14: a falta de informação sobre os processos de mudança gera fantasias e expectativas irreais nos empregados: .....	66
Gráfico 46 – Percentuais do item 16: as pessoas reagem negativamente as mudanças que geram perdas de salário: .....	66
Gráfico 47 – Percentuais do item 19: nos processos de mudança, o medo de perder gera resistência nas pessoas: .....	67
Gráfico 48 – Percentuais do item 20: as pessoas mais envolvidas são as mais favoráveis à mudança: .....	67

Gráfico 49 – Percentuais do item 21: as mudanças nesta organização criam oportunidades de crescimento pessoal: .....	68
Gráfico 50 – Percentuais do item 23: as mudanças são benéficas porque podem oxigenar a organização: .....	68
Gráfico 51 – Percentuais do item 24: a mudança gera oportunidade para os empregados que saibam aproveitá-la: .....	69
Gráfico 52 – Percentuais do item 25: as pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela: .....	69
Gráfico 53 – Percentuais do item 28: os empregados acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional: .....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção científica sobre cultura organizacional, mudança organizacional e atitude: .....	15
Tabela 2 - Medidas de tendência central e de dispersão dos fatores da cultura organizacional de acordo com o IBACO: .....	43
Tabela 3 – Medidas de tendência central e de dispersão das atitudes dos colaboradores frente à mudança organizacional: .....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização: .....	21
Quadro 2 – Táticas para superar a resistência: .....	27
Quadro 3 – Revisão da missão, visão e valores da empresa: .....	37
Quadro 4 – Fatores de valores e práticas do IBACO: .....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*

ASVENS – Assistentes de Vendas

IPO – Oferta Pública Inicial

B2B – *Business to Business*

BPO – *Business Process Outsourcing*

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

GILOG – Gerência de Filial Logística

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

FENAE – Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal

M&A - *Mergers and Acquisitions*

B2C – *Business to Consumer*

SGTO – Seguro Garantia Término de Obra

RE – Ramos Elementares

IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Contextualização.....	18
1.2	Formulação do problema .....	19
1.3	Objetivo Geral.....	20
1.4	Objetivos Específicos .....	20
1.5	Justificativa .....	20
2	REVISÃO TEÓRICA .....	22
2.1	Cultura organizacional .....	22
2.2	Mudança organizacional .....	27
2.3	Atitudes .....	31
2.3.1	Atitudes frente a mudança organizacional.....	33
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	36
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	36
3.2	Caracterização da organização.....	37
3.2.1	Wiz Soluções .....	37
3.2.2	Wiz Corporate.....	38
3.2.3	Contexto de mudança da Wiz Corporate.....	39
3.3	População e amostra .....	41
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa .....	41
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	44
4	RESULTADO E DISCUSSÃO .....	45
4.1	Análise dos dados demográficos.....	45
4.2	Resultado e análise dos fatores de cultura organizacional.....	47
4.2.1	Valores de profissionalismo cooperativo .....	47
4.2.2	Valores de profissionalismo competitivo .....	50
4.2.3	Valores de satisfação e bem-estar dos empregados.....	53
4.2.4	Práticas de integração externa .....	56
4.2.5	Práticas de recompensa e treinamento.....	59
4.2.6	Práticas de promoção de relacionamento interpessoal .....	61
4.3	Resultado e análise do instrumento de mudança .....	64
4.3.1	Ceticismo .....	65
4.3.2	Temor .....	68
4.3.3	Aceitação .....	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	76
	REFERÊNCIAS .....	78
	APÊNDICES .....	80
	Apêndice A – Questionário .....	80

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização, a tecnologia e a rapidez com que tudo ocorre faz com que, atualmente as coisas sejam imprevisíveis e exijam rápida adaptação, nesse contexto entra o conceito de mundo VUCA. Esse é um termo vindo do vocabulário militar norte americano, que começou a ser utilizado no final dos anos 1990. VUCA é a sigla, em inglês, de volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*) usada para descrever o cenário atual, que muda velocemente (Souza, Santos e Freitas, 2018).

Segundo Souza, Santos e Freitas (2018) o termo tem sido empregado por líderes e organizações para representar o ambiente de negócios agitado, caótico e que muda constantemente. O mundo VUCA traz a necessidade de se desenvolver habilidades e conhecimentos mais complexos e adaptativos, fazendo com que todos tenham que entender e se adaptar as mudanças com mais facilidade e rapidez.

Ferreira e Assmar (2008), relatam que o interesse pelo estudo da cultura organizacional teve mais visibilidade a partir dos anos 1980, em decorrência da ótima performance das empresas japonesas e da convicção de que o fator responsável pelas organizações terem sucesso, era o comprometimento dos funcionários com os valores e a filosofia da empresa. A partir daí predominou-se a ideia de que as organizações deveriam ter diversas estratégias para internalizar nos funcionários suas prioridades básicas, pois estabelecendo uma cultura forte as chances de obterem um bom desempenho econômico-financeiro seriam maiores.

“Os rápidos desenvolvimentos no ambiente da organização, nas demandas do mercado e nos processos internos são razões comuns para as empresas iniciarem processos de mudança mais ou menos drásticos” (Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003, p. ). Os autores consideram que uma estratégia flexível auxilia na resposta rápida da organização frente às mudanças na sociedade ou no mercado.

Para Neiva *et al* (2012) a natureza e celeridade das mudanças ocorridas nos últimos anos, relativo as necessidades dos clientes, a concorrência do mercado e a globalização exigem que as empresas tenham um novo posicionamento. As organizações antecedem as mudanças em virtude da necessidade de renovação e para manter-se competitivamente no mercado. Mesmo as organizações que se antecipam à mudança são suscetíveis as atitudes dos indivíduos, que podem recebe-la positivamente ou podem manifestar postura de resistência em relação aos novos contextos causados pela mudança.

Schein (2017), descreve sobre a cultura de forma geral e também o que ocorre quando essa é introduzida no contexto organizacional.

A cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. (Schein, 2017, p.1)

Hofstede (2010), considera que cultura tem diversos significados – que são todos derivados do latim e referem-se a lavoura do solo. Na maior parte dos idiomas ocidentais, cultura costuma significar “civilização” ou “refinamento da mente” e, especialmente educação, arte e literatura, efeitos do tal refinamento. Para o autor a cultura representa as normas não formalizadas do jogo social, sendo a programação coletiva da mente o que diferencia os integrantes de diferentes grupos, visto que não se nasce sabendo cultura, mas sim aprende ao longo do tempo, pois deriva-se do ambiente social no qual se vive e não dos genes.

Segundo Nascimento (2009), na cultura antropológica, do final do século XIX, cultura era relacionada a precisão de registrar, catalogar objetos e fenômenos, influenciando assim para que a cultura recebesse um status científico enquanto disciplina. Além de registrar os aspectos concretos da cultura a atenção também era direcionada a parte mais intangível, como as concepções simbólicas.

“No nível mais amplo, uma organização pode alterar sua cultura e sua visão estratégica correspondente, ambas pertencentes às percepções gerais de seus membros ou à mentalidade coletiva (‘repensar’ ou ‘reconceber’).” (Mintzberg e Westley, 1992, p. 40). Em um nível mais baixo pode haver mudança de estrutura e portfólio de estratégias, abrangendo produtos, mercados e negócios (‘reorganização’, ‘reconFIGURAção’ e ‘reestruturação’). Já no nível mais concreto uma empresa pode trocar os empregados e as operações, incluso máquinas e instalações (‘refazer’, ‘reduzir’). Segundo os autores faz pouco sentido tentar mudar a cultura sem mudar a visão ou o inverso, entretanto é possível mudar as pessoas sem mudar as instalações e vice-versa, sendo assim, quanto maior a escala, mais integrada a mudança deve ser.

Na tabela 1 podem ser visualizados os resultados de um levantamento de produção científica sobre cultura organizacional, mudança organizacional e atitude.

Tabela 1

Produção científica sobre cultura organizacional, mudança organizacional e atitude

Base de dados	Cultura Organizacional	Mudança Organizacional	Atitude	Cultura e Mudança	Mudança e Atitude	Todos
Google Acadêmico	7440	15800	2360	190	115	1
CAPES	7479	3671	1253	2369	802	6
Scielo	168	89	1185	13	4	-

Fonte: Dados de pesquisa

A busca incluiu a produção científica dos últimos dez anos e foi pesquisada no dia 15 de setembro de 2020, em três plataformas acadêmicas diferentes. Percebe-se que cada tema quando buscado isoladamente gerou uma grande quantidade de resultados, no entanto quando vinculado os três temas da pesquisa os resultados foram escassos.

O presente trabalho irá apresentar uma revisão bibliográfica sobre os temas cultura organizacional, mudança organizacional e atitudes. Também irá usar e descrever o instrumento de pesquisa validado por Neiva, Garcia e Paz (2004) que mede as atitudes dos funcionários em relação a mudança organizacional e o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional validado por Ferreira *et al* (2002) que avalia a organização por de meio de valores e práticas.

## 1.1 Contextualização

Uma premissa informal da empresa é “A única certeza na Wiz é a mudança”, essa frase diz muito sobre a cultura e a imagem interna da corretora na perspectiva dos funcionários. Desde o ano de sua criação, 1973, a Fena Corretora passou por diversas transformações desde as de pequeno impacto até as grandiosas mudanças de marca, posicionamento e metodologia de trabalho.

Em 1973, no Rio de Janeiro, a Fundação da Fena Corretora nasceu com a função de intermediar seguros entre a Caixa e a Caixa Seguradora. Em 2003 ocorreu a transferência da sede da empresa para Brasília, nesse ano também houve a implantação do modelo de Assistentes de Vendas, os ASVENS, funcionários da corretora que ficam alocados nas agências da Caixa de todo o país.

A Fenaé tornou-se a PAR corretora no ano de 2009, mudando não só o nome como também sua estratégia de vendas. Em junho de 2015 aconteceu o IPO, sigla em inglês que traduzida significa Oferta Pública Inicial, ou seja, a empresa abriu seu capital para o mercado.

No ano de 2017 a PAR passou por sua mudança mais significativa, mudando a estratégia, posicionamento, marca e metodologia de trabalho da empresa, tornando-se agora a Wiz Soluções, companhia que identifica oportunidades e implementa soluções precisas, proporcionando o serviço certo no momento exato.

Atualmente a companhia tem 6 unidades de negócio – Wiz Corporate, Wiz B2B, Wiz BPO, Rede, Parceiros e corporativo que serão descritas no decorrer desse trabalho.

A Wiz Corporate é a unidade *Business 2 Business* da companhia atuando nos segmentos de mercado, como construção civil, rural e industrial. A corretora comercializa seguros de garantia, responsabilidade civil, riscos especiais, patrimonial, agronegócio e vida.

A PAR Riscos Especiais, como a Corporate se chamava no começo, foi criada em 2011 decorrente do sucesso no segmento voltado para o mercado B2B. Em 2012, com a mudança societária da companhia, entrada da Caixa Seguradora e da GP Investments, a PAR RE tornou-se uma empresa separada com um CNPJ diferente e um novo CEO.

Atualmente a Corporate conta com mais de 130 funcionários espalhados pelo Brasil nas diferentes regionais em que atua, regional Minas Gerais, regional Nordeste, regional GILOG/Norte, regional Paraná, regional Santa Catarina, Regional Rio Grande do Sul, regional São Paulo capital, regional São Paulo interior e regional Rio de Janeiro/Espírito Santo.

## **1.2 Formulação do problema**

Processos de mudança costumam ser difíceis e passar por turbulências, pois a maioria das pessoas não gostam de mudanças, é fácil estar na zona de conforto, no entanto cada vez mais as organizações precisam estar aptas a mudarem, sejam por exigências externas ou internas. Ter uma cultura bem estabelecida pode ser um meio de ter também uma boa capacidade de mudança, pois segundo Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), a capacidade de mudança refere-se ao nível em que características de uma empresa e aspectos do processo de mudança facilitam ou dificultam a mudança.

Foram encontradas poucas pesquisas que relacionassem cultura, mudança organizacional e atitudes em relação a mudança, como descrito na tabela 1, sendo assim a problemática dessa pesquisa foi definida da seguinte maneira: como a cultura da organização influencia as atitudes dos colaboradores frente a mudança organizacional?

### **1.3 Objetivo Geral**

A presente pesquisa tem como objetivo identificar como a cultura da organização influencia as atitudes dos colaboradores frente a mudança organizacional.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Aplicar os instrumentos de pesquisa a uma amostra de colaboradores que trabalham na empresa Wiz Corporate;
- Descrever atitude, mudança organizacional e cultura organizacional a partir da literatura pertinente;
- Relacionar a cultura da organização às atitudes dos colaboradores frente às mudanças ocorridas;

### **1.5 Justificativa**

Armenakis e Bedeian (1999), defendem que estudos que tratem sobre as atitudes e reações comportamentais dos colaboradores da organização em relação à mudança fazem-se fundamentais.

Esse estudo será útil para a Wiz, porque trará informações sobre as atitudes dos funcionários em relação as mudanças que ocorrem frequentemente na empresa. É importante ressaltar que a organização passará por mudanças estruturais e estratégicas em breve, e o questionário dessa pesquisa será aplicado alguns meses após a mudança ser implantada, sendo assim a própria poderá ter resultados sobre o processo de mudança. A luz dos resultados da pesquisa a empresa pode desenvolver estratégias para que possam em mudanças futuras diminuir o impacto negativo que pode ser causado pelo processo.

Ademais o presente estudo pode contribuir na ampliação do conhecimento sobre a relação entre cultura e as atitudes em relação a mudanças organizacionais, pois essas atitudes podem facilitar as introduções de mudanças, servindo para diversas organizações que passarão por processos de transformações um dia e que podem estar melhor preparadas estrategicamente para mudar.

São comuns estudos sobre cultura organizacional, mudança organizacional e atitudes, existem até mesmo muitas pesquisas a respeito de atitudes em relação a mudança, no entanto há poucas pesquisas que fazem associação de atitudes frente à mudança com a cultura da

organização, sendo assim o presente trabalho visa contribuir para a uma visão mais específica sobre o impacto que uma cultura bem estabelecida pode ter no processo de mudança.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão apresentados os conceitos e aspectos de atitudes, mudança organizacional e cultura organizacional.

### 2.1 Cultura organizacional

Apesar do termo cultura ser utilizado há muitos anos e por diversas áreas de conhecimento – antropologia, psicologia, administração – até hoje não há conformidade do conceito, ou seja, existem diversas perspectivas para a representação do significado de cultura, entretanto não se pode dizer que os conceitos de cultura na literatura geral sejam opostos, muitos destes são na verdade convergentes na visão de vários autores.

Alvesson (1993) depois de breve revisão da literatura descreve sobre a pluralidade de conceitos da cultura:

Uma olhada em alguns trabalhos que usam o termo cultura organizacional revelará uma enorme variação nas definições desse termo e ainda mais no uso do termo cultura. A cultura não tem significado fixo ou amplamente aceito, mesmo na antropologia, mas a variação em seu uso é especialmente notável nos estudos de cultura organizacional. Além disso, há o fato de a cultura organizacional ser estudada por pesquisadores de várias disciplinas e com orientações de pesquisa que vão do positivista ao interpretativo e ao pós-modernista. A concepção de cultura parece prestar-se a entendimentos muito diferentes de seu significado - por exemplo, como formas compartilhadas coletivamente de cognição, valores, significados, crenças - e todas elas podem ser alvos de estudo. (ALVESSON, 1993, p.1)

Em seu exame da literatura, Ferreira e Assmar (2008) constataram que cultura organizacional tem sido conceituada de múltiplas formas e sob distintas perspectivas teóricas, tal condição podendo ser concedida à correlação existente entre as estruturas sociais, os processos históricos e as vivências subjetivas que se encontram entrelaçados em sua concepção.

Para que se possa falar de cultura organizacional é necessário dar um passo atrás e falar sobre cultura em geral. Aqui será usada uma definição antropológica:

A cultura consiste em modos padronizados de pensar, sentir e reagir adquiridos e transmitidos principalmente por símbolos, constituindo as realizações distintivas de grupos humanos, incluindo suas personificações em artefatos: o núcleo essencial da cultura consiste em ideias tradicionais (isto é, derivadas e selecionadas historicamente) e especialmente seus valores anexados. (KLUCKHOHN, 1951 apud HOFSTEDE, 2001, p.9)

Pettigrew (1979) foi quem introduziu à literatura organizacional o termo “cultura corporativa ou organizacional”. Segundo ele, a cultura é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente, atuando para um grupo específico em um dado momento. Esse sistema de categorias, termos, formas e imagens interpreta para a pessoa a situação sobre si mesma.

Para ele a cultura possui cinco características (descendentes do conceito de cultura) que a compõe e torna o conceito mais completo, são elas: símbolo, linguagem, ideologia, crença, ritual e mito. Os conceitos destas cinco características direcionam a intenção para a mobilização de propósito e consciência, a encriptação de significado, o aparecimento de padrões normativos, ascensão e queda de sistemas de estratégias de validação e liderança. Por meio destas práticas e métodos que a cultura se desenvolve, ainda o autor defende que o homem influencia a cultura, assim como a cultura influencia o homem.

“Como no nascimento um grupo ou organização representa sua situação para si e para o mundo exterior, enfatiza, distorce e ignora e, assim, atribui nomes e valores à sua estrutura, atividades, propósitos e até ao tecido físico ao seu redor.” (Pettigrew, 1979, p. 574). Segundo o sociólogo, os símbolos que nascem desses processos – vocabulário da instituição, o design dos edifícios da empresa, as crenças em relação ao uso e divisão de privilégio e poder, os rituais e mitos que validam essas divisões – têm resultados funcionais importantes para a empresa.

A cultura não se relaciona a comportamentos e estruturas sociais, mas sim à forma como as pessoas de um grupo específico raciocinam e valorizam a realidade de formas similares e de que modo esse raciocínio e valorização são distintos de outros indivíduos de dissemelhantes grupos. “Cultura refere-se ao que está por trás e orienta o comportamento.” (Alvesson, 1993, p. 10).

Para Torquato (1991) as condições humanas individuais, as relações grupais, interpessoais e informais em conjunto com inputs administrativos, táticos, políticos, técnicos e estratégicos unidos as cargas psicossociais definem o que é cultura. Segundo ele não é somente a estrutura formal da organização que forma a cultura, mas também a descontração, a naturalidade e os vínculos informais.

“Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”. (Robbins, 2005, p. 370). A percepção comum preservada pelos integrantes do grupo caracteriza a cultura organizacional, pois eles compartilham dos mesmos valores. Consequentemente é esperado que dentro da organização funcionários com históricos distintos e em níveis variados descrevam a cultura da empresa de forma semelhante. Não obstante, podem existir subculturas dentro da organização, na verdade há uma cultura dominante e múltiplos níveis de subcultura na maioria das grandes empresas. Segundo o autor, pesquisas indicam que a essência da cultura de uma organização pode ser definida por sete características básicas. A complexidade da empresa é ilustrada pela avaliação da organização que é baseada nas sete características descritas no quadro 1.

**Quadro 1**  
**Características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização**

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Inovação e assunção de riscos	Grau no qual os funcionários são incentivados a inovar e assumir riscos
Atenção aos detalhes	Grau no qual espera-se demonstração de precisão, análise e atenção aos detalhes por parte dos funcionários
Orientação para resultados	Grau no qual os gestores focam mais nos resultados do que nas técnicas e processos usados para alcançar os objetivos
Orientação para as pessoas	Grau no qual as decisões dos gestores consideram a consequência dos resultados sobre as pessoas da organização
Orientação para a equipe	Grau no qual as atividades a serem desempenhadas são ordenadas em função das equipes e não dos indivíduos
Agressividade	Grau no qual as pessoas não são dóceis e acomodadas, mas agressivas e competitivas
Estabilidade	Grau no qual as atividades organizacionais evidenciam a continuidade do status quo em contraste com o crescimento

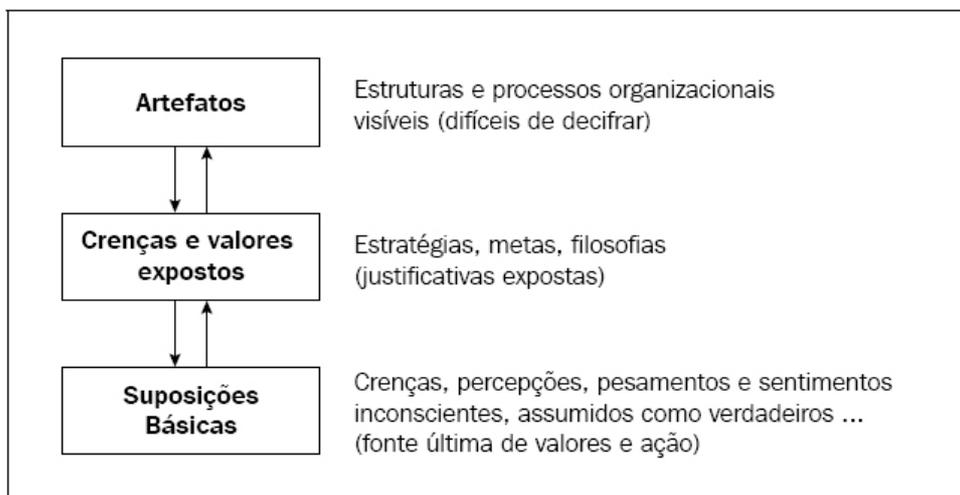
Fonte: Robbins (2005, p. 375)

Segundo Schein (2017), o termo cultura tem sido utilizado pelos antropólogos para referir-se aos rituais e costumes desenvolvidos pelas sociedades ao longo de sua história. Já nos últimos tempos tem sido relacionada ao clima e procedimentos que as empresas desenvolvem lidando com os funcionários, sendo utilizado por gerentes e pesquisadores organizacionais. O professor defende que cultura requer certo nível de estabilidade estrutural no grupo. Quando se diz que algo é “cultural” afirma-se que é partilhado e estável, visto que define o grupo. Quando consolidada a identidade do grupo dificilmente haverá instabilidade, a cultura não costuma sofrer alterações, pois os participantes do grupo prezam a estabilidade que fornece significado, sendo assim a cultura sobrevive até mesmo quando alguns membros vão embora da organização.

É necessário que ocorra uma distinção dos níveis de manifestação da cultura, visto que a falta disto torna confusa a definição da mesma. “Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que defino como a essência da cultura” (Schein, 2017, p.23). Diversos pesquisadores usam o termo valores básicos para explicar a concepção de níveis mais profundos, porém Schein prefere o termo suposições básicas, pois estas costumam serem reconhecidas como verdadeiras pelo grupo e são aceitas como inegociáveis. As suposições básicas são tão reconhecidas com verdadeiras que aquele que não as reconhece é rejeitado, sendo visto até

como um “louco”. O autor propõe três níveis principais de análise da cultura, são eles: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas mostrados na figura 1.

FIGURA 1 – Níveis de cultura



Fonte: Schein, 2017, p.23

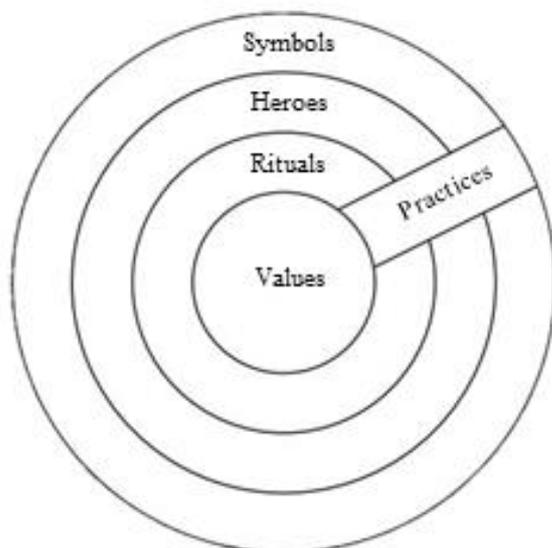
Fleury e Fischer adicionam mais um elemento ao conceito de cultura, a comunicação, definindo que:

Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder. ” (Fleury e Fischer, 1989, p. 22).

Valendo-se da combinação de três conceitos antropológicos de cultura – um da antropologia simbólica, um da antropologia estrutural e outro da antropologia cognitiva – Freitas (2007) vê na literatura sobre cultura organizacional duas visões mais utilizadas. Primeiramente como uma metáfora que coloca a cultura sendo algo que a organização é, e na segunda visão como uma variável, ou seja, algo que a organização possui.

Segundo Hofstede (2010), existem 4 níveis de profundidade dentro da cultura, são eles: símbolos, heróis, rituais e valores. As quatro camadas estão representadas em um diagrama de “cebola”, conforme figura 2.

FIGURA 2 – Diagrama de cebola



Fonte: Hofstede, 2010, p.8

Hofstede (2010) define os símbolos como a camada mais superficial e que diz respeito aos gestos, palavras, objetos ou figuras que só tem significado para as pessoas pertencentes a um grupo específico. Símbolos antigos somem e novos facilmente são criados, símbolos de um grupo são constantemente copiados por outros, os símbolos estão na camada mais superficial e exterior em decorrência desses fatores. Os heróis são pessoas reais ou personagens que são personificações das características exaltadas em uma cultura, conseqüentemente são vistos como referências de comportamento. Os rituais são atividades aparentemente primordiais para lograr êxito (cumprimentos, eventos sociais e religiosos, comunicação de crenças), entretanto são supérfluas e desnecessárias, e essas são as camadas intermediárias. Os três termos culturais apresentados nesse parágrafo estão incluídos em práticas e são perceptíveis a observadores externos, contudo a definição cultural é imperceptível reside na forma como essas práticas são entendidas pelos internos. A cultura tem como seu núcleo, menos visível, os valores que são as ações e comportamentos. “Valores são sentimentos com uma seta adicionada indicando um lado positivo e um negativo.” (Hofstede, 2010. P. 30)

Segundo Nascimento (2009), ter cultura é reflexo da consciência que a organização tem de si própria, assumindo e descobrindo-se com mitos, histórias, símbolos e linguagens. Em uma visão administrativa, as organizações coerentes são um modelo de uma cultura forte, estável, que se aceita inteiramente ou se repele. A cultura é uma realidade necessária e imprescindível da empresa, ou seja, não é substituível, pois não é um elemento decorativo.

## 2.2 Mudança organizacional

O mundo está em constante mudança e quem não muda, quem não se adapta está ficando para trás. Segundo pesquisas, os estudos sobre mudança organizacional não são recentes. Nos anos 1970 e 1980 alguns autores publicaram as técnicas de Desenvolvimento Organizacional para estimular mudanças nas organizações de trabalho por intermédio de mudanças do comportamento individual (Neiva, 2004).

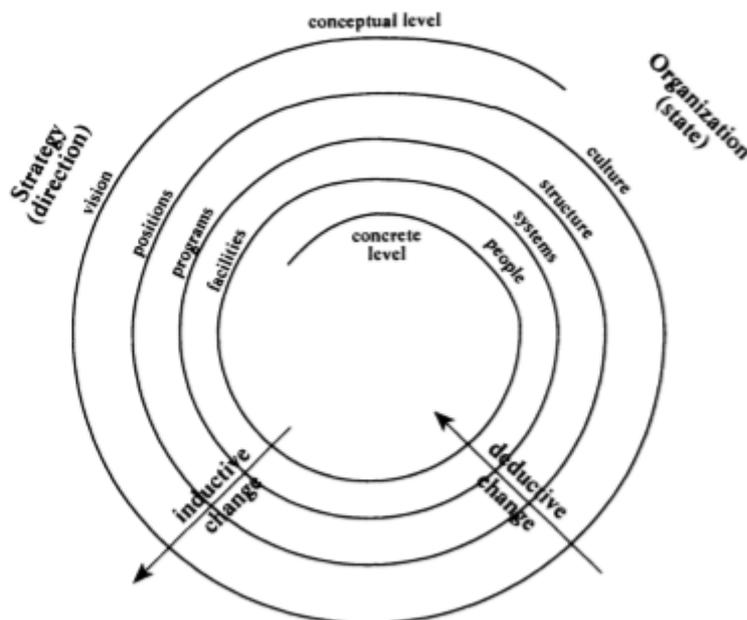
Segundo Hernandez e Caldas (2001), a mudança organizacional transformou-se em uma notável atividade para organizações no mundo todo. Apesar das organizações estarem habituadas a mudar quando necessário, atualmente elas tendem a promover constantemente sua própria transformação. “Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros” (Hernandez e Caldas, 2001, p. 32). Uma grande parte das organizações ainda enfrentam dificuldades para guiar transformações efetivamente, mesmo que a prática devesse ter levado à perfeição.

Armenakis e Bedeian (1999), em sua revisão das teorias e pesquisas sobre mudança nos anos 1990 abordam sobre os temas discutidos referentes aos esforços de mudança:

Quatro temas de pesquisa ou questões comuns a todos os esforços de mudança são discutidos: (a) questões de conteúdo, que se concentram amplamente na substância das mudanças organizacionais contemporâneas; (b) questões contextuais, que se concentram principalmente nas forças ou condições existentes nos ambientes externos e internos de uma organização; (c) questões de processo, que tratam das ações realizadas durante a promulgação de uma mudança pretendida, e (d) questões de critérios, que lidam com resultados comumente avaliados nos esforços de mudança organizacional. (Armenakis e Bedeian, 1999, p. 293)

“A mudança pode ocorrer em uma organização, desde o nível mais amplo e conceitual, por exemplo, na mentalidade ou na cultura até o mais estreito e concreto, por exemplo, de um equipamento ou de uma pessoa em um emprego”. (Mintzberg e Westley, 1992, p. 31). Para os autores essas mudanças acontecem também em dois âmbitos básicos, um referente a organização ou estado básico e o outro referente a estratégia ou direcionamento da organização. A figura 3, sobrepõe os parâmetros de referência de cada ciclo a figura do ciclo concêntrico conceitualmente (dos anéis externos) ao concreto (dos anéis internos).

FIGURA 3 – Níveis da mudança organizacional



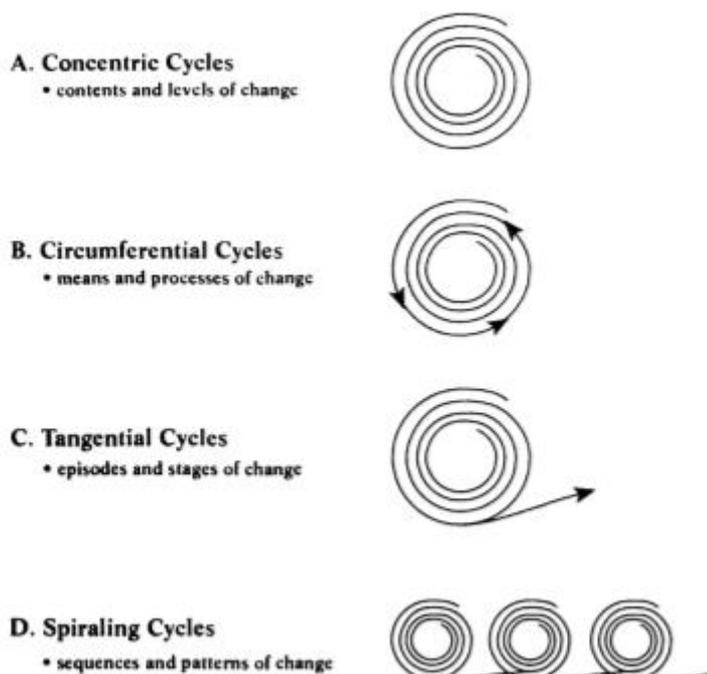
Fonte: Mintzberg e Westley, 1992, p.42

Como mostrado na figura 3 a mudança pode ser dedutiva ou indutiva, sendo de fora para dentro ou o inverso. Os descrevem os dois tipos:

“A mudança dedutiva, mais comumente retratada na literatura de gestão estratégica prossegue do conceitual para o concreto, isto é, do pensamento para a ação, de forma ampla mudanças em conceitos ou percepções são trabalhadas dedutivamente às suas manifestações mais tangíveis. Mas a mudança organizacional também pode ser indutiva, do concreto ao conceitual, pois as implicações das mudanças tangíveis são generalizadas em percepções mais amplas - seja deliberadamente ou de forma emergente”. (Mintzberg e Westley, 1992, p. 41)

Mintzberg e Westley (1992) descrevem a mudança nas organizações como um sistema de ciclos que estão em movimento. Concêntrico, como um alvo, retratando os variados conteúdos da mudança organizacional em diversos níveis de abstração; circunferenciais, em qualquer nível, retratando diversos ambientes e processos de mudança; tangenciais, distante de qualquer ponto da circunferência, retratando eventos específicos de mudanças e as etapas pelas quais passam para pausar ciclos estabelecidos e espiral, percurso do alvo, retratando as sucessões de mudança e os padrões que acontecem em uma organização que está em operação. Na figura 4, estão exemplificados os ciclos da mudança organizacional segundo os autores.

FIGURA 4 – Ciclos de mudança organizacional



Fonte: Mintzberg e Westley, 1992, p.41

Para Bertero (1976) a literatura sobre mudança organizacional tem basicamente dois caminhos: o que se preocupa em alterar as estruturas e o outro que ressalta as transformações comportamentais, a nível do indivíduo e pequeno grupo. Acreditava-se que perder eficácia organizacional sucedia em decorrência da má distribuição do trabalho e por isso as primeiras manifestações da prática e teoria administrativas pretenderam mudanças do tipo estrutural. Já no caminho das alterações comportamentais destaca-se a modificação nos comportamentos dos funcionários de uma organização, sendo considerável enfatizar que de nada valerá transmutar a estrutura se não houver mudança no comportamento dos membros da organização, porém é importante salientar que esses dois enfoques de cultura não são mutuamente exclusivos e que não se faz necessário escolher somente um deles. O autor define mudança organizacional como sendo o resultado da modificação da estrutura organizacional de forma a tornar a estrutura apropriada a realização de tarefas e da mudança do comportamento ou atitude pela qual novos modelos administrativos são fixados e integrados à organização.

Para o autor nenhuma organização consegue fugir da necessidade de mudança, pois ou fatores internos e/ou externos forçam a mudança na empresa ou acontecerá por vontade dos gestores, que percebem que isso faz-se necessário para avançar rapidamente. Na literatura sobre

o assunto os principais motivos para que a mudança ocorra são: busca pelo ajuste externo, melhoria de resultados e maior flexibilização em operações.

Robbins (2005) define, de forma singela, que mudança nada mais é do que fazer as coisas de maneira diferente. Para o autor, mais importante que as organizações mudarem é que essa mudança ocorra de maneira planejada, sendo que algumas empresas agem como se todas as mudanças fossem ocorrências acidentais. As mudanças planejadas objetivam a melhora na capacidade de adaptação da organização em seu ambiente e a modificação do comportamento dos colaboradores.

Uma das descobertas mais bem-documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional é que as organizações e seus membros resistem à mudança. [...] A resistência à mudança pode ser também uma fonte de conflitos funcionais (Robbins, 2005). Sendo assim o autor propõe seis táticas para superar a resistência à mudança, mostradas no quadro 2.

Quadro 2  
Táticas para superar a resistência

Tática	Descrição
Educação e Comunicação	A comunicação com os colaboradores pode ajudá-los a entender a lógica da mudança e assim reduzir a resistência por parte deles
Participação	Os opositores à mudança devem ser incluídos no processo decisório, pois dificilmente eles resistirão se tiverem participado da decisão de mudar
Facilitação e apoio	Esforços apoiadores, ofertados pelos agentes de mudança, podem minimizar a resistência
Negociação	A troca de algo valioso pela diminuição da resistência também é uma boa tática
Manipulação e cooptação	A manipulação refere-se a tentativas de influência disfarçadas, enquanto a cooptação é manipulação junto com participação
Coerção	Uso de ameaças diretas ou de força sobre os opositores da mudança

Fonte: Robbins (2005, p. 426)

Dias (2013), caracteriza mudança como:

Mudança significa não seguir sendo o mesmo, é o estado daquilo que evolui, do que se modifica. [...] significa passar de uma situação a outra, quer seja em termos pessoais ou de grupo (incluindo as organizações). Em outros termos, podemos afirmar que a “mudança é simplesmente a alteração do *status quo*”. Em termos organizacionais, isso implica modificação no espaço físico, tecnologias, equipamentos, estrutura, procedimentos administrativos, e principalmente condutas, atitudes e valores. (Dias, 2013, p. 369)

Segundo Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) as estruturas utilizadas para explicar e investigar o porquê de a mudança nas empresas serem complexas, frequentemente convergem

para uma explicação única. Explicações heterogêneas, que observam as ligações entre os aspectos da organização são raras. Ademais, nas justificativas para as dificuldades no processo de mudança não são considerados os aspectos do mesmo. Em suma, a atenção está sendo mais direcionada para o que está sendo modificado (conteúdo) do que para a forma como a mudança está sendo conduzida (processo).

Os autores apresentam o termo capacidade de mudança, que trata sobre o nível em que características de uma organização e aspectos do processo de mudança facilitam ou dificultam a mudança. Em uma organização inovadora, os empregados estão acostumados a mudança e lutam por ela, ao passo que organizações burocráticas focam na estabilidade, sendo assim torna-se mais difícil a mudança. Os seis aspectos considerados para definir a capacidade de mudança de uma organização são: objetivos e estratégia da organização, estrutura, cultura, tecnologia, características do trabalho e relações de poder. Eles estão conectados e a mudança em um aspecto atinge os outros. Comumente todos estes são afetados quando ocorre um processo de mudança de longo alcance. (Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003)

Neiva (2012) complementa conceitos de mudança organizacional já existentes e especifica os seus limites ao apresentar os componentes que caracterizam a organização como um todo (Neiva et al, 2012), portanto para a autora mudança organizacional se caracteriza como:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo - finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente -, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (Neiva, 2004, p.26).

Sendo esse o conceito de mudança considerado nesse trabalho.

### **2.3 Atitudes**

Philippe Zarifian com a publicação da obra *Objetivo Competência*, é quem converge o conceito de competências para três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (Santos, 2011). Desde então é improvável falar sobre atitude sem relacioná-la com conhecimentos e habilidades, também denominados como CHA, sigla pela qual são popularmente conhecidos.

Segundo Santos (2011), conhecimento refere-se a dimensão do saber, ou seja, uma sequência de informações aprendidas e estruturadas que possibilitam que o indivíduo entenda o mundo. Já a habilidade diz respeito a capacidade de executar produtivamente o conhecimento e usá-lo para alcançar um propósito definido, ou seja, está relacionada ao saber-fazer. E

finalmente o conceito mais importante para esse trabalho: atitude, refere-se às características sociais e afetivas relativas ao trabalho, sendo assim é a dimensão do querer-saber fazer.

Gagné e colaboradores, definem atitudes como:

Estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação. A atitude amplia a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição, em relação a algo. Essa dimensão está relacionada a um sentimento ou um grau de aceitação da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações (Gagné et al apud Freitas e Brandão, 2006, p.100).

Fleury e Fleury (2001) definem atitude como o saber agir e que absolutamente não se resume ao saber fazer ou ao saber operar. Também não está somente relacionado a cuidar de incidentes, mas em saber prevê-lo.

Para Durand (1997) as atitudes aparentemente foram muito negligenciadas na visão fundamentada em recursos e também na emergente teoria da competência. “A dimensão das “atitudes” em si combina várias subdimensões, como comportamento, cultura ou identidade, mas também essa ideia de vontade, ou seja, compromisso e motivação” (Durand, 1997, p. 21).

Atitude pode ser definida como uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto (Rodrigues, Assmar e Jablonski, 2003). Segundo os autores, apesar das divergentes definições de atitude elas possuem três componentes distinguíveis: o componente cognitivo, afetivo e o comportamental.

Para Rodrigues, Assmar e Jablonski (2003) só é possível ter alguma representação cognitiva, alguma carga afetiva a favor ou contra um objeto definido se houver uma atitude diante desse mesmo objeto. Componentes cognitivos - conhecimento, maneira de encarar objetos, etc. – e crenças referentes ao objeto de uma atitude formam o componente cognitivo de atitude. O componente mais característico das atitudes é o afetivo definido como sentimento a favor ou contra um objeto social específico (Fishbein, 1965 apud Rodrigues, Assmar e Jablonski, 2003). As atitudes possuem um comportamento ativo, investigador de comportamentos coesos com as cognições e os relativos aos objetos atitudinais. Os autores também relatam sobre a formação das atitudes:

Atitudes se formam durante nosso processo de socialização. Elas decorrem de processos comuns de aprendizagem (reforço, modelagem); podem surgir em atendimento a certas funções; são consequências de características individuais de personalidade ou de determinantes sociais; e ainda podem se formar em consequência de processos cognitivos (busca de equilíbrio, busca de consonância). (Rodrigues, Assmar e Jablonski, 2003, p. 42)

Robbins (2005) também cita os três componentes da atitude - cognição, afeto e comportamento - e o autor conceitua atitudes como:

As atitudes são afirmações avaliadoras - favoráveis ou desfavoráveis - em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo “gosto do meu trabalho” estou expressando minha atitude em relação ao trabalho (Robbins, 2005, p. 60)

Segundo Robbins (2005), o comportamento organizacional foca em estudar as atitudes relacionadas ao trabalho, porque essas atitudes - satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional - mostram opiniões positivas e negativas dos colaboradores relativos a várias condições do ambiente de trabalho.

Satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa relativo ao trabalho que ela desempenha, sendo que alguém que possui um alto grau de satisfação com o trabalho que faz, manifesta atitudes positivas em relação a ele, o contrário também é verdadeiro pessoas insatisfeitas apresentam atitudes negativas. O envolvimento com o trabalho pode ser definido como o nível em que alguém se identifica psicologicamente com seu trabalho e é motivo de valorização pessoal sua performance nele, e os colaboradores com alto grau de envolvimento importam-se muito com o tipo de trabalho que executam. Comprometimento organizacional caracteriza-se como a circunstância na qual há o reconhecimento do funcionário para com a empresa e seus objetivos, fazendo com que ele deseje continuar pertencendo àquela organização (Robbins, 2005).

### **2.3.1 Atitudes frente a mudança organizacional**

De acordo com Armenakis e Bedeian (1999), ainda que as tentativas de mudança possam gerar os resultados pretendidos, as reações causadas nos colaboradores da organização podem ser bastante diversas. Segundo os autores atitudes como, por exemplo, comprometimento, estresse, receptividade, cinismo e resistência são fatores de critério significativos a serem pensados na estruturação do planejamento e execução de mudanças organizacionais.

Para Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), componentes como a fé na viabilidade da mudança, confiança de que ela é essencial e não ameaça os interesses próprios, a convicção de estar apto a desempenhar um bom trabalho na organização nova, todos esses fatores contribuem para uma expectativa otimista em relação ao processo de mudança. Resumidamente, o resultado aguardado refere-se às disposições psicológicas que auxiliam os empregados a desenvolverem uma atitude positiva relacionada a mudança.

Neiva e Paz (2012), descrevem sobre o impacto positivo que mudanças estruturadas causam nas atitudes em relação a mudança.

“As atitudes em relação às mudanças organizacionais são fatores que podem também facilitar a introdução de mudanças. As organizações que se preocupam em preparar seus membros para programas de mudanças constroem uma base para atitudes de aceitação em relação aos programas, o que pode evitar o sofrimento e impulsionar o sucesso do programa. Fluxo de informações rápido e eficiente e estratégia organizacional planejada, bem discutida e conhecida pelos colaboradores podem alterar a percepção das pessoas sobre um programa de mudanças. O conhecimento sobre informações e pretensões futuras da organização favorece uma situação de segurança que permite aos indivíduos encarar as alterações de maneira positiva, ser favoráveis a elas e engajar-se no processo, o que desencadeia intervenções bem-sucedidas”. (Neiva e Paz, 2012, p. 35)

Neiva *et al* (2012) relatam que apesar de a literatura sobre mudança enfatizar a atitude de resistência à mudanças e emoções negativas, por exemplo, incerteza, frustração, stress e ansiedade, estudos empíricos demonstram que as pessoas podem, também, mostrar emoções positivas, como alegria, animação e esperança. De forma geral, os estudos apontam que as reações emocionais (atitudes) em relação a mudança podem assumir diversas formas.

Para Neiva e Nery (2015) quando os colaboradores conseguem ver que a mudança foi estudada e estruturada pela empresa é provável que as atitudes de apoio às mudanças sejam significativamente maiores.

“Os indivíduos podem ter reações emocionalmente positivas ou negativas, em seus primeiros contatos com uma mudança – planejada ou não – de modo que as informações sobre a mudança podem provocar emoções como a frustração, o entusiasmo ou o medo”. (Lines, 2005; Liu Perrewé, 2005 apud Neiva et al, 2012, p. 5).

No presente trabalho serão consideradas três atitudes que funcionários comumente apresentam em processos de mudança, são elas: ceticismo, temor e aceitação (Neiva, Garcia e Paz, 2004).

- Ceticismo: refere-se as crenças de que a mudança não acontece de fato; que as metas de mudança não se concretizam no prazo; que alguns fingem concordar com a mudança, mas não deixam que sejam executadas; que são morosas as mudanças e que não há planejamento do processo de mudança.
- Temor: refere-se a incerteza que um novo jeito de trabalhar causa; ao receio de perder cargo e salário; a perda de domínio da concorrência e aos desentendimentos; pressões e ilusões que os processos de mudança acarretam.

- Aceitação: refere-se as vantagens viabilizadas pela mudança, por exemplo, o comprometimento dos empregados com a empresa; as possibilidades de ascensão profissional e crescimento pessoal e a “oxigenação” da empresa.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os métodos e técnicas de pesquisa que foram utilizados nesse trabalho, que está dividido em tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa, caracterização da organização, população e amostra, caracterização e descrição do instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A finalidade dessa pesquisa foi analisar as atitudes dos colaboradores de uma empresa do ramo de seguros em relação ao ambiente de constante mudança em que trabalham, sendo assim o método escolhido foi o estudo de caso.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é mais relevante em perguntas que procuram explicar circunstâncias presentes, por exemplo “por que” ou “como” funciona um fenômeno social. O cientista social divide em duas partes a visão do conceito de estudo de caso, a primeira parte versa sobre o escopo. “O estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (Yin, 2015, p. 17). Eventualmente o fenômeno e o contexto podem não ser facilmente distinguíveis no mundo real, destarte faz-se necessário a segunda parte da definição:

“A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta de análise de dados”. (Yin, 2015, p. 18)

Esse estudo será feito em somente uma organização, sendo assim caracteriza-se como um estudo de caso único. Yin (2015) defende cinco justificativas para o uso do estudo de caso único, são elas: (a) quando o caso único evidencia, potencialmente, uma significativa contribuição para a construção do conhecimento e da teoria, instigando, afirmando ou ampliando a teoria; (b) quando apresenta um caso peculiar ou extremo que se desvia das normas teóricas; (c) quando precisa compreender as condições e situações de casos comuns ou cotidianos; (d) quando é um caso revelador, ou seja, anteriormente nenhum pesquisador teve chance de observar o fenômeno, pois era inacessível e (e) quando é longitudinal, estudado em mais de um momento temporal.

O presente trabalho acadêmico é qualificado como uma pesquisa descritiva que “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. (Gil, 2018, p. 26).

Para Sampiere, Collado e Lucio (2013) os estudos descritivos retratam tendências de uma população ou de um grupo, procurando caracterizar importantes atributos, traços e propriedades dos fenômenos analisados. O pesquisador deve ter capacidade de determinar, ou ao menos visualizar, o que será medido e sobre quem ou que os dados serão coletados nesse tipo de pesquisa.

O desenho da pesquisa é transversal, visto que os dados serão coletados em um só momento, ou seja, em um tempo único, sendo o “propósito descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação em um momento determinado” (Vergara, 2013)

Para analisar as atitudes dos colaboradores e os valores e práticas da cultura da organização foram aplicados dois questionários, sendo assim esse estudo qualifica-se como uma pesquisa quantitativa. Para Yin (2015) os dados quantitativos podem ser relevantes pela possibilidade de cobertura de eventos ou comportamentos que aquele estudo tenta explicar e pela relação que pode haver entre os dados e a unidade de análise integrada no estudo mais abrangente.

## **3.2 Caracterização da organização**

Neste capítulo são apresentados o conglomerado Wiz, suas unidades e em destaque a organização analisada nessa pesquisa, a Wiz Corporate.

### **3.2.1 Wiz Soluções**

Em 1971, foi fundada a Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal (Fenae) e, em 1973, como Fenae Corretora assumiu a função de intermediar seguros entre a Caixa e a Caixa Seguradora. Foi somente em 2009, que a corretora foi desvinculada da federação e tornou-se PAR Corretora.

Em 2009, houve uma mudança de marca e Fenae Corretora virou PAR Corretora de Seguros, em função da implementação da estratégia de intensificar a atuação no segmento de corretagem de seguros. Em 2012, ocorreu a entrada da GP Investimentos e Caixa Seguradora no capital da PAR e então iniciou-se um ciclo de reestruturação visando a modernização da empresa e o crescimento sustentável do negócio.

Em 2015, a corretora abriu seu capital e ações da mesma começaram a ser negociadas no segmento do Novo Mercado da B3. Já em 2017, a empresa teve um novo posicionamento estratégico, sendo assim, também passou por grandes transformações e a PAR Corretora tornou-se Wiz Soluções. Nesse mesmo ano aconteceu o primeiro M&A – termo comumente usado para se referir a aquisições e fusões entre empresas, da companhia, a empresa Finanseg, especializada em vendas de consórcios foi adquirida.

A composição acionária atual da companhia é composta por: Free Float (49%), FENAE (26%) e Caixa Seguradora (25%).

Atualmente a Wiz é um conglomerado com cinco unidades de negócio, são elas:

- Rede: segmento B2C da empresa que conta com aproximadamente 1200 colaboradores alocados nas agências da Caixa de todo o Brasil que atuam na distribuição de seguros em todo o Brasil.
- Wiz B2U: equipe de interação remota com clientes para apoio, venda e renovação de seguros. Plataforma multicanal de relacionamento.
- Wiz Parceiros: rede de parceiros que se dedicam à distribuição de consórcios por todo o Brasil.
- Wiz BPO: empresa que possui atuação especializada no pós-venda de seguros e bens financeiros, é o segmento de Business Process Outsourcing (BPO), em português, terceirização dos processos de negócios, da companhia.
- Wiz Corporate: empresa que oferece soluções integradas e customizadas para grandes empresas. Expertise no segmento de construção civil e em outras modalidades de seguros sob medida.

### **3.2.2 Wiz Corporate**

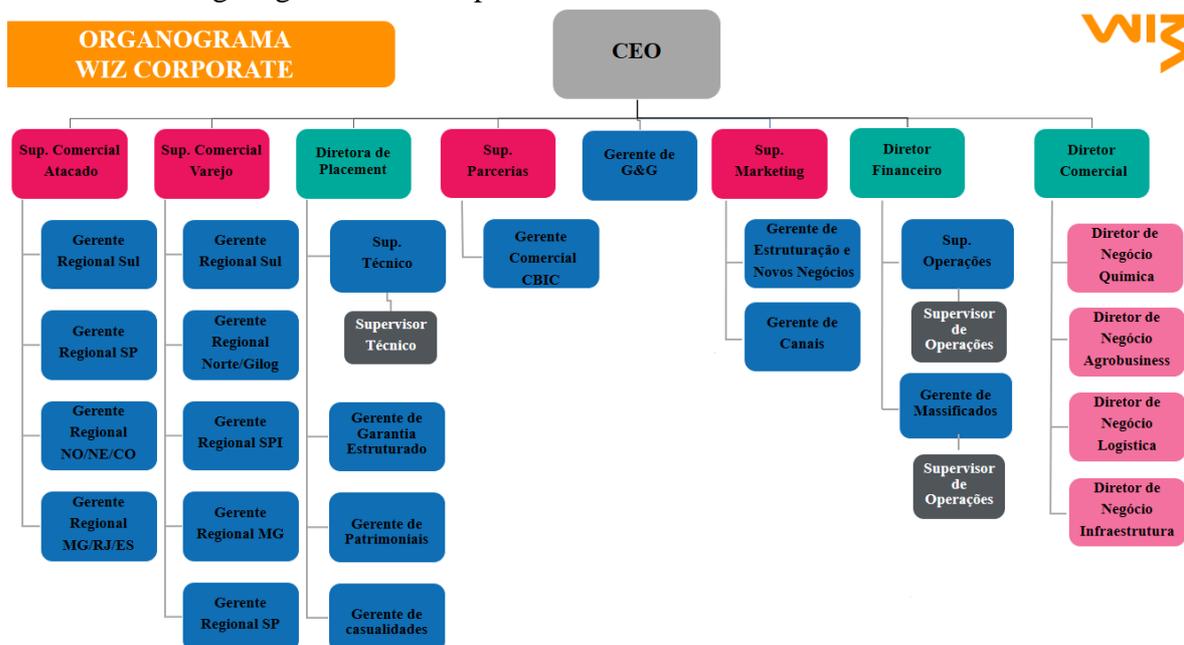
Em 2009, para atender especialmente o Minha Casa Minha vida foi criada estrutura comercial e técnica para a venda de 2 seguros obrigatórios, o Seguro Garantia Término de Obra (SGTO) e o Ramos Elementares (RE) originando a área que futuramente se tornaria a empresa do conglomerado Wiz no segmento B2B.

Somente em 2012, a estrutura dedicada exclusivamente ao Minha Casa Minha Vida se tornou de fato uma empresa, a PAR Riscos Especiais, unidade de negócios direcionada para o mercado B2B, para atender demandas do segmento empresarial com seguros voltados para a realidade de empresas.

Em 2016, aconteceu o spin-off da PAR Riscos Especiais, ou seja, deixou de ser uma empresa dentro da Wiz Soluções e passou a ser uma empresa com CNPJ e estrutura separados e seu próprio CEO. Em 2017, com a mudança do grupo para Wiz Soluções a PAR RE tornou-se Wiz Corporate.

Afigura 5 mostra o organograma da Wiz Corporate em março de 2020.

FIGURA 5 - Organograma Wiz Corporate



Fonte: Documentos internos

### 3.2.3 Contexto de mudança da Wiz Corporate

De Fena Corretora à Wiz Soluções, a empresa passou por muitas mudanças ao longo do ano, porém a mais significativa foi a mudança de 2017, pois houve mudança de posicionamento, marca, estratégia e transformação digital. A empresa passou tanto por transições externas quanto internas.

Quando a PAR Corretora passou a ser Wiz Soluções a companhia mudou seu posicionamento para uma empresa que oferece “soluções precisas no momento exato”. Além de mudar sua estratégia, não mais priorizando totalmente a Caixa Seguradora, mas se abrindo para desvendar o “mar aberto”. E também passou por uma grande transformação digital mudando ferramentas e métodos de trabalho, usando metodologias ágeis como o Scrum e o Kanban e deixando para trás as metodologias tradicionais rígidas, burocráticas e engessadas e

isso inclusive se refletiu em uma das atitudes da organização “faça o simples, o importante é resolver”.

Com a mudança da marca, a Wiz trouxe uma logo mais moderna se distanciando um pouco da imagem da corretora da Caixa.

A mudança de 2017 foi a mais evidente e radical da corretora, entretanto a empresa vem mudando e melhorando constantemente desde então, sendo assim de 2017 para 2019 ocorreram mudanças menores de inovação e adaptação. Refletindo isso em 2018 ocorreu uma revisão da missão, visão e valores da companhia. O quadro 3, mostra o antes e depois:

Quadro 3  
Revisão da missão, visão e valores da empresa

	De	Para
Visão	Ser a marca de distribuição de serviços financeiros e de seguros que melhor conecta as necessidades dos clientes e dos parceiros	Ser reconhecida como a maior e melhor gestora de canais de distribuição de produtos financeiros e seguros no país.
Missão	Fazer a combinação ideal da oferta de serviços financeiros e de seguros com as necessidades dos clientes, gerando experiências surpreendentes	Formar times de alta performance e desenvolver modelos de negócios com excelência operacional e resultados consistentes.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entregamos as melhores experiências para os nossos clientes.</li> <li>● Inovamos para gerar resultados com impactos positivos.</li> <li>● Trabalhamos em time e valorizamos pessoas com visão e ação</li> <li>● Estabelecemos conexões éticas e socialmente responsáveis.</li> <li>● Somos beta, buscamos sempre nossa melhor versão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Somos comprometidos com os resultados dos nossos clientes.</li> <li>● Inovamos para gerar eficiência e experiências positivas.</li> <li>● Trabalhamos em time e valorizamos pessoas com visão e ação.</li> <li>● Somos éticos e socialmente responsáveis.</li> <li>● Somos beta, buscamos sempre nossa melhor versão.</li> </ul>

Fonte: Documentos internos da organização

O foco de pesquisa desse estudo é a unidade Wiz Corporate e suas mudanças, porém faz-se necessário descrever as mudanças ocorridas na Wiz soluções, pois elas afetam todas as unidades e apesar da empresa B2B do grupo ter suas particularidades, por exemplo, seu próprio CEO e conselho diretor, ela não deixa de seguir diretrizes que todo o grupo Wiz compartilha. Inclusive a PAR Riscos Especiais tornou-se Wiz Corporate depois da mudança de 2017, em decorrência do alinhamento com a matriz.

A Wiz Corporate passou por recentes mudanças em sua estrutura organizacional, especificamente na célula técnica, área especialista de apoio a cotação, venda e soluções para empresas e passará por ainda mais, pois está desenvolvendo uma nova estratégia comercial que

está pensada e ocorrerá a partir de janeiro de 2020. A maior mudança dessa estratégia foi na área comercial, que passou por uma reestruturação de estratégia de vendas.

### **3.3 População e amostra**

Conforme Gil (2008), a população ou universo de uma pesquisa refere-se à quantidade total de componentes de uma classe. Sendo assim, CONFIGURA-se como a população dessa pesquisa todos colaboradores da empresa Wiz Corporate nas cinco regiões nas quais a empresa atua.

“Amostra é um subgrupo da população do qual são coletados os dados e que deve ser representativo dessa população.” (Sampiere, Collado e Lucio, 2013). De acordo com os autores a amostra necessita ser delimitada precisamente, pois será uma representação da população e também que o pesquisador tem a expectativa de que os resultados obtidos na amostra consigam ser generalizados ou extrapolados para a população.

O IBACO e a escala de atitudes frente à mudança foram enviados para 132 colaboradores e ficou disponível durante 15 dias. Foram coletadas ao todo 32 respostas válidas, representando 24,24% da população total.

### **3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foram utilizados três instrumentos de pesquisa, dois questionários e uma análise documental. O primeiro questionário utilizado é o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO validada por Ferreira *et al* (2002). O segundo é uma escala de atitudes em relação a mudança, validada por Neiva, Garcia e Paz (2004).

O IBACO tem como objetivo avaliar a cultura organizacional através das práticas e valores que a caracterizam, de acordo com a percepção dos funcionários. A construção desse instrumento ocorreu em duas etapas. Primeiramente foram realizadas 17 entrevistas com diretores ou gerentes de organizações públicas e privadas, onde houve questionamentos sobre as principais metas da empresa, as atividades, atitudes e formas de se relacionar vistas como mais significativas e os processos escolhidos para a tomada de decisões, o planejamento de mudanças, o atendimento aos stakeholders e a divisão de recompensas. A partir do estudo das respostas, na segunda etapa construíram um instrumento com 126 itens que foi aplicado a 823 funcionários de empresas públicas e privadas. Depois de uma análise dos dados foram apontados sete fatores, nos quais foram selecionados os itens com cargas fatoriais iguais ou

maiores do que 0,30 e conformidade conceitual com os demais itens do fator (Ferreira e Assmar 2008).

Originalmente o IBACO contém 94 itens, entretanto pela necessidade de um instrumento mais sucinto, visto que estão sendo usados dois questionários, a versão utilizada para esta pesquisa e a versão reduzida que possui 30 itens distribuídos entre três valores e três práticas (Ferreira e Assmar,2008).

- Valores de profissionalismo cooperativo (1, 2, 3, 4, 5): “Relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização. Tal fator obteve alfa de Cronbach igual a 0,93. ”
- Valores de profissionalismo competitivo (6, 7, 8, 9, 10): “Denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes. Este fator obteve um alfa de Cronbach de 0,74. ”
- Valores de satisfação e bem-estar dos empregados (11, 12, 13, 14, 15): “Concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso. Seu alfa de Cronbach foi igual a 0,89. ”
- Práticas de integração externa (16, 17, 18, 19, 20): “Associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização. O alfa de Cronbach desse fator foi igual a 0,87. ”
- Práticas de recompensa e treinamento (26, 27, 28, 29, 30): “Relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa. Esse fator obteve um coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,82. ”
- Práticas de promoção do relacionamento interpessoal (21, 22, 23, 24, 25): “Referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna. Tal fator ficou com um alfa de Cronbach de 0,75. ”

A escala Atitudes frente à Mudança Organizacional é composta por três fatores – ceticismo, temor e aceitação – que são a representação das três atitudes típicas que indivíduos

em situação de mudança organizacional apresentam. As atitudes de ceticismo compreendem crenças e comportamentos negativos referentes ao processo de mudança, especialmente na descrença e na indiferença com os programas de mudança. As atitudes de temor retratam o medo das incertezas, de perder o poder e perder benefícios vividos pelos funcionários em processo de mudança. As atitudes de aceitação apresentam uma avaliação positiva sobre as crenças e comportamentos dos funcionários relacionada aos processos de mudança (Neiva, Garcia e Paz, 2004).

Para a construção do instrumento foram feitas entrevistas com 15 profissionais de organizações públicas e privadas para identificar o que as pessoas pensam sobre mudança nas empresas. As entrevistas foram analisadas para identificação das principais categorias. Uma das categorias foi denominada como “atitudes em relação a mudança”, pois descrevia comportamentos, crenças e sentimentos desenvolvidos durante o processo de mudança organizacional pelos indivíduos. Essa categoria foi analisada novamente para investigar os tipos de atitudes (Neiva, Garcia e Paz, 2004).

Os itens ordenados em uma escala que vai desde discordo totalmente (0) até concordo totalmente (4), caracterizando uma escala tipo Likert de 5 pontos. Os itens foram aplicados a 30 trabalhadores de três níveis educacionais, fundamental, médio e universitário para fazer correções de compreensão semântica do instrumento. Posteriormente a escala foi aplicada a 409 funcionários de 2 organizações sediadas em Brasília. Foi uma aplicação coletiva com duração aproximada de 25 minutos Todos os itens validados da escala possuem carga fatorial maior que 0,40, sendo esse o carregamento mínimo para o item ser considerado adequado (Neiva, Garcia e Paz, 2004).

Para o IBACO foi adotado escala Likert de 5 pontos, não se aplica de jeito nenhum (1) até aplica-se totalmente (5) e para a escala de atitudes frente à mudança foi utilizada, também uma escala Likert de 5 pontos, discordo totalmente (1) até concordo totalmente (5).

Segundo Vergara (2013), em uma investigação documental utiliza-se de documentos mantidos no interior de órgãos privados de qualquer natureza, por exemplo, registros, regulamentos, comunicações pessoais, entre outros. Também se considera análise documental o uso de documentos de trabalhos e relatórios da organização que não estão à disposição para consulta pública. Sendo a autora do presente trabalho uma ex-funcionária da empresa pesquisada, esta teve acesso (quando ainda na empresa) a diversas informações internas.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados por meio de dois instrumentos, IBACO e Escala de atitudes frente a Mudança Organizacional, desenvolvidos e validados, respectivamente por Ferreira *et al* (2002) e Neiva, Garcia e Paz (2004), virtualmente através da ferramenta Google Forms. A aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 04 e 19 de novembro de 2020. Para que a pesquisa ocorresse, foi feito contato com a área de Gente & Gestão da empresa via e-mail, que autorizou a aplicação. Os empregados foram comunicados por e-mail institucional. Foram enviados questionários para os 132 colaboradores da organização.

Os dados foram analisados através de medidas de tendência central, média e moda, e de dispersão, desvio-padrão e variância. Para análise estatística mais dos dados, foi utilizado o software Microsoft Excel. A análise e resultados são apresentados no tópico a seguir.

## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nessa seção, são apresentados os resultados obtidos através dos questionários aplicados. São descritos os dados demográficos da amostra, os resultados dos fatores de cultura organizacional e de mudança.

### 4.1 Análise dos dados demográficos

No questionário há as seguintes variáveis demográficas: gênero, escolaridade, área, região, cargo e tempo de empresa.

Dos 32 respondentes 25 (78,1%) são mulheres e 7 (21,9%) são homens. 14 respondentes (43,8%) trabalham na área comercial, 5 (15,6%) trabalham na área de Gente & Gestão, 5 (15,6%) trabalham no Placement, 4 (12,5%) trabalham no Marketing, 3 (9,4%) trabalham no administrativo/financeiro e 1 respondente (3,1%) trabalha na área de operações. Como mostram os gráficos 1 e 2.

GRÁFICO 1 – Gênero

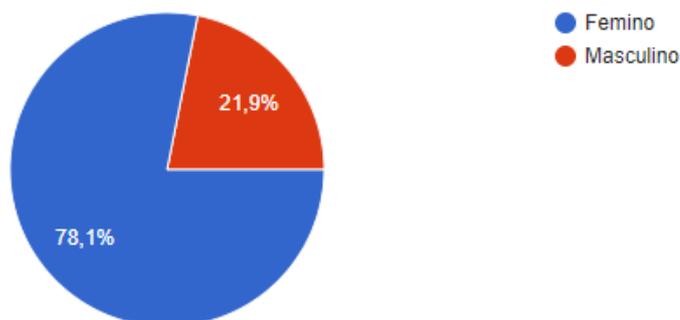
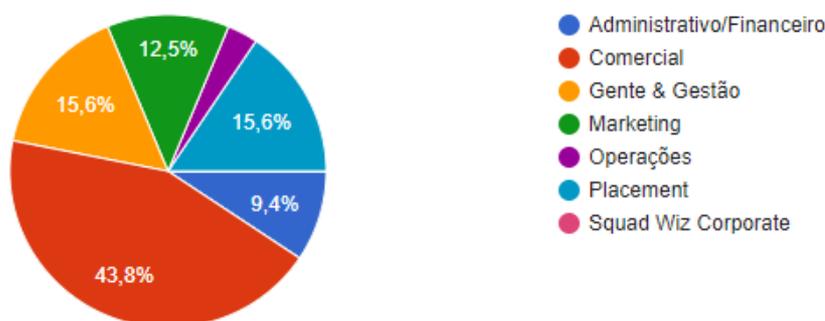
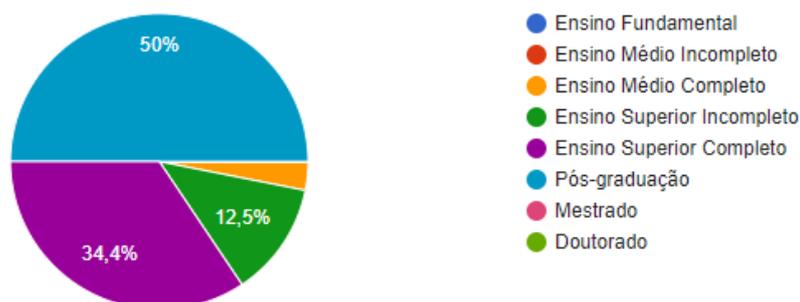


GRÁFICO 2 – Distribuição dos colaboradores por área



O gráfico 3 apresenta os dados sobre o nível de escolaridade. É evidente que a porcentagem de respondentes 16 (50%) que possui pós-graduação é expressiva, sendo que 15 (46,9%), no mínimo, está cursando o ensino superior, somente 1 (3,1%) respondente possui ensino médio completo.

GRÁFICO 3 – Escolaridade



Mais da metade dos respondentes 18 (56,3%) são da região centro-oeste, 10 (31,3%) são da região sul, 3 (9,4%) da região nordeste e 1 (3,1%) é da região norte. Em relação a idade dos respondentes a faixa etária de 25-35 anos é a com maior porcentagem 15 (46,8%) da amostra.

O gráfico 4 mostra que quase metade, 15 (46,9%), dos respondentes possui entre 1 e 3 anos de casa, 8 (25%) estão há menos de 1 ano na empresa, 6 (18,8%) tem entre 4 e 6 anos de serviço na organização, 2 (6,3%) tem mais de 10 anos e 1 (3,1%) leva entre 7 e 9 anos trabalhando na Wiz. 11 (34,4%) dos respondentes são analistas. Gerentes, assistentes de negócios e gerentes de negócios representam, cada cargo, 12,5% dos respondentes, enquanto que diretores, estagiários e outros caracterizam, cada cargo, 6,3% da amostra (2 respondentes) e 3 (9,4%) são assistentes, como indica o gráfico 5.

GRÁFICO 4 – Tempo de empresa

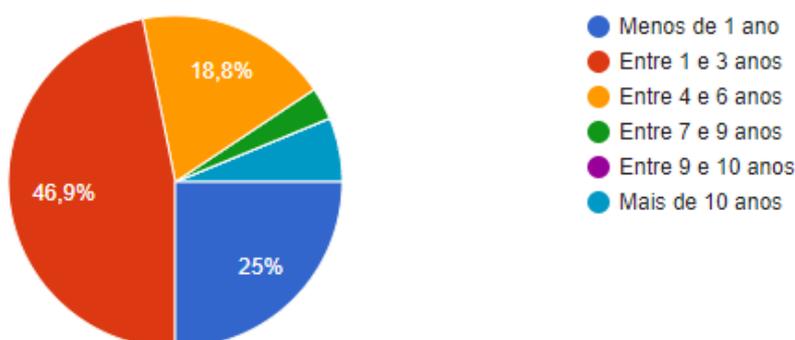
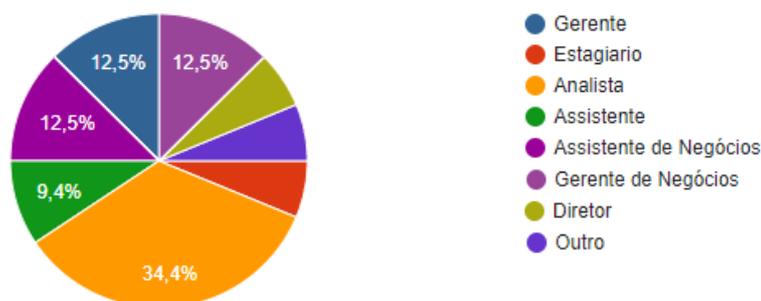


GRÁFICO 5 – Cargo atual



## 4.2 Resultado e análise dos fatores de cultura organizacional

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional, utilizado na pesquisa, avalia a cultura da organização através de valores e práticas. Mediante o uso de estatística descritiva chegou-se as seguintes médias, modas, desvios padrão e variância, conforme a tabela 2, a seguir.

Tabela 2  
Medidas de tendência central e de dispersão dos fatores da cultura organizacional de acordo com o IBACO

Fatores	Média	Moda	Desvio padrão	Variância
Profissionalismo cooperativo	4,23	4	0,768	0,591
Profissionalismo Competitivo	3,16	4	1,236	1,528
Satisfação e bem-estar	3,77	4	1,059	1,122
Integração externa	4,19	4	0,745	0,556
Recompensa e treinamento	3,23	4	1,239	1,535
Promoção do relacionamento interpessoal	3,39	4	1,239	1,547

Fonte: Elaborada pelo autor

### 4.2.1 Valores de profissionalismo cooperativo

Conforme os dados apresentados na tabela 2, pode-se inferir que profissionalismo cooperativo é um fator preponderante e bastante presente na organização considerando que a média foi acima de 4. Isso significa que na visão dos colaboradores a empresa valoriza os funcionários que são eficientes e competentes; que manifestam espírito de colaboração, dedicação, iniciativa e profissionalismo, sendo assim, cooperando para que a organização

alcance os objetivos comuns. A média alta desse fator corrobora com um dos valores da organização: trabalhamos em time e valorizamos pessoas com visão e ação.

No gráfico 6 são apresentados os percentuais de cada resposta do item 1: a preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista aplica-se totalmente na organização, sendo que 43,8% consideram que aplica-se bastante.

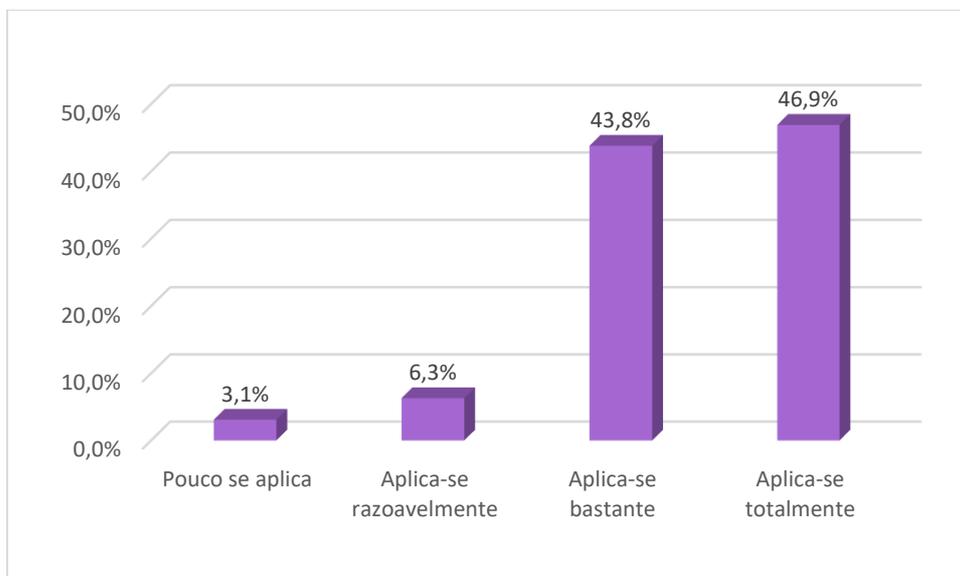


GRÁFICO 6 – Percentuais do item 1: A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.

A seguir, são exibidos os percentuais de cada resposta do item 2: o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas aplica-se totalmente, segundo 50% dos respondentes.

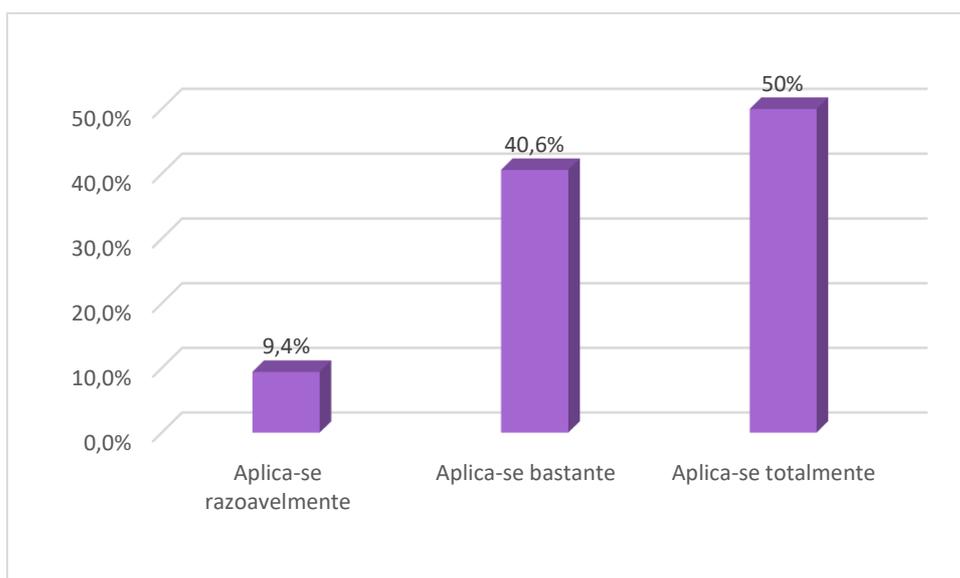


GRÁFICO 7 – Percentuais do item 2: o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas

Já no gráfico 8 são apresentados os percentuais de cada resposta do item 3: o profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude aplica-se bastante de acordo com 56,3% dos respondentes.

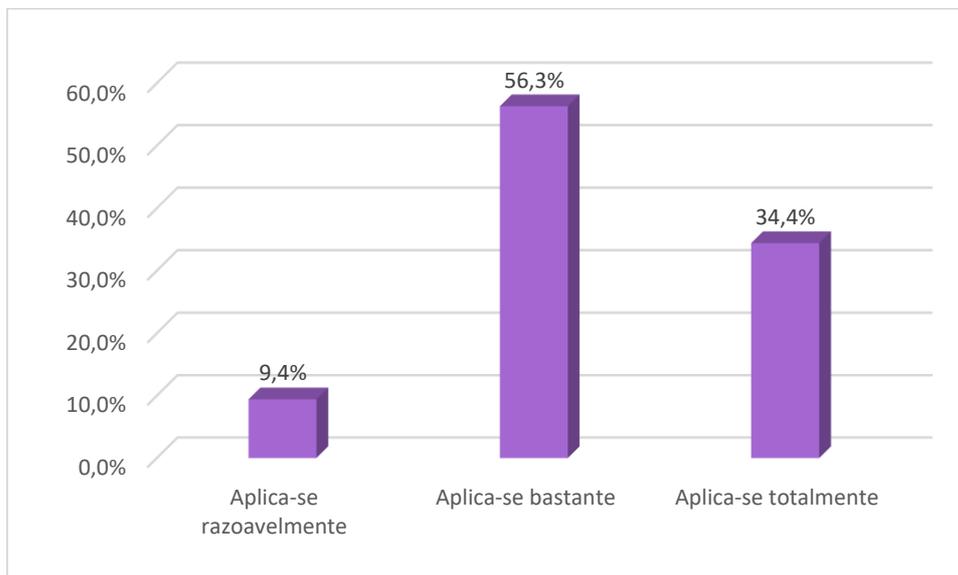


GRÁFICO 8 – Percentuais do item 3: o profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude

Em seguida são mostrados os percentuais de cada resposta do item 4: a preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor, visto que 43,8% dos respondentes concordam, afirmando que se aplica bastante na organização.

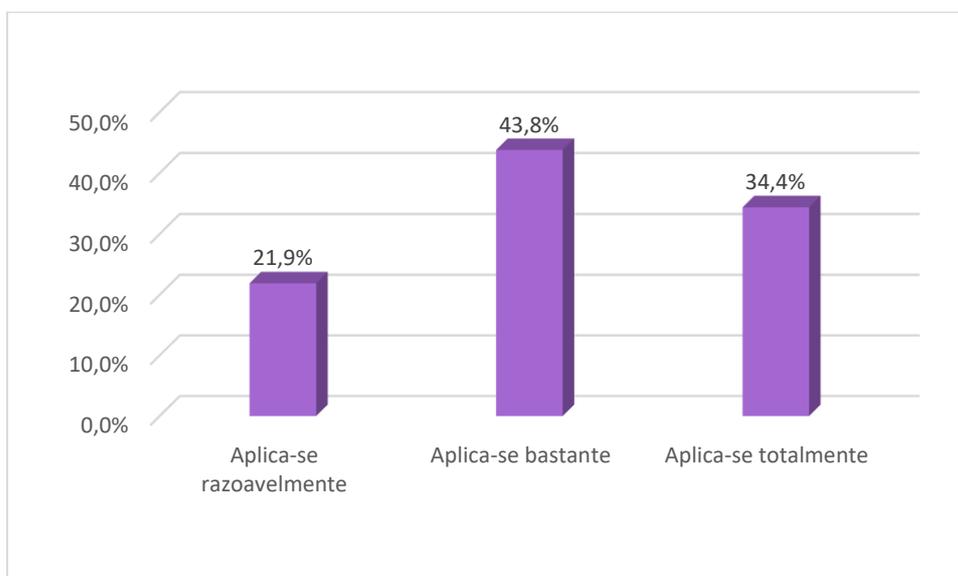


GRÁFICO 9 – Percentuais do item 4: a preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor

No próximo gráfico são apresentados os percentuais de cada resposta do quinto e último fator de profissionalismo cooperativo: os empregados que demonstram dedicação e espírito de

colaboração são os melhores modelos a serem seguidos, visto que 37,5% dos respondentes afirmam que o item se aplica totalmente na organização.

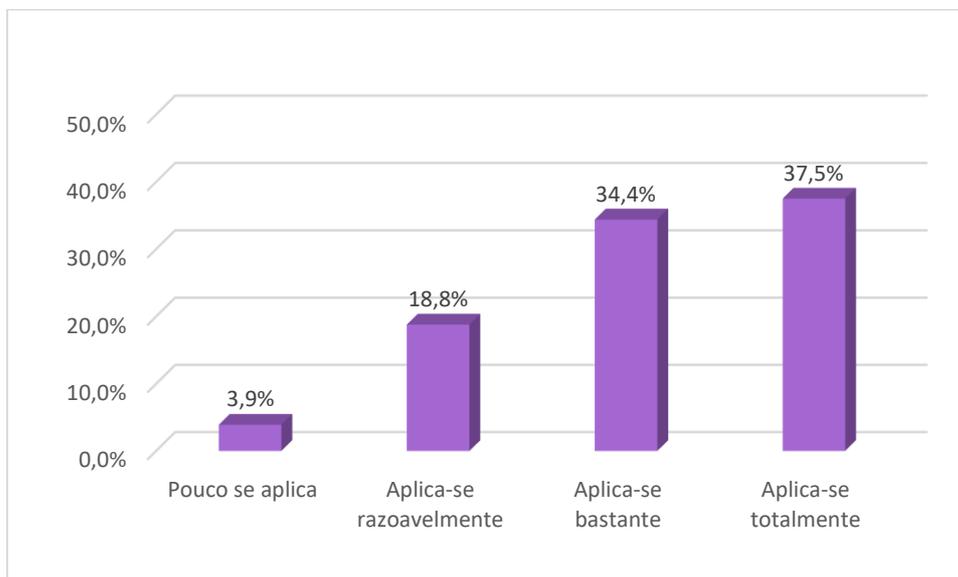
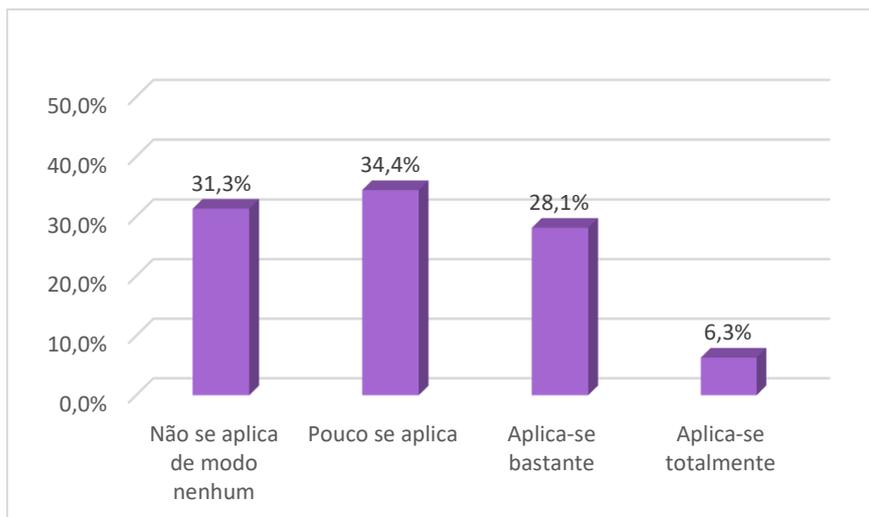


GRÁFICO 10 – Percentuais do item 5: os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos

#### 4.2.2 Valores de profissionalismo competitivo

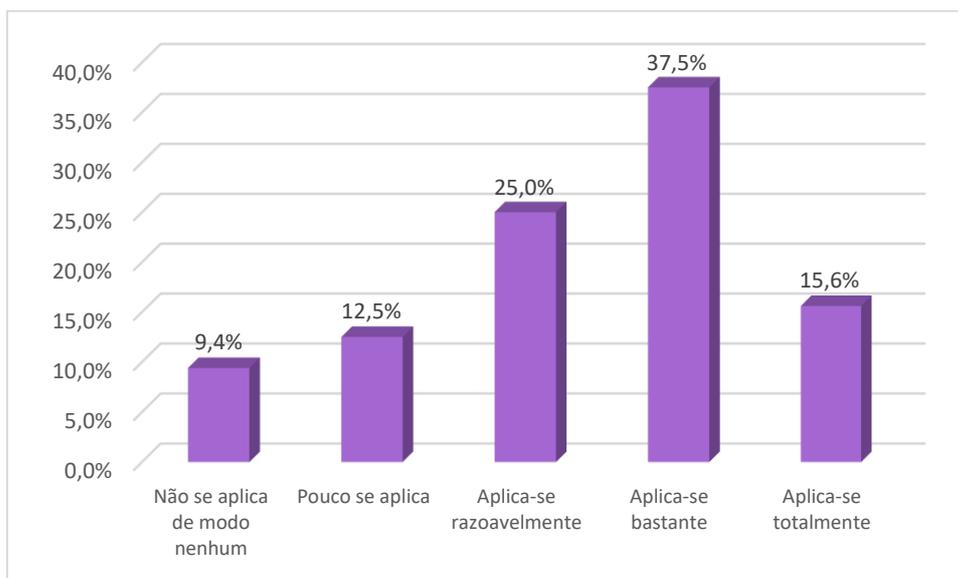
O fator que teve a menor média entre os valores do instrumento de pesquisa foi o de profissionalismo competitivo, mesmo sendo uma média menor que a dos outros fatores, ainda assim indica uma presença moderada. Esse fator indica que a empresa prioriza o desempenho, a competência e a eficácia individuais para o alcance das metas pretendidas mesmo que isso signifique ter que “passar por cima” dos colegas.

A seguir são mostrados os percentuais de cada resposta do item 6: somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar. 34,4% dos respondentes discordam, respondendo que esse item pouco se aplica na empresa.



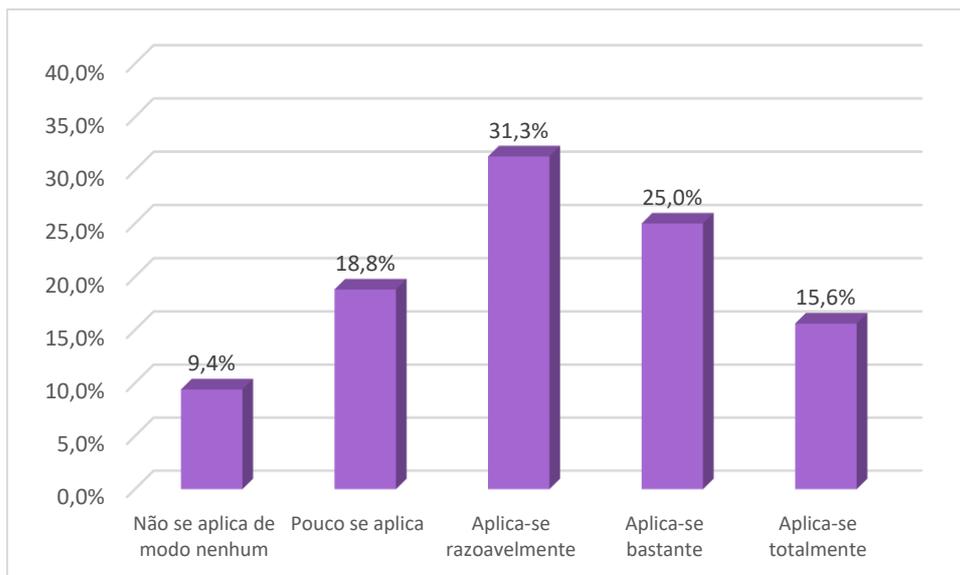
**GRÁFICO 16** – Percentuais do item 6: somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar

Dos respondentes 37,5% acreditam que o item 7: a criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos se aplica bastante na organização como mostra o gráfico 17, a seguir.



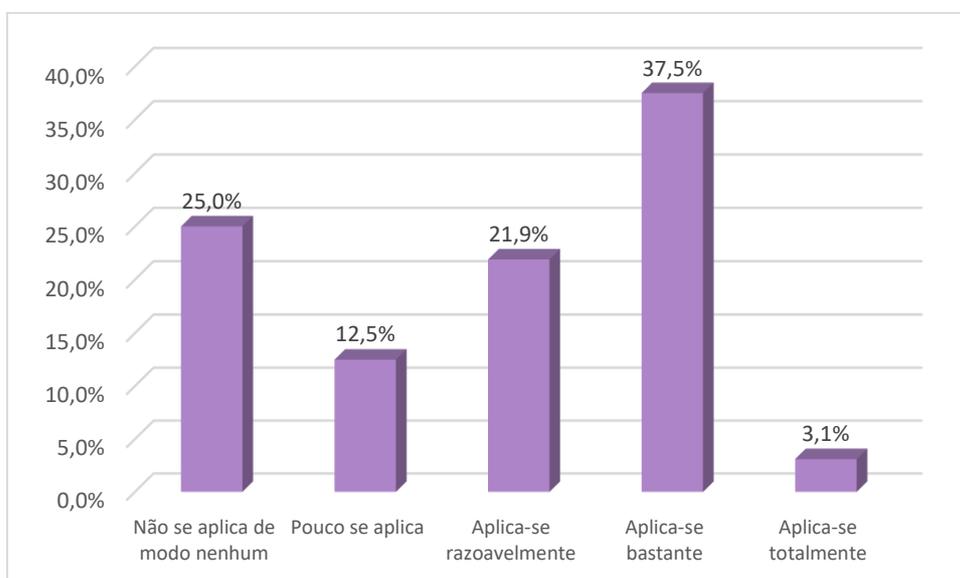
**GRÁFICO 17** – Percentuais do item 7: a criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos

De acordo com 31,3% dos respondentes o item 8: o crescimento profissional é considerado indispensável a permanência do empregado na casa é razoavelmente aplicado na empresa como pode ser observado no gráfico 18.



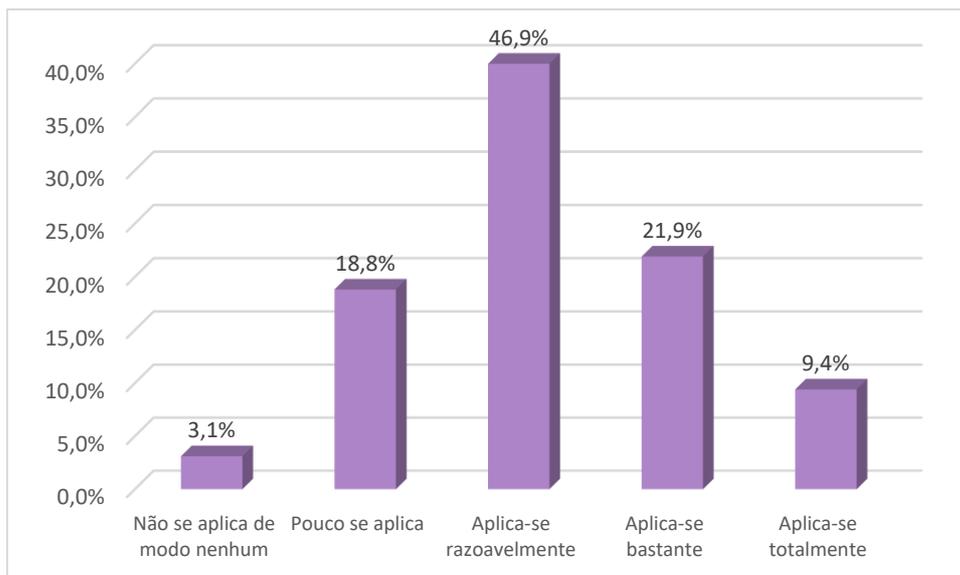
**GRÁFICO 18 - Percentuais do item 8: o crescimento profissional é considerado indispensável a permanência do empregado na casa**

O item 9: a competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro, segundo 37,5% dos respondentes se aplica bastante na organização, como explicitado pelo gráfico a seguir.



**GRÁFICO 19 – Percentuais do item 9: a competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro**

No gráfico 20 são apresentados os resultados de cada resposta do item 10: a competição é vista como indispensável a obtenção de bons resultados. De acordo com 46,9% dos empregados esse item se aplica razoavelmente na empresa.

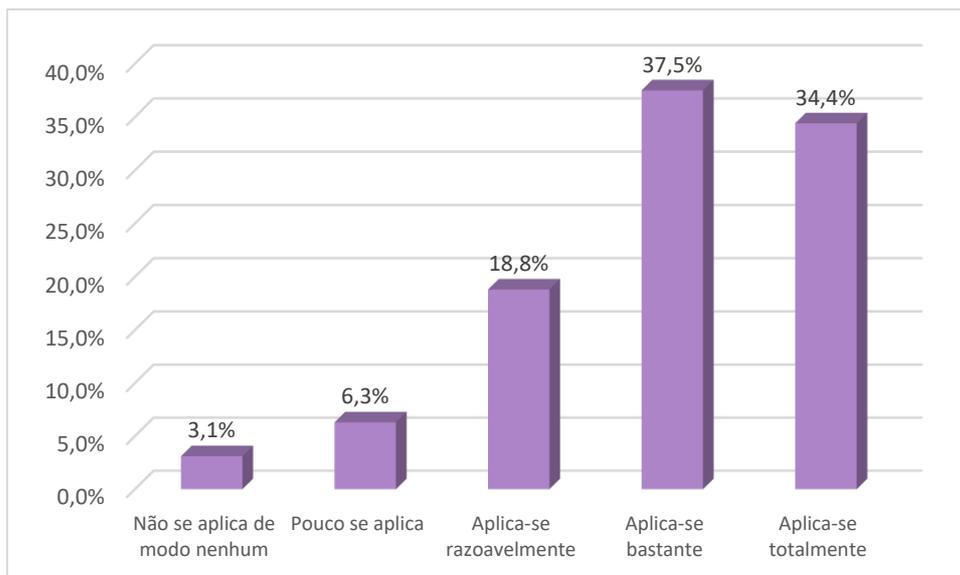


**GRÁFICO 20** – Percentuais do item 10: a competição é vista como indispensável a obtenção de bons resultados

#### **4.2.3 Valores de satisfação e bem-estar dos empregados**

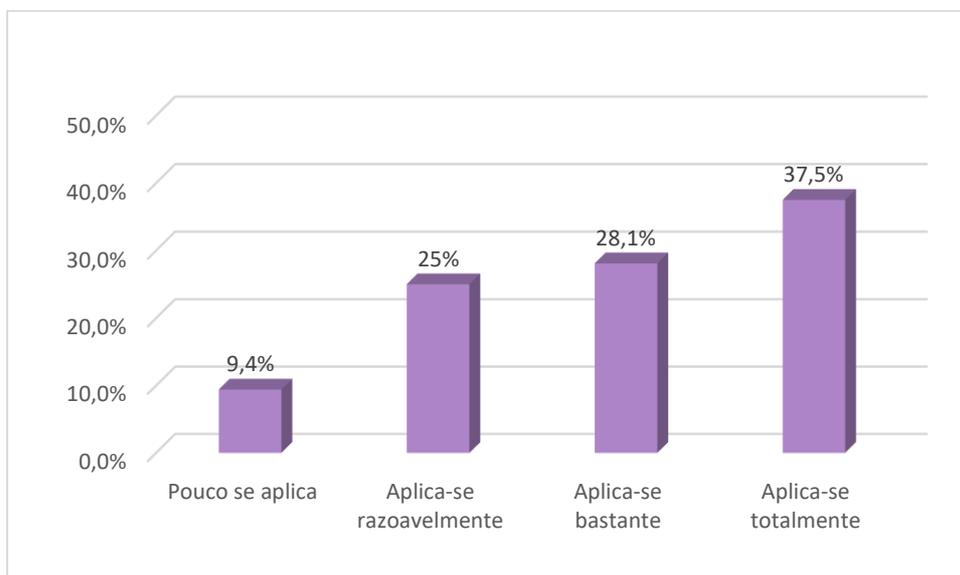
O fator satisfação e bem-estar dos empregados obteve a segunda maior média, 3,77%. Considerando esse valor pode-se inferir que este é um fator presente na organização, isso significa que a empresa valoriza o bem-estar, a motivação e a satisfação de seus funcionários, havendo uma humanização do ambiente de trabalho o tornando prazeroso e agradável. Esse valor também abrange a importância que o crescimento profissional dos colaboradores e o desenvolvimento da criatividade tem para a empresa.

No gráfico 11 são mostrados os percentuais do item 11: as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa. 37,5% responderam que o item se aplica bastante na organização.



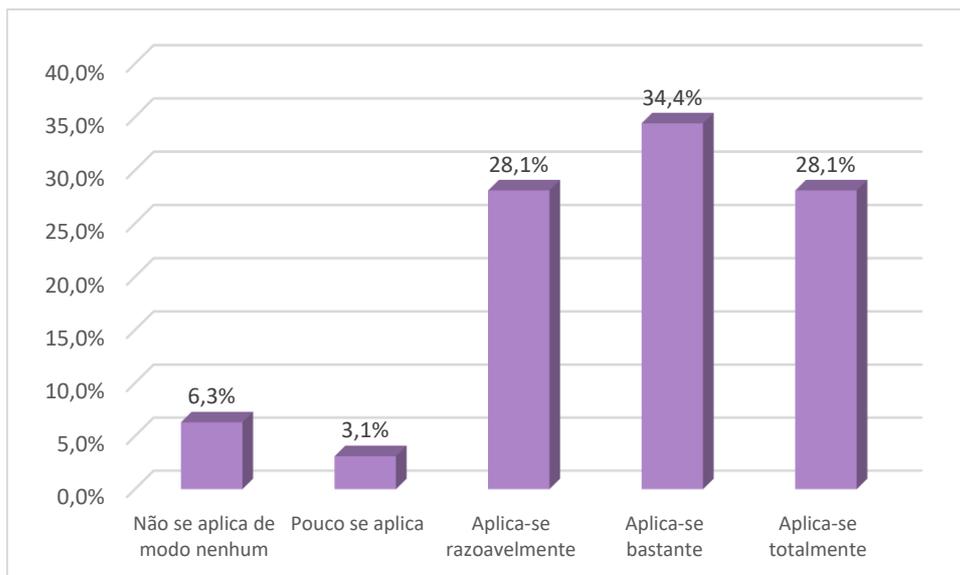
**GRÁFICO 11** – Percentuais do item 11: as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa

A seguir são apresentados os percentuais do item 12: investe-se no crescimento profissional dos empregados, nota-se que 37,5% dos respondentes acreditam que o item se aplica totalmente na empresa.



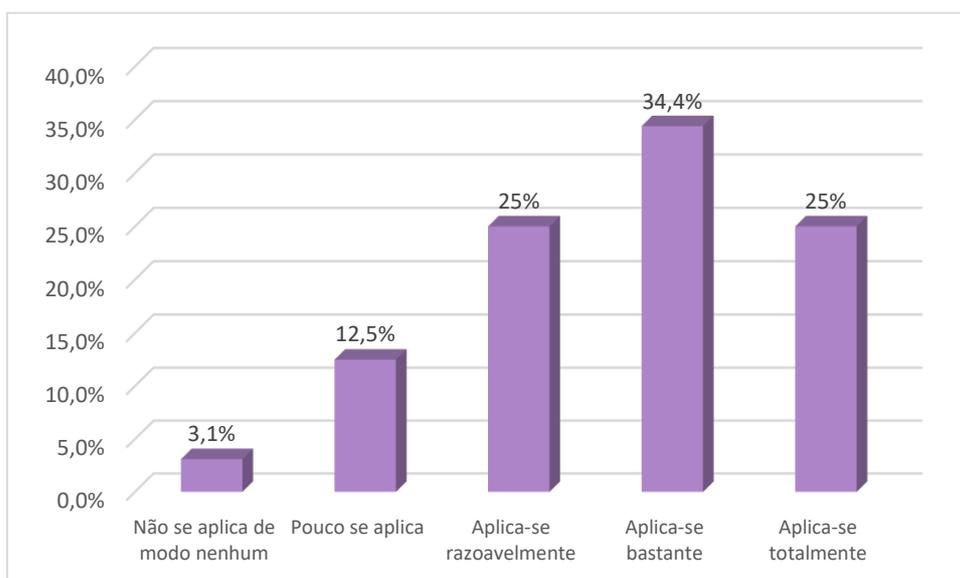
**GRÁFICO 12** – Percentuais do item 12: investe-se no crescimento profissional dos empregados

No próximo gráfico são mostrados os percentuais do item 13: os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade, sendo que 34,4% concordam que o item se aplica bastante na organização.



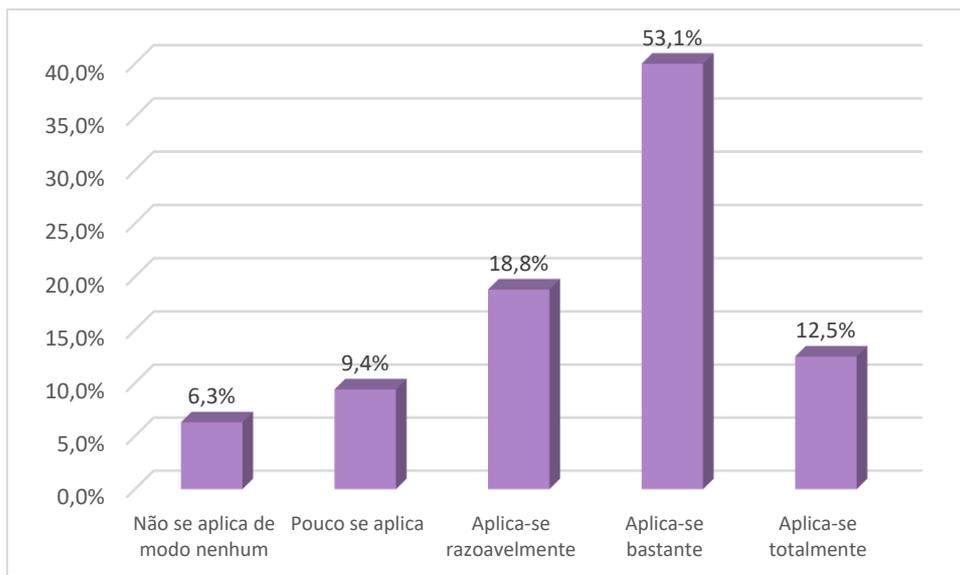
**GRÁFICO 13** – Percentuais do item 13: os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade

Seguidamente há a apresentação do item 14: programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos. Dos repondentes 34,4% concordam que o item se aplica bastante na empresa.



**GRÁFICO 14** – Percentuais do item 14: programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos

No gráfico 15 são apresentados os percentuais de cada resposta do item 15: programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados aplica-se bastante a organização, de acordo com 53,1% dos respondentes.

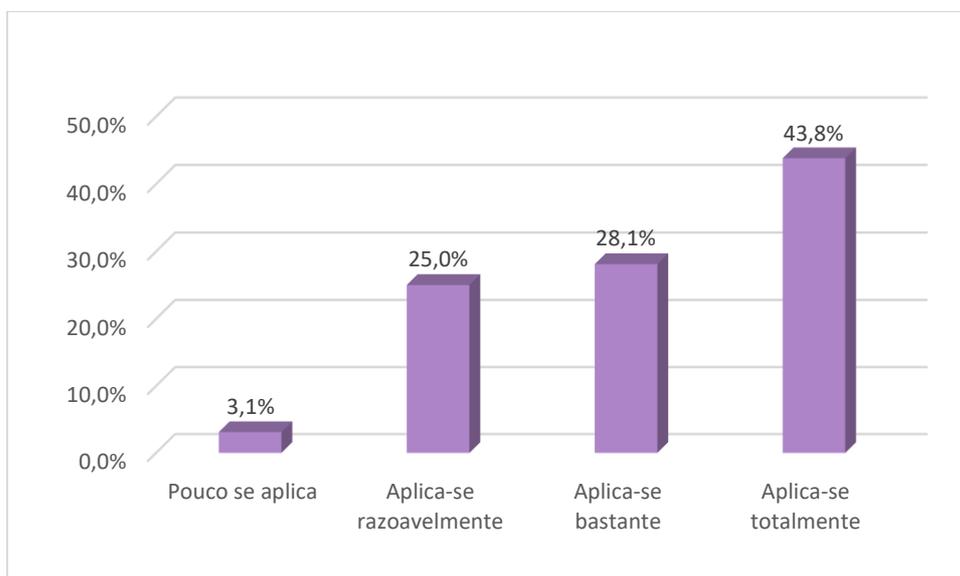


**GRÁFICO 15** – Percentuais do item 4: programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados aplica-se bastante a organização

#### 4.2.4 Práticas de integração externa

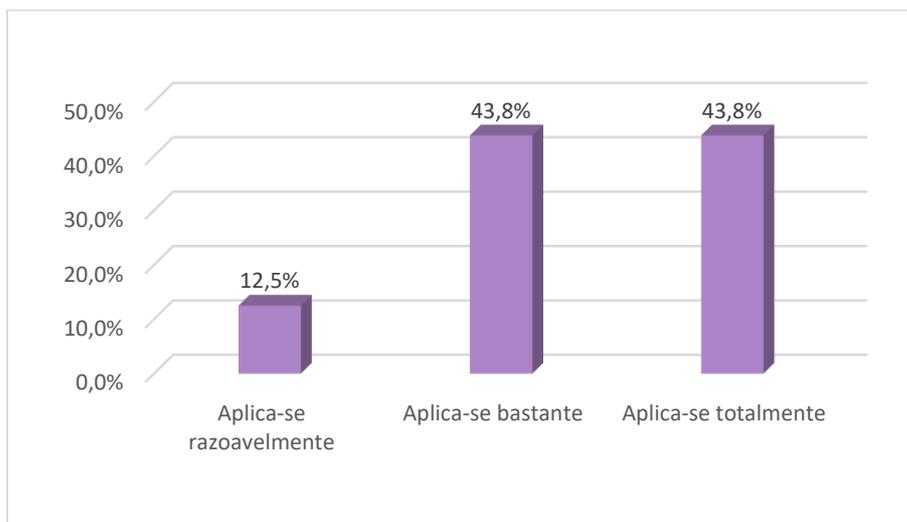
Entre as práticas medidas no IBACO, integração externa foi a que obteve a maior média, sendo assim, pode-se deduzir que esse fator é bastante presente e dominante na organização, considerando que as práticas guiadas para a tomada de decisões, para o atendimento de clientes e para o planejamento estratégico são muito importantes na empresa.

A seguir são mostrados os resultados de cada resposta do item 16: o atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes, sendo que 43,8% dos respondentes concordam que o item se aplica totalmente na organização, como demonstra o gráfico 21, a seguir.



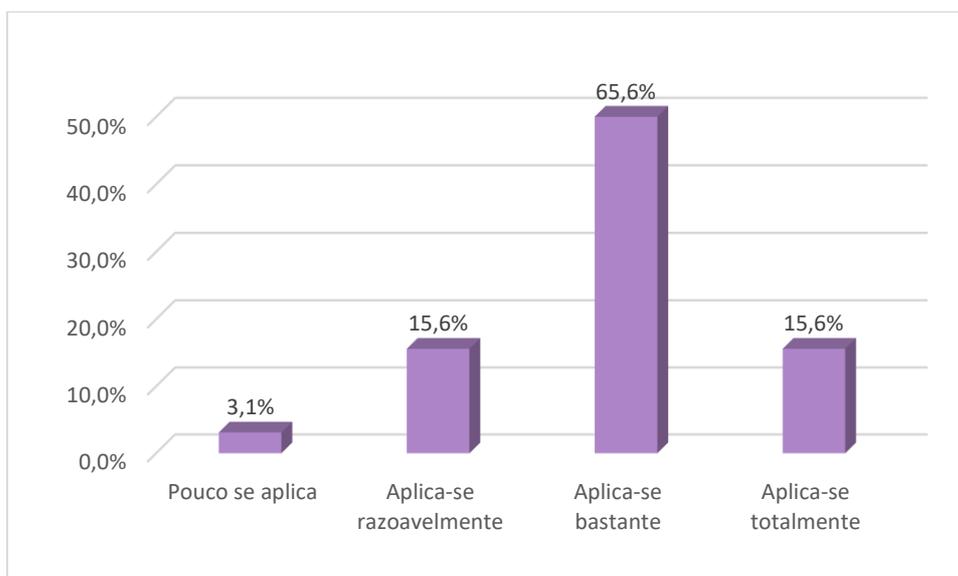
**GRÁFICO 21 – Percentuais do item 16: o atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes**

No item 17, persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes, duas respostas – aplica-se bastante e aplica-se totalmente – tiveram o mesmo percentual (43,8%), conforme apresenta o gráfico 22, dessa maneira 87,6% concordam que esse item se aplica fortemente na empresa.



**GRÁFICO 22 – Percentuais do item 17: persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes**

De acordo com 65,6% dos respondentes o item 18: o acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente se aplica bastante na organização, como mostra o gráfico a seguir.



**GRÁFICO 23 – Percentuais do item 18: o acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente**

A seguir são apresentados os percentuais de cada resposta do item 19: mantêm-se relações amigáveis com os clientes, item no qual 46,9% consideram que se aplica bastante na empresa, conforme exemplifica o gráfico 24.

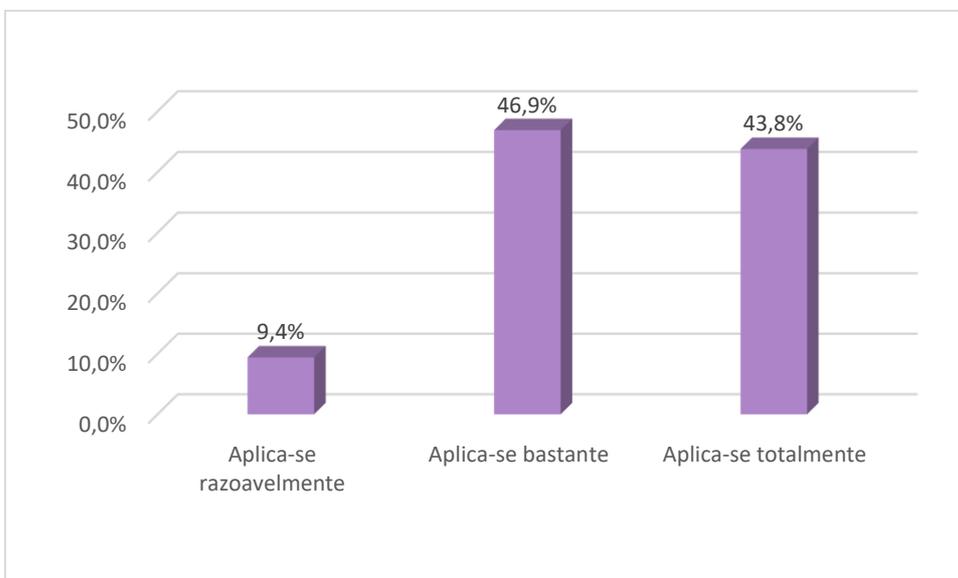


GRÁFICO 24 – Percentuais do item 19: mantêm-se relações amigáveis com os clientes

O quinto e último item de práticas externas: as inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado obteve dois percentuais iguais (40,6%) nas respostas aplica-se bastante e aplica-se totalmente, assim sendo 81,2% dos respondentes acreditam que o item se aplica muito na organização.

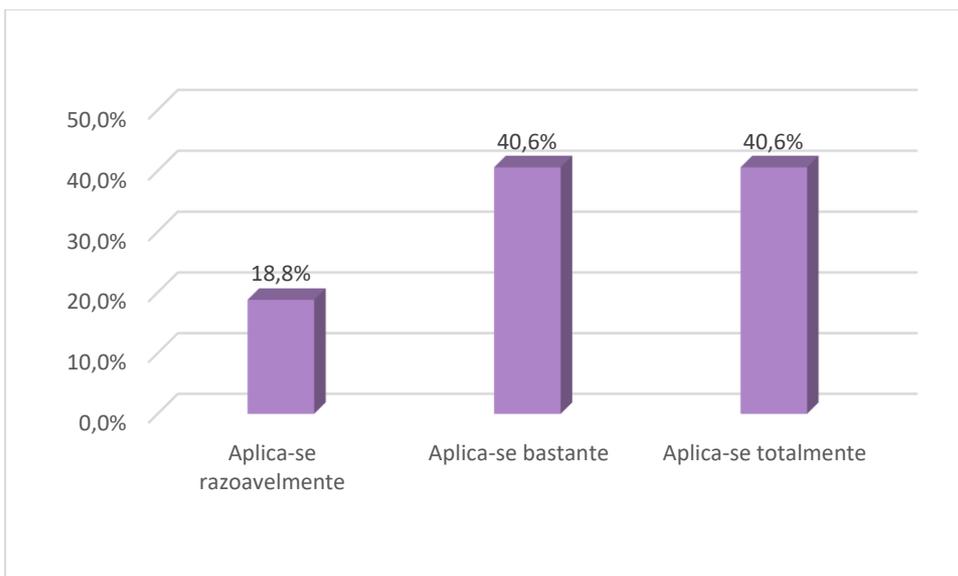


GRÁFICO 25 – Percentuais do item 20: as inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado

#### 4.2.5 Práticas de recompensa e treinamento

Práticas de recompensa e treinamento obteve média de 3,23, indicando presença moderada desse fator na organização e que a mesma valoriza práticas vinculadas aos colaboradores, que desenvolve sistemas de recompensas internos e investe em treinamentos. A empresa possui uma universidade corporativa com diversos conteúdos, pensa em treinamentos semestrais para lideranças, cria campanhas de vendas com prêmios variados e organiza convenções para área comercial, contribuindo para o resultado desse fator.

No gráfico 26 são apresentados os percentuais de cada resposta do item 26: os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiadas. 31,3% responderam que o item se aplica bastante na organização.

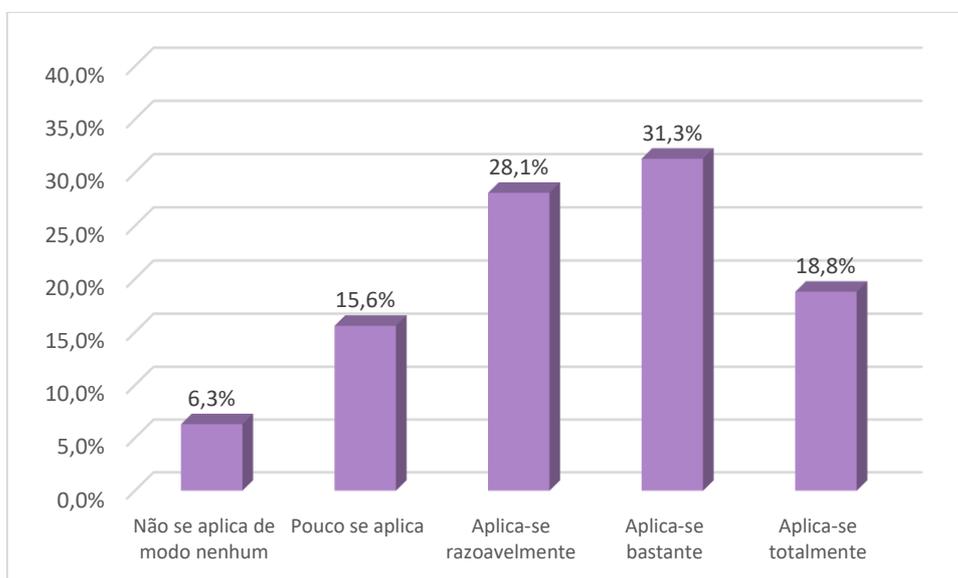
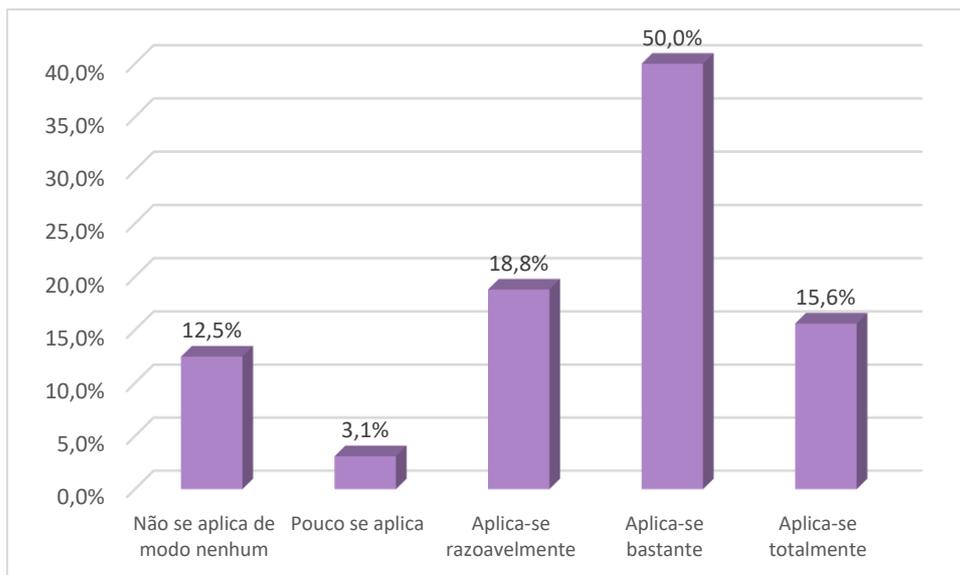


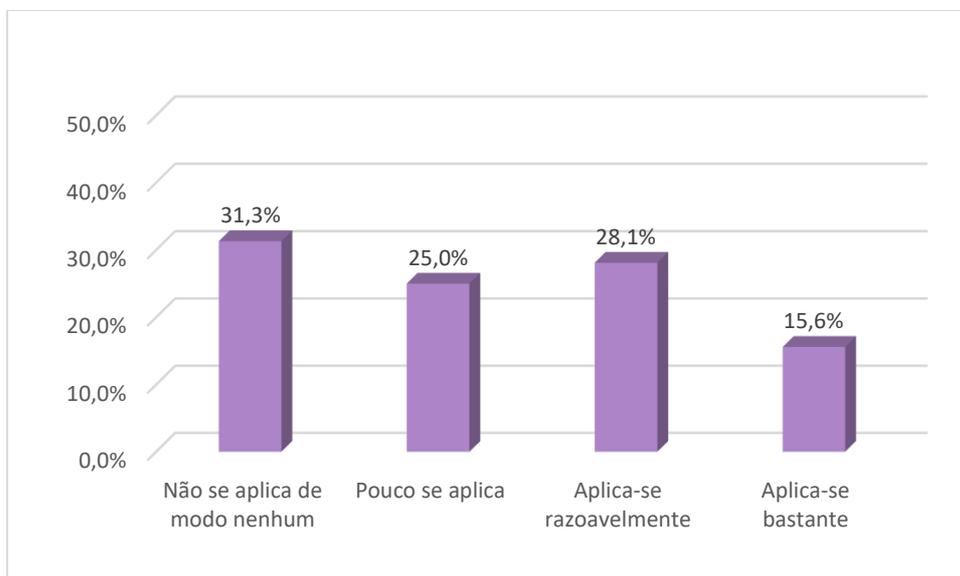
GRÁFICO 26 - Percentuais do item 26: os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiadas

De acordo com 50% dos respondentes, o item 27 - os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais – se aplica bastante ao contexto da empresa, como indica o gráfico a seguir.



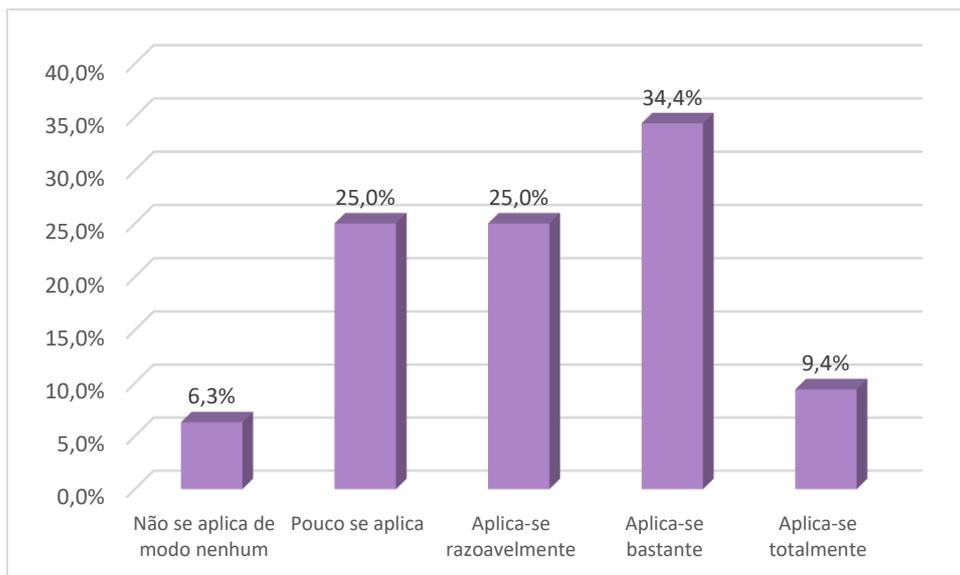
**GRÁFICO 27 - Percentuais do item 27: os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais**

No próximo item, eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados, 31,3% responderam o item não se aplica de modo nenhum, sendo esse o único item que obteve a maior porcentagem em uma resposta negativa, conforme o gráfico 28.



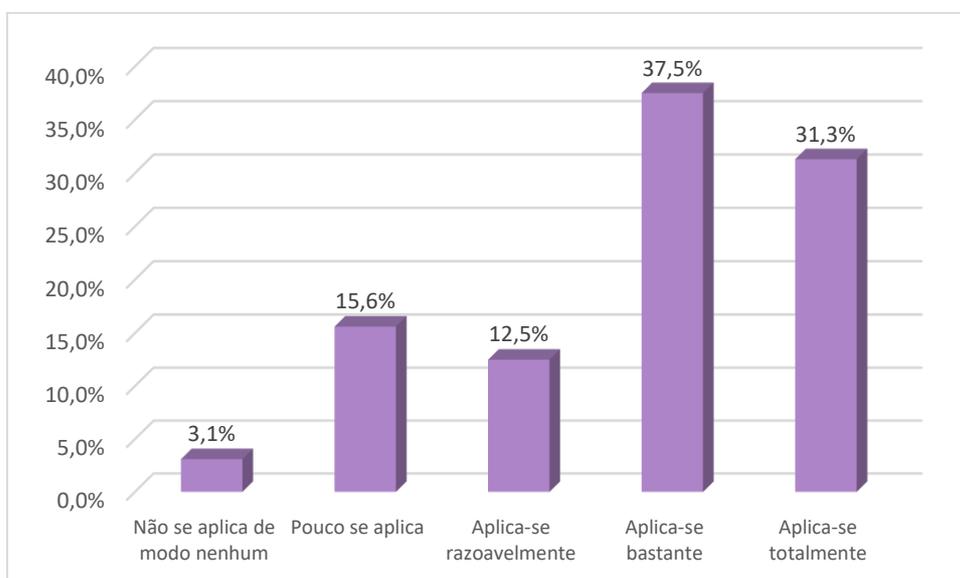
**GRÁFICO 28 - Percentuais do item 28: eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados**

A seguir são mostrados os percentuais de cada resposta do item 29: as inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade. 34,4% responderam que o item se aplica bastante na organização.



**GRÁFICO 29** - Percentuais do item 29: as inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade

Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas, item 30, obteve percentual de 37,5% na resposta aplica-se bastante, como demonstra o gráfico a seguir.



**GRÁFICO 30** - Percentuais do item 30: os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas

#### **4.2.6 Práticas de promoção de relacionamento interpessoal**

A prática de promoção de relacionamento interpessoal teve a segunda maior média (3,39) entre as práticas, indicando que esse é um elemento presente na organização. A empresa presenteia todos os aniversariantes com um vale-presente, os colaboradores possuem liberdade

para conversar com superiores e na sede em Brasília, nenhum funcionário de escalões superiores possui sala, há algumas divisões que são de vidro e não impendem a comunicação, mas não há separações em baias, essas são algumas ações que podem explicar a pontuação acima da média desse fator.

No item 21, os chefes imediatos são como pais para os empregados, pouco se aplica para 40,6% dos respondentes, conforme o gráfico a seguir.

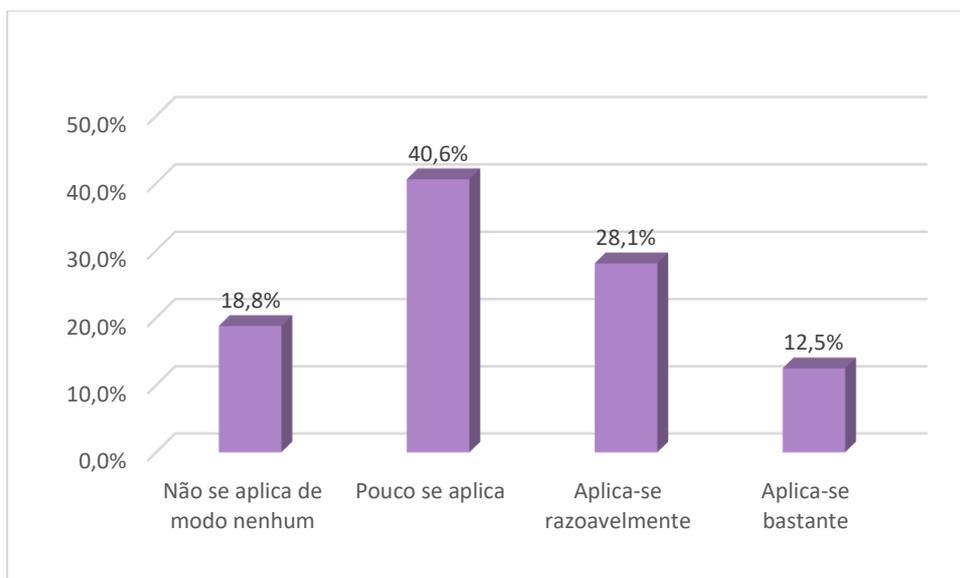


GRÁFICO 31 - Percentuais do item 21: os chefes imediatos são como pais para os empregados

Para 34,4% dos respondentes o item 22, é prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados, aplica-se totalmente na empresa, como mostra o gráfico 32.

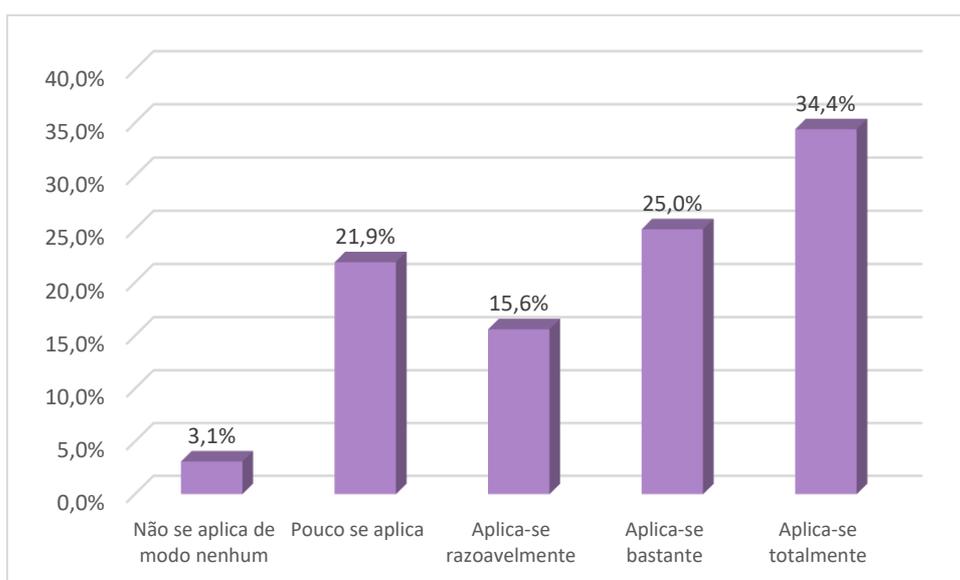
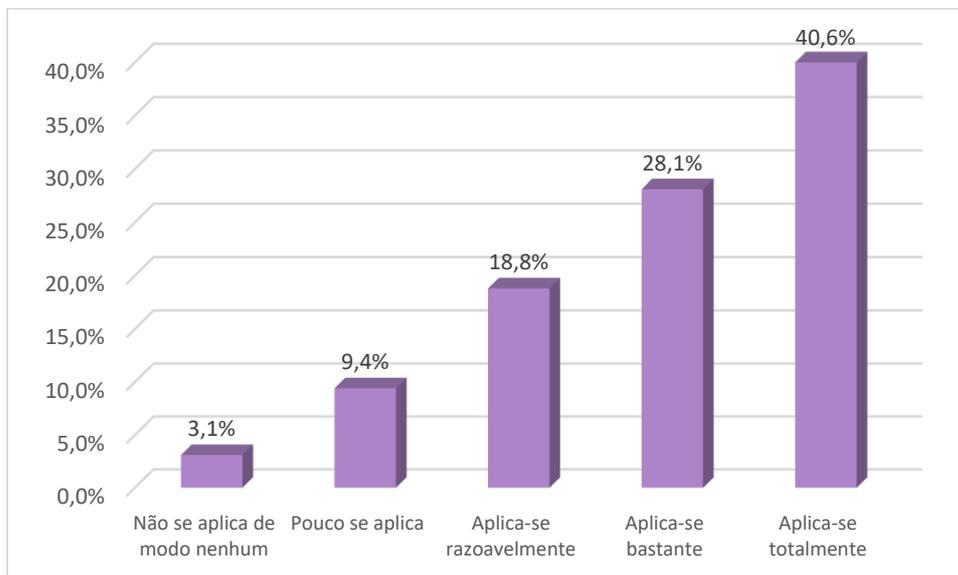


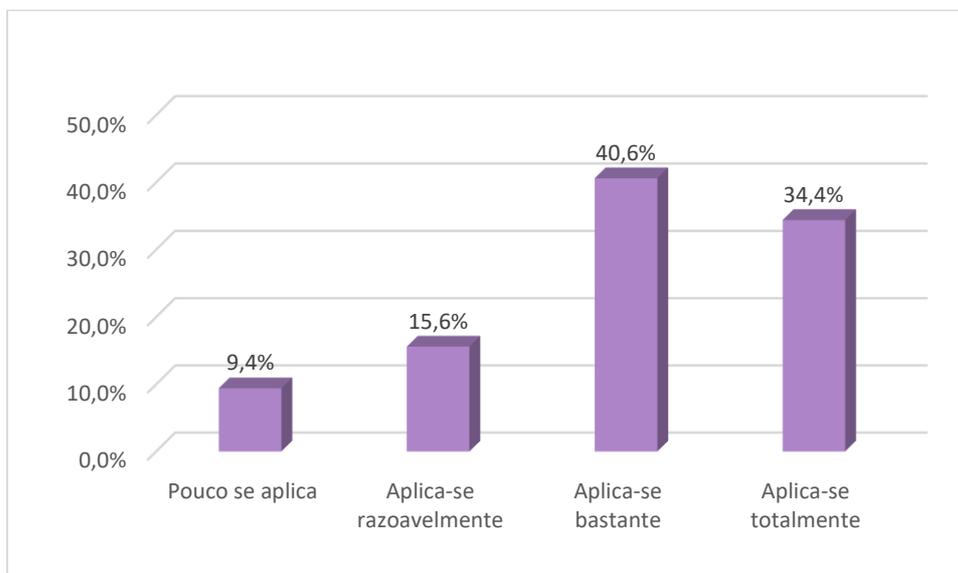
GRÁFICO 32 - Percentuais do item 22: é prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados

A seguir, o gráfico 33 mostra que 40,6% dos colaboradores responderam que o item 23, os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores, aplica-se totalmente na organização.



**GRÁFICO 33 - Percentuais do item 23: os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores**

No gráfico 34 são apresentados os percentuais de cada resposta do item 24: as relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis. 40,6% dos respondentes acreditam que o item se aplica bastante na empresa.



**GRÁFICO 34 - Percentuais do item 24: as relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis**

Por fim, 40,6% dos colaboradores consideram que o item 25, os empregados se relacionam como se fossem uma grande família, se aplica razoavelmente na empresa, conforme apresenta o gráfico a seguir.

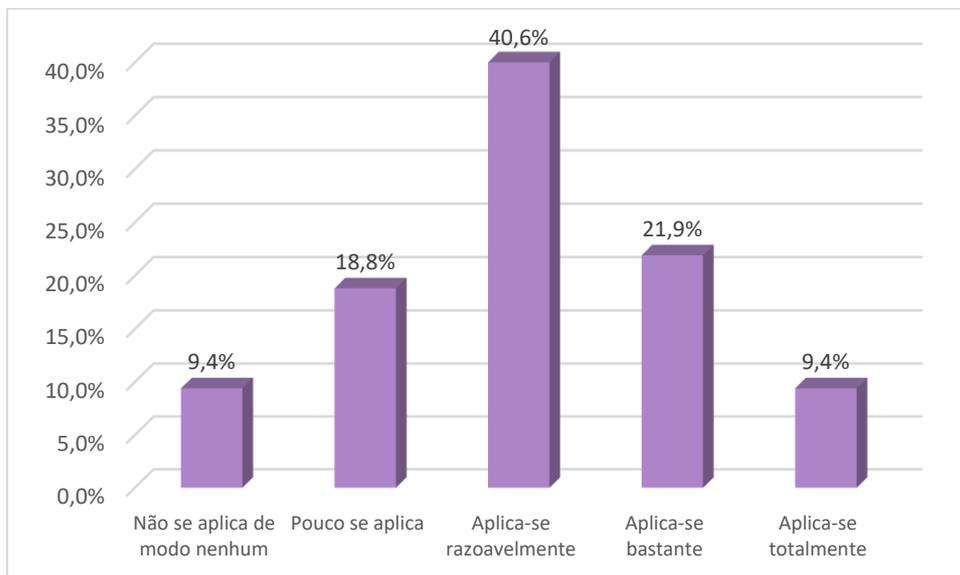


GRÁFICO 35 – Percentuais do item 25: os empregados se relacionam como se fossem uma grande família

#### 4.3 Resultado e análise do instrumento de mudança

A escala de atitudes frente à mudança organizacional, aplicado na pesquisa, mede as atitudes dos indivíduos em relação às mudanças. Mediante o uso de estatística descritiva chegou-se as seguintes médias, modas, desvios padrão e variância, conforme a tabela 3.

Tabela 3  
Medidas de tendência central e de dispersão das atitudes dos colaboradores frente à mudança organizacional

Fatores	Média	Moda	Desvio padrão	Variância
Ceticismo	2,5	2	1,136	1,291
Temor	3,59	4	1,346	1,287
Aceitação	3,89	4	0,881	0,777

Fonte: elaborada pelo autor

### 4.3.1 Ceticismo

Ceticismo obteve a menor média entre os fatores de mudança, o que nesse caso, é bastante positivo, pois sugere que os funcionários acreditam que a organização lida bem com os processos de mudança e que quando ocorrem são satisfatórias. Os colaboradores consideram que eles próprios e seus colegas não costumam fingir fazer as coisas diferentes ou fingir que houve mudança quando de fato não ocorreu, não atrapalham a implantação das mudanças e nem dificultam a concretização dos objetivos de mudança. A seguir são apresentados os gráficos dos itens desse fator e os percentuais de cada resposta.

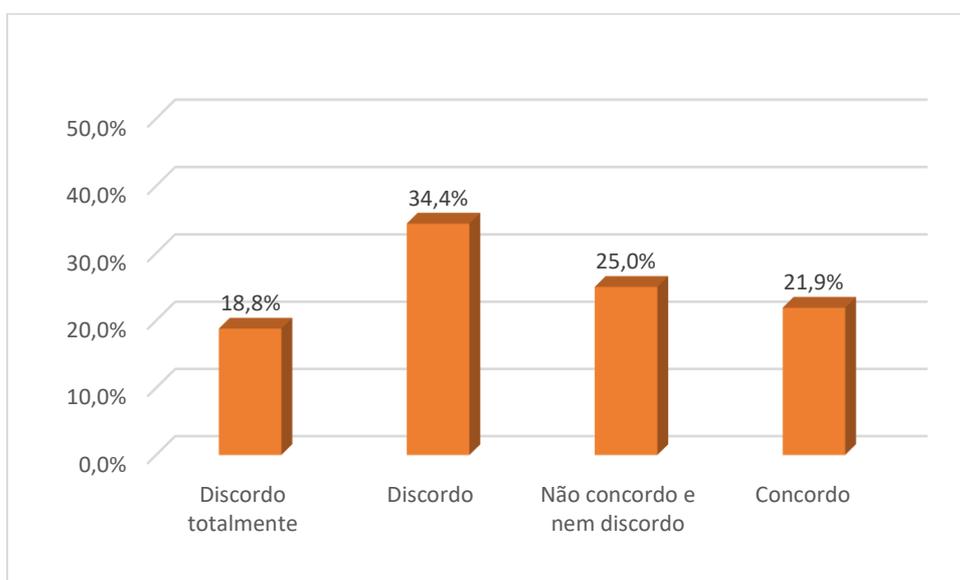


GRÁFICO 36 – Percentuais do item 2: as pessoas costumam fingir que estão fazendo o trabalho de forma diferente

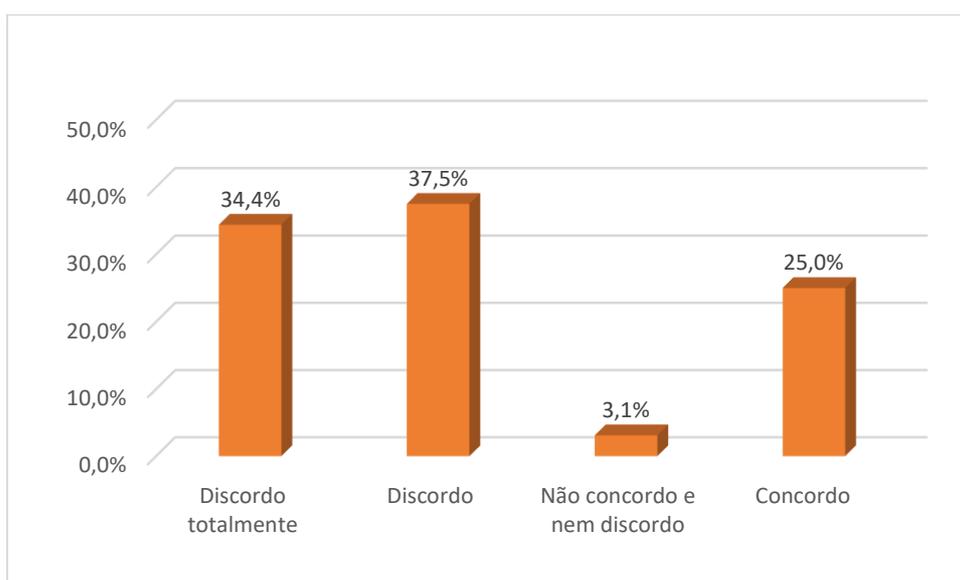


GRÁFICO 37 – Percentuais do item 3: fingir que houve mudança é uma característica das pessoas dessa organização

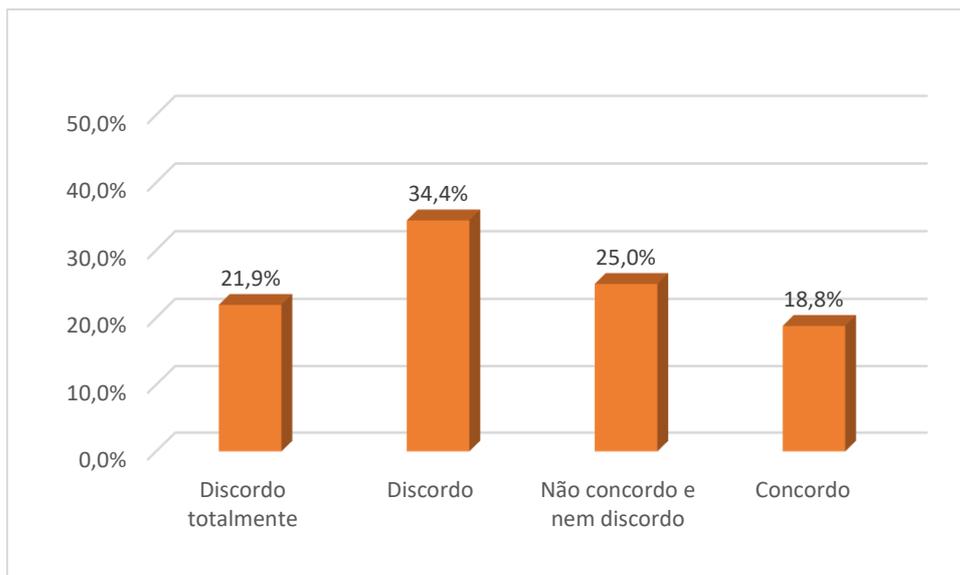


GRÁFICO 38 – Percentuais do item 4: as pessoas costumam fingir que estão de acordo com as mudanças, mas na realidade não permitem que elas sejam implantadas

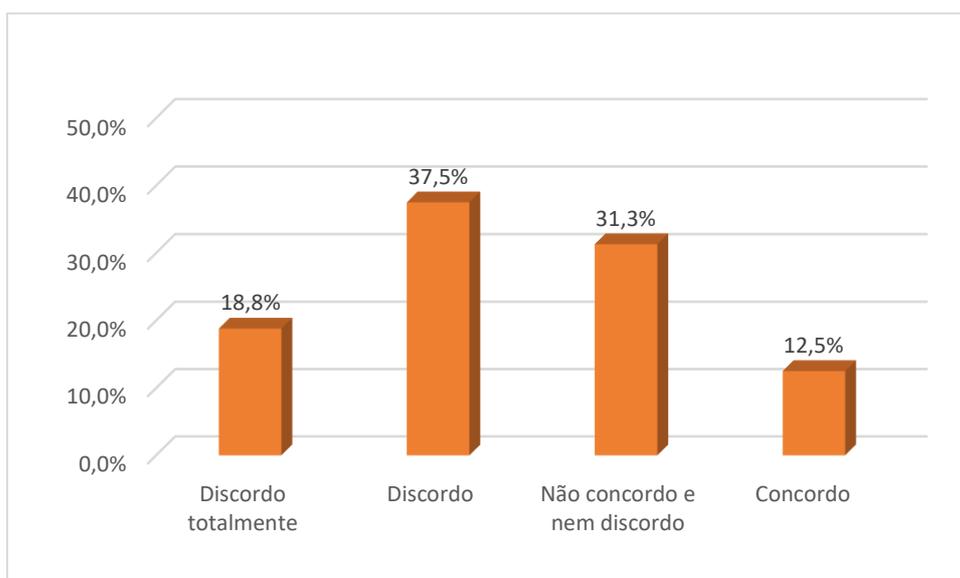


GRÁFICO 39 – Percentuais do item 5: não permitir que todos os objetivos da mudança se concretizem dentro do prazo é comum na empresa

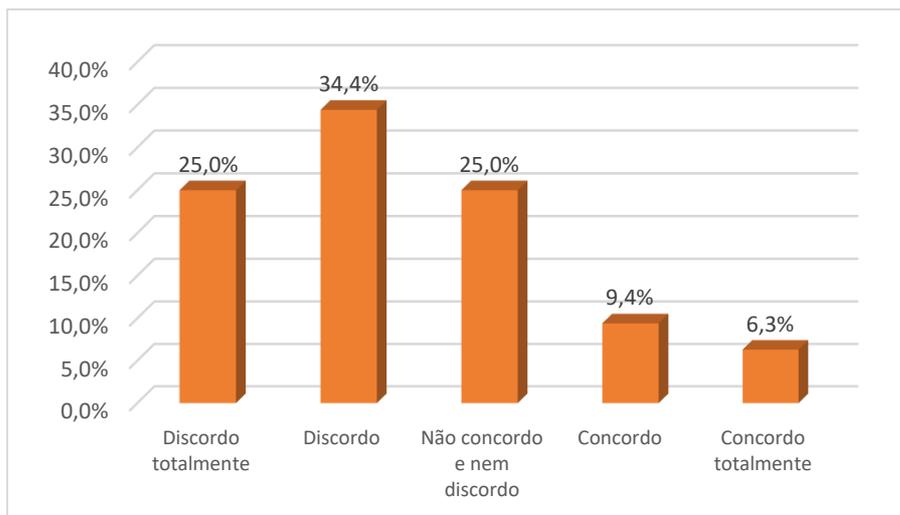


GRÁFICO 40 – Percentuais do item 8: não lidar com os processos de mudança é uma prática comum nesta organização

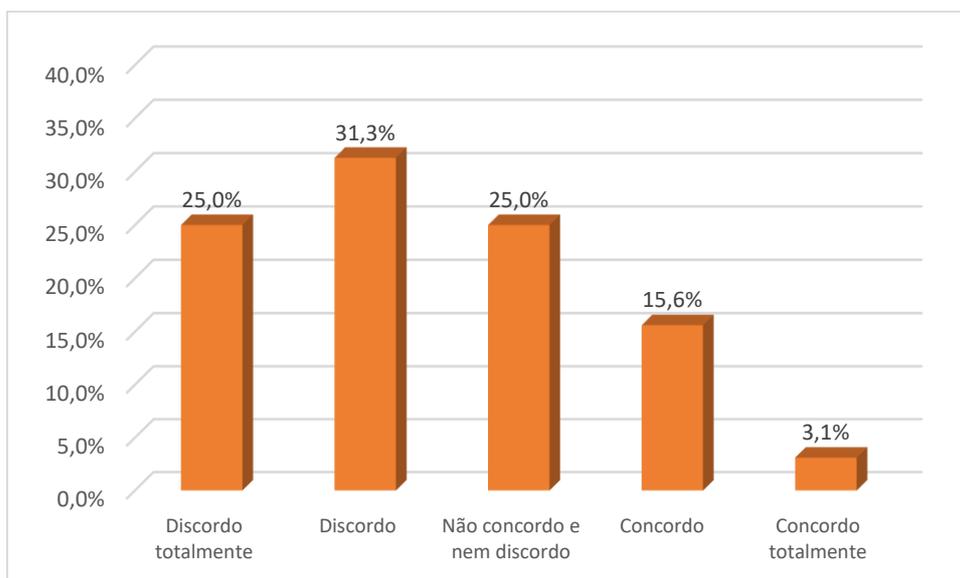
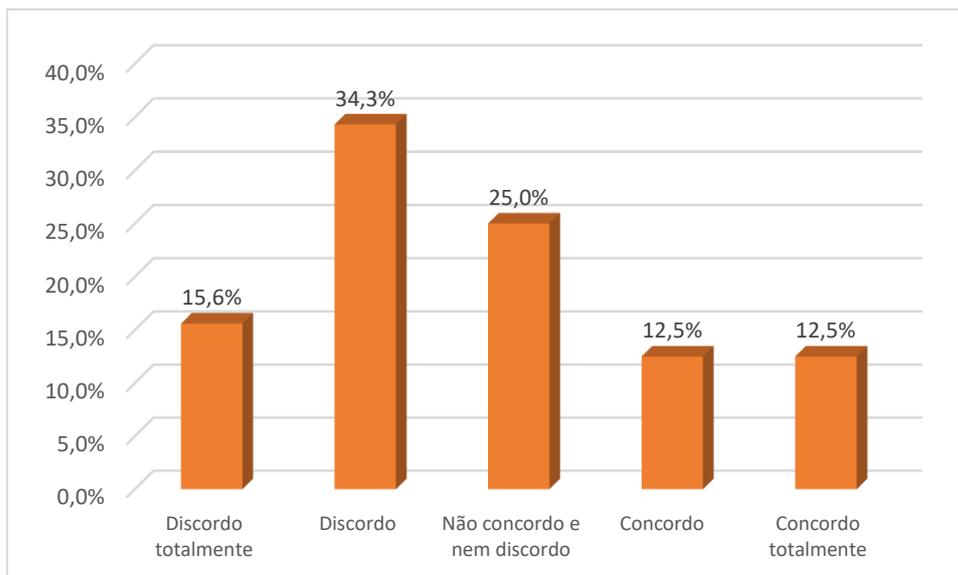


GRÁFICO 41 – Percentuais do item 9: as pessoas costumam negar que a mudança ocorrerá



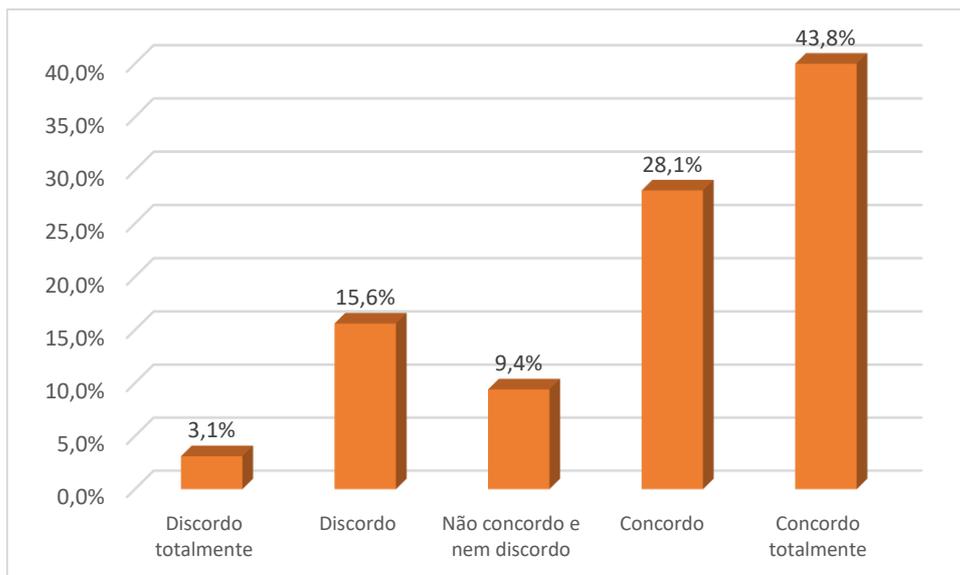
**GRÁFICO 42** – Percentuais do item 10: aqui as diversas tentativas de mudança continuam sendo insatisfatórias

Esses resultados contribuem para a confirmação da visão de Robbins (2005) de que mudanças planejadas melhoram a capacidade de adaptação do ambiente organizacional e modifica os comportamentos dos colaboradores, podendo considerar que a média alta do fator aceitação também contribui para essa visão.

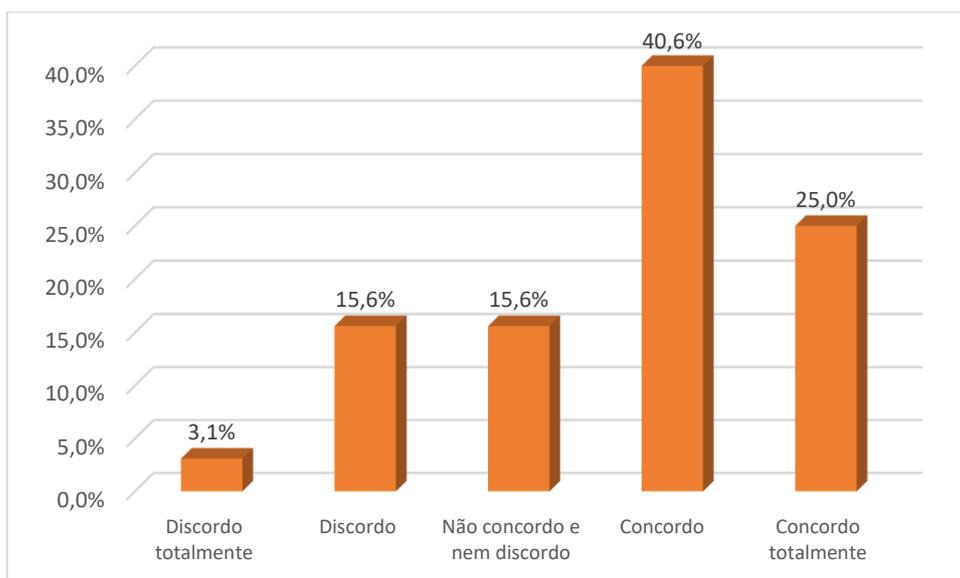
#### **4.3.2 Temor**

O fator temor obteve média de 3,59, valor moderado para alto, indicando que os funcionários sentem medo das incertezas e possibilidades de perda que um processo de mudança pode gerar.

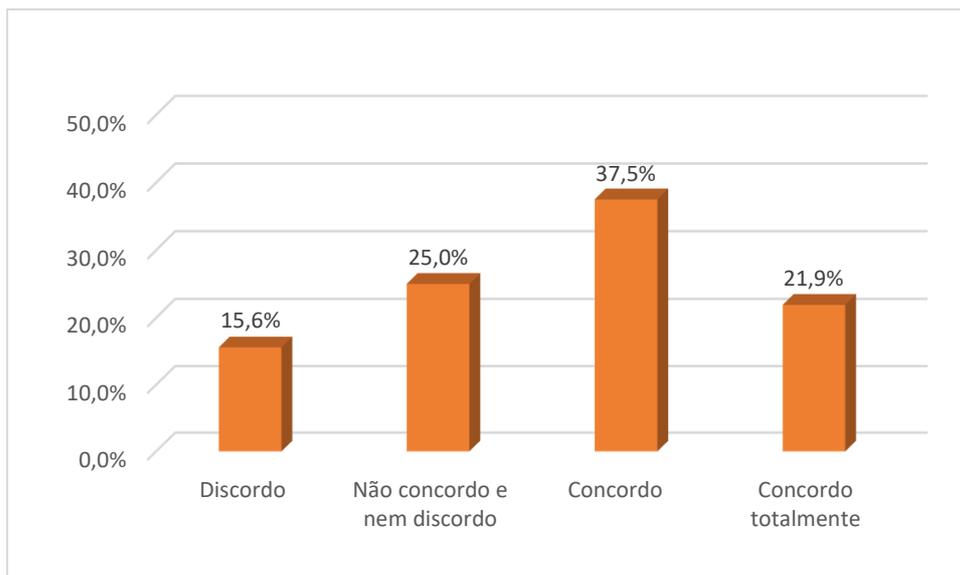
Maus entendidos, fantasias e expectativas irreais são consequência da falta de informações sobre os processos de mudanças e contribuem para as atitudes de medo sentidas pelos membros da organização. O medo de perda salarial ou até mesmo do emprego gera resistência nos colaboradores, fazendo assim com que eles não vejam com bons olhos mudanças propostas para a organização. A aversão dos funcionários a esses componentes é apresentada nos gráficos, 43 a 47, dos itens do fator temor.



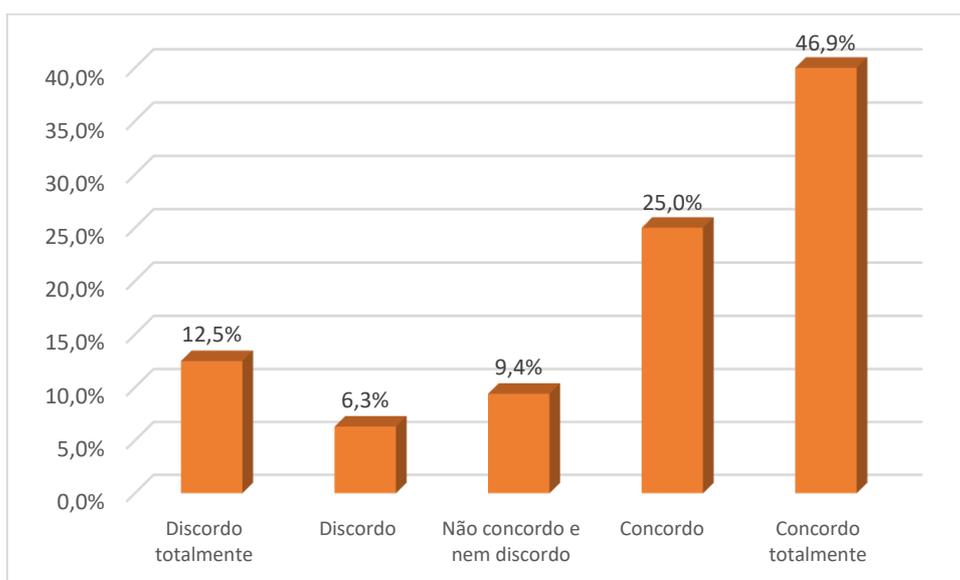
**GRÁFICO 43 – Percentuais do item 11: nos processos de mudança as pessoas temem perder seu emprego**



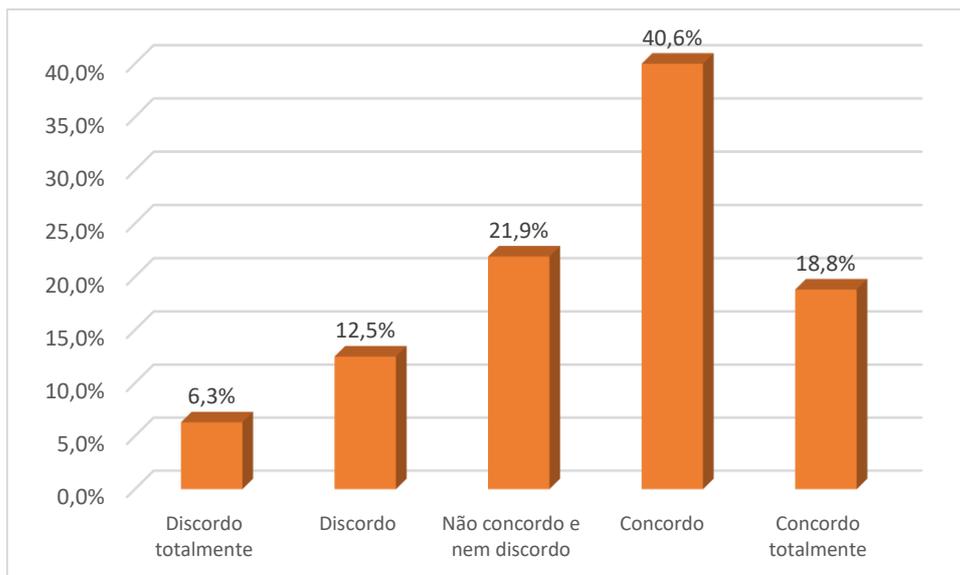
**GRÁFICO 44 – Percentuais do item 13: a falta de informação sobre os processos de mudança gera maus entendidos na organização**



**GRÁFICO 45** – Percentuais do item 14: a falta de informação sobre os processos de mudança gera fantasias e expectativas irreais nos empregados



**GRÁFICO 46** – Percentuais do item 16: as pessoas reagem negativamente as mudanças que geram perdas de salário



**GRÁFICO 47** – Percentuais do item 19: nos processos de mudança, o medo de perder gera resistência nas pessoas

### 4.3.3 Aceitação

Atitudes de aceitação frente à mudança, único fator com avaliação positiva, são as mais sentidas pelos membros da organização. A média, portanto, demonstra que os colaboradores são favoráveis as mudanças e comprometidos com a organização, principalmente quando estão mais envolvidos no processo de mudança e/ou quando percebem que podem ganhar com ele. A maior parte dos respondentes consideram que as mudanças podem ser boas, oxigenando a empresa e criando oportunidades de crescimento pessoal e profissional para aqueles que saibam aproveitá-las. Acreditar que é possível realizar mudanças no ambiente organizacional ter obtido bons resultados é mais uma das razões que justificam essa ser a maior média entre todos os fatores da escala. Nos gráficos 48 a 53 são apresentados os percentuais dos itens desse fator.

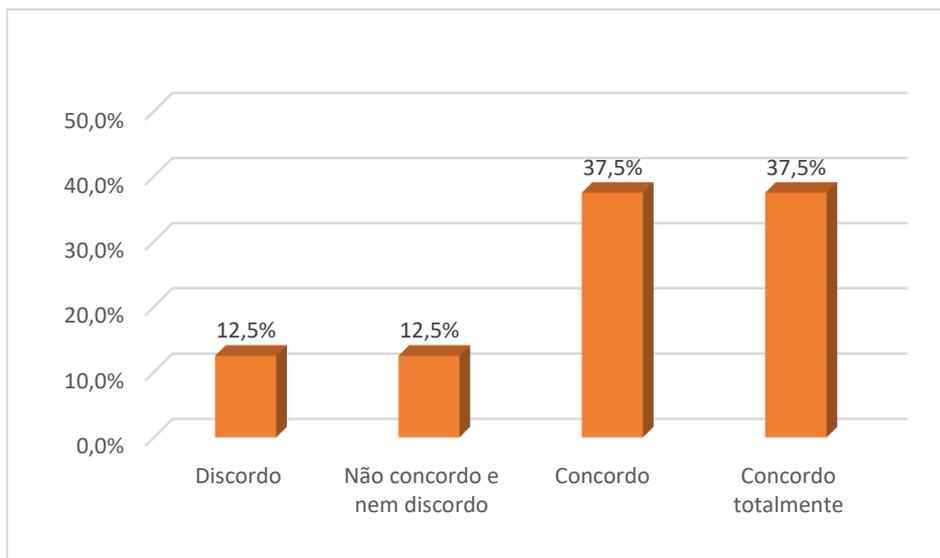


GRÁFICO 48 – Percentuais do item 20: as pessoas mais envolvidas são as mais favoráveis à mudança

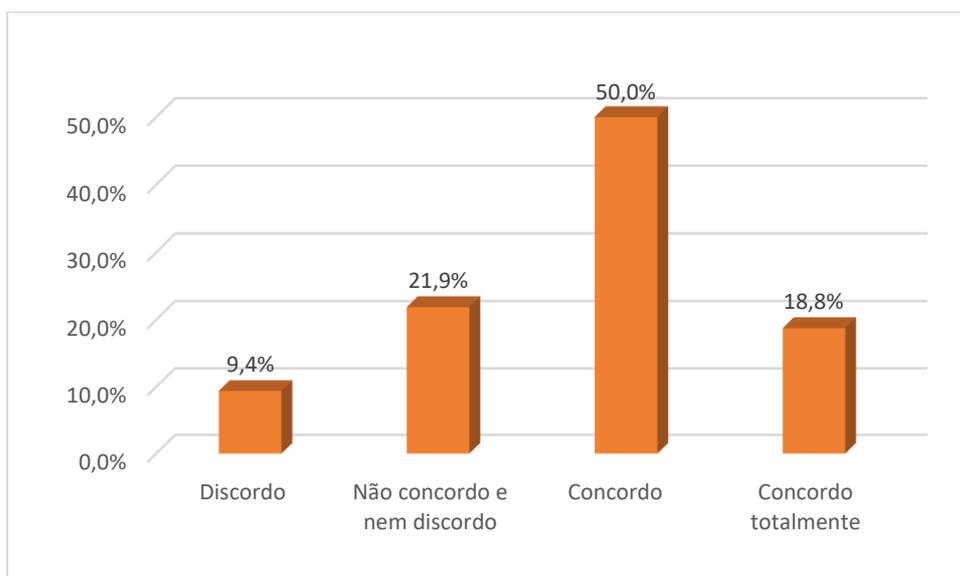


GRÁFICO 49 – Percentuais do item 21: as mudanças nesta organização criam oportunidades de crescimento pessoal

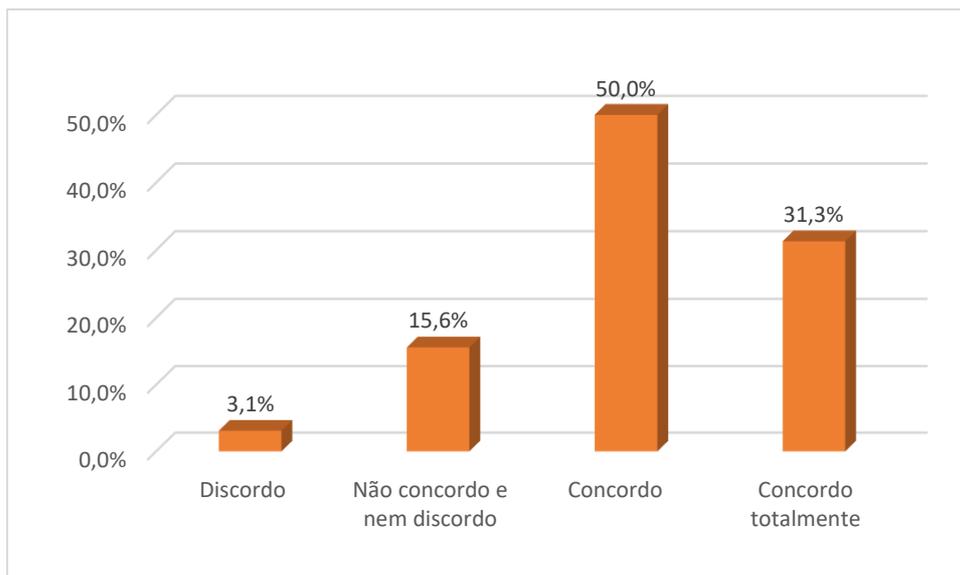


GRÁFICO 50 – Percentuais do item 23: as mudanças são benéficas porque podem oxigenar a organização

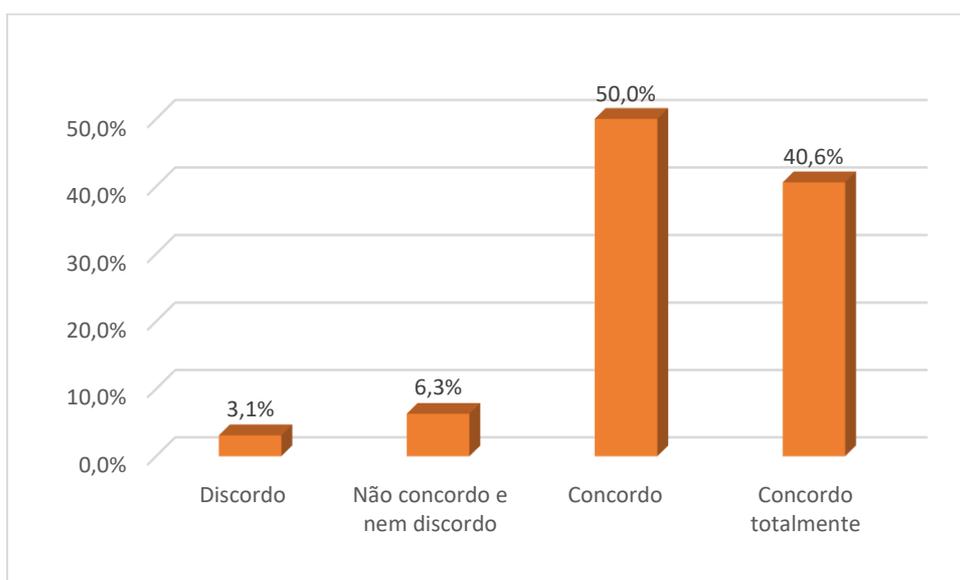


GRÁFICO 51 – Percentuais do item 24: a mudança gera oportunidade para os empregados que saibam aproveitá-la

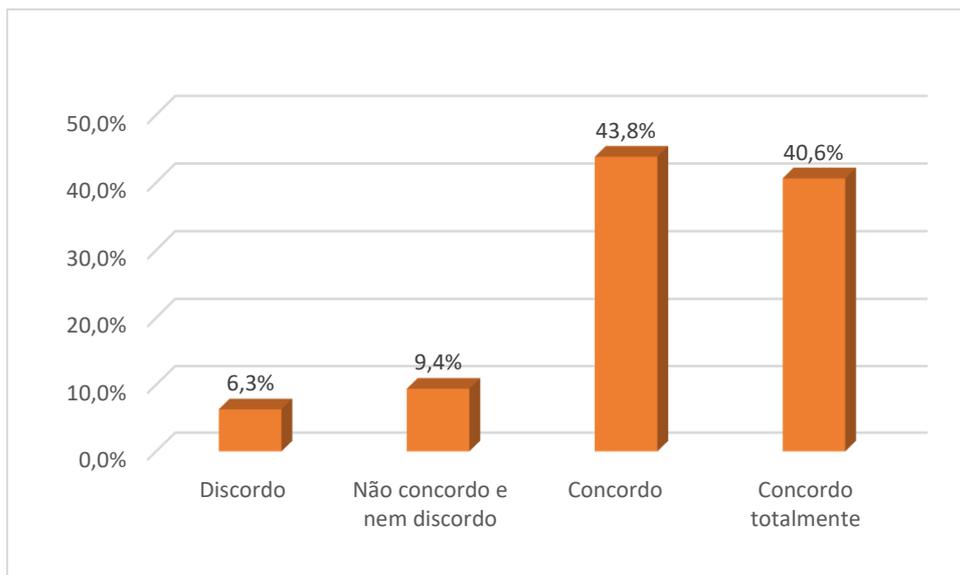


GRÁFICO 52 – Percentuais do item 25: as pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela

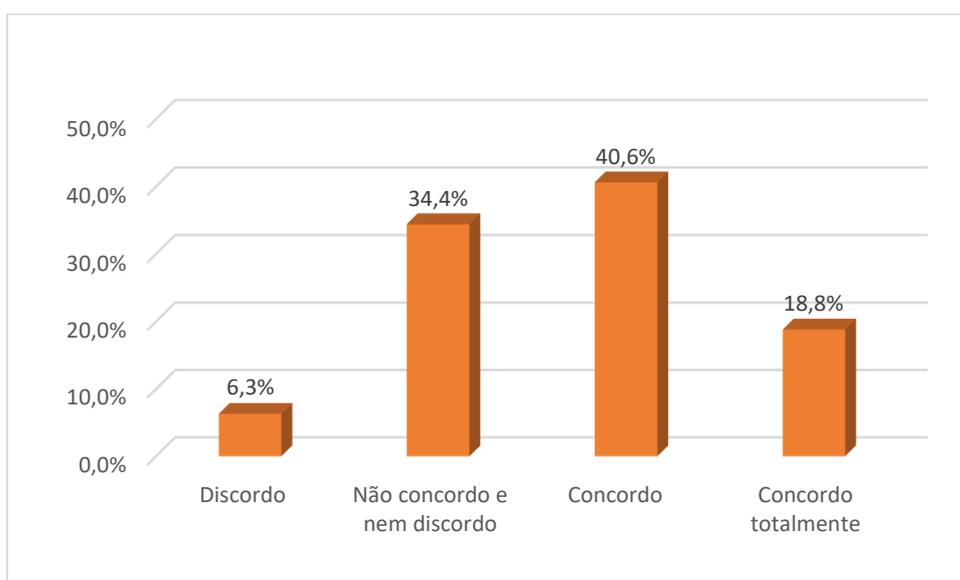


GRÁFICO 53 – Percentuais do item 28: os empregados acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional

Segundo Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), ter fé na viabilidade da mudança e não sentir que seus interesses próprios estão sendo ameaçados são fatores que contribuem para uma perspectiva otimista em relação ao processo de mudança, sendo assim os membros da organização tendem a apresentar atitudes de aceitação frente às mudanças.

Baseando-se nos resultados obtidos na pesquisa é possível imaginar que ter valores e práticas fortes pode ajudar nos processos de mudança, considerando que organizações coerentes são um modelo de cultura forte e estável, que se aceita inteiramente (Nascimento, 2009) e

consequentemente tem estratégias bem estruturadas e mudanças também, fazendo com que o impacto nas atitudes em relação ao processo de mudança seja positivo (Neiva e Paz, 2012).

Os resultados do IBACO podem ser considerados positivos já que todos os fatores tiveram médias maiores que três, indicando que os valores e práticas são presentes na empresa. Não se pode qualificar cultura como sendo boa ou ruim e o instrumento de pesquisa utilizado não tem esse propósito, mas sim objetiva mensurar a presença dos valores e práticas na empresa, sendo assim supõe-se que os resultados obtidos indicam que a cultura é bem estabelecida. Os resultados da escala de atitudes sugerem que os funcionários têm uma percepção positiva em relação a mudança, visto que obteve uma boa média no fator aceitação e uma média baixa nas atitudes de ceticismo, ainda que a média do fator temor tenha sido moderada pode-se sugerir um ambiente propício a atitudes positivas de mudanças.

É possível imaginar, embasando-se nos resultados obtidos, que há uma relação entre cultura e atitudes em relação a mudança, dado que os resultados da presença de valores e práticas organizacionais e dados das atitudes frente à mudança foram positivos, sugerindo a possibilidade de um impactar o outro seja de maneira positiva ou negativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações inovadoras estão habituadas, ou ao menos deveriam estar, a mudanças já que costumam ter de responder a estímulos externos e internos (cada vez mais as empresas têm promovido sua própria mudança) que exigem que elas aconteçam de forma ágil. Entretanto, mesmo em empresas com esse perfil os processos de mudança podem gerar atitudes de oposição a mudança, por exemplo, ceticismo e temor. Há diversos causadores desses comportamentos, porém mudanças bem planejadas e estruturadas e uma cultura estabelecida e confiável podem diminuir essas sensações negativas, gerando a aceitação e o apoio dos funcionários que, conseqüentemente se adaptam a um ambiente que muda constantemente e tem mais facilidade de lidar com elas quando estas ocorrem.

Esse trabalho teve como objetivo identificar como a cultura da organização influencia as atitudes dos colaboradores frente a mudança organizacional. Para que isso fosse possível aplicou-se a pesquisa em uma empresa privada, a Wiz Corporate e foram medidos através dos instrumentos aplicados os valores e práticas culturais da organização e as atitudes dos colaboradores frente às mudanças organizacionais.

Na realização da pesquisa foram encontradas algumas dificuldades. Primeiramente, relacionado a amostra, o número de questionários respondidos foi aquém do esperado. Não é possível afirmar o porquê da limitação, no entanto a pesquisa foi aplicada somente dois dias depois de uma pesquisa organizacional interna e também não se pode ignorar o atual momento de pandemia, com muitos funcionários fazendo teletrabalho ou indo trabalhar em dias alternados ou em escalas reduzidas. Mesmo com a impossibilidade de se trabalhar com a amostra desejada, os resultados obtidos são relevantes para a corretora entender mais sua cultura na visão dos funcionários e saber que atitudes frente às mudanças são frequentes.

Em relação aos valores e práticas organizacionais, a empresa obteve as maiores médias nos seguintes fatores: profissionalismo cooperativo, integração externa e satisfação é bem-estar dos empregados. Baseando-se nos resultados obtidos, constatou-se que na visão dos empregados a organização valoriza eficiência, competência e aqueles que demonstram, dedicação, profissionalismo, habilidade, iniciativa e espírito de colaboração, contribuindo para o alcance de metas comuns. A empresa também se preocupa com o bem-estar dos colaboradores e se esforçam para tornar agradável o ambiente de trabalho. Somente uma prática teve uma média alta, praticas externas, que indica que o planejamento estratégico, o atendimento ao cliente e a tomada de decisão são aspectos bastante presentes na corretora.

Segundo os resultados da pesquisa a organização teve uma média muito boa de aceitação, indicando que nas mudanças há a oxigenação da empresa, há oportunidades de crescimento pessoal e profissional, e que as pessoas acreditam que podem mudar o ambiente organizacional. Reforçando esses dados, o fator ceticismo que se refere a desconfiança em relação ao processo de mudança, a crença de que as mudanças só ficam no papel e que as pessoas fingem que houve mudança quando de fato não aconteceu teve uma média baixa.

Os dados apontam que a empresa possui bons índices de valores e práticas organizacionais, o que pode ser indicação de uma cultura forte e bem estabelecida e que os colaboradores aceitam bem mudanças ao mesmo tempo que sentem medo de perder salário e acreditam que a falta de informação gera resistência e incerteza. Portanto a empresa precisa ter ações para que as pessoas se sintam mais seguras quando houver processos de mudança e possam aceitar e apoiar ainda mais as que acontecerão posteriormente.

Para Robbins (2005), uma das táticas para superar a resistência em relação a mudança é a comunicação, e embora a organização pesquisada tenha apresentado um bom índice de aceitação, também apresentou um alto índice de temor, e teve resultados especialmente ruins nos itens em relacionados a comunicação, portanto seria indicado que a empresa tenha especial cuidado para se comunicar quando houver processos de mudança, pois uma boa comunicação pode ajudar os colaboradores a entenderem a lógica da mudança e assim conseguir superar seu medos.

Recomenda-se que sejam realizados mais estudos sobre cultura e mudança que sejam mais profundos e tenham amostras maiores e probabilísticas para verificar se existe correlação significativa entres cultura e mudança e verificando se há homogeneidade na percepção da cultura para funcionários de diferentes regiões, áreas, cargos e idades.

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University, 1993.
- ARMENAKIS, A, A; BEDEIAN, A, G. **Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s**. Journal of Management, Vol. 25, N. 3, 293–315, 1999
- BERTERO, C, O. Mudança Organizacional e Processo Decisório. **Revista Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, vol. 16, n. 2, p. 29-40, 1976
- DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.
- DURAND, T. **Savoir, savoir-faire et savoir-être: repenser les compétences de l'entreprise**. Actes de Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Montréal, Quebec, CA, 1997
- FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. **Cultura Organizacional**. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colaboradores. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 125-138.
- FLEURY, A; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M, T, L; FISCHER, R, M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, M, E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007
- FREITAS, I, A.; BRANDÃO, H, P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento e competências**. In: BORGES-ANDRADE, J,E; ABBAD, G, S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006
- GIL, A, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.
- GRAVENHORST, K, M, B; WERKMAN, R, A.; BOONSTRA, J, J. (2003). **The change Capacity of Organizations: General Assessment and exploring Nine ConFIGURations**. Power Dynamics and Organisational Change III (1999). Applied Psychology: An International Review, Vol. 52, n.1, 83–105, 2003
- HERNANDEZ, J, M, C; CALDAS, M, P. **Resistência à Mudança: uma revisão crítica**. RAE - Revista de Administração de Empresas, Vol. 41, n. 2, p. 31-45, Abr./Jun. 2001
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for survival**. 3 ed. McGraw-Hill, 2010
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. California: SAGE Publications, 2001
- MINTZBERG H; WESTLEY, F. Cycles of Organizational Change. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, Vol. 13, p. 39-59, 1992

- NASCIMENTO, D, C. **Percepções de cultura e mudança organizacional**, Faculdade de Letras da Universidade e Coimbra, 2009
- NEIVA, E, R. **Percepção de mudança organizacional**: o papel das atitudes e das características organizacionais. 239 f. Tese Doutorado em Ciências-Psicologia, Universidade de Brasília, DF, Brasília, 2004
- NEIVA, E, R; GARCIA, M, R; PAZ, M, G, T. Validacion de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. **Revista Del Trabajo y das Organizaciones**, Madri, Vol. 20, n. 1, p. 9-30, 2004
- NEIVA, E, R; GOULART, P, A, R; FUSSI, C, C; NERY, V, F. **Contexto e atitudes na mudança organizacional**: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras. XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro, v. 1, p. 1-17, 2012
- NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. **Percepção de mudança individual e organizacional**: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. Revista de Administração, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012
- Nery, V, F; Neiva, E, R. **Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional**: Testando o Papel Mediador das Atitudes. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Vol. 31, n. 2, p. 259-268, Abr-Jun 2015
- PETTIGREW, A, M. **On Studying Organization Cultures**. Administrative Science Quarterly, Qualitative Methodology, p. 570-581, 1979
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L. & JABLONSKI, B. **Psicologia Social**. Petrópolis: Vozes, 2003
- SAMPIERE, R, H; COLLADO, C, F; LUCIO, M, P, B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, A, P. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público - **Revista do Serviço Público**, Brasília, vol. 62, n. 4, p. 369-386, 2011
- SCHEIN, H, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2017
- SOUZA, L.R.A; SANTOS, J.M.M.S; FREITAS, C.B. **Reflexão sobre a dinâmica do “mundo VUCA” e seu impacto na educação profissional a distância**. São Paulo, 2018
- TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991
- VERGARA, C, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013
- YIN, R, K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

Olá, pessoal! Tudo bem?

Repasso o convite da ex-Wizzer Jaqueline Marques Rodrigues para participação na pesquisa de TCC:

“Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido pela discente Jaqueline Marques Rodrigues, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Siegrid Guillaumon Dechandt, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília – UnB.

A presente pesquisa tem como objetivo compreender as atitudes dos colaboradores frente às mudanças organizacionais e a relação com a cultura da organização.

Gostaríamos de contar com a sua colaboração para responder o questionário, que se encontra presente no seguinte link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScrJS2MoSpkoU5bwjFmcMVcyo9ajChmevY7VBY9zQ78oj5W9w/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScrJS2MoSpkoU5bwjFmcMVcyo9ajChmevY7VBY9zQ78oj5W9w/viewform?usp=sf_link)

Não há respostas certas ou erradas. É muito importante o fornecimento de respostas sinceras, que representem a sua percepção e sentimento.

Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos-científicos e o seu anonimato está garantido. As informações serão tratadas com sigilo.

Para obter esclarecimento de dúvidas, enviar comentários e/ou sugestões, bem como para tomar conhecimento dos resultados da pesquisa, entre em contato pelo e-mail [jaquelinemarques97@gmail.com](mailto:jaquelinemarques97@gmail.com)

Obrigada pela atenção e espero receber a sua valiosa contribuição,

Jaqueline Marques Rodrigues”

## Instrumento de pesquisa

Olá, sou formanda do curso de Administração da Universidade de Brasília. Este formulário faz parte de um Trabalho de Conclusão de curso e visa identificar as atitudes dos colaboradores frente às mudanças e a relação com a cultura.

Essa é uma pesquisa anônima e suas respostas serão mantidas em sigilo, com fins acadêmicos.

Não há respostas certas nem erradas. O que importa é sua opinião sincera.

Agradeço pela sua contribuição. Sua participação é muito valiosa!

Em caso de dúvidas envie e-mail para [jaquelinemarques97@gmail.com](mailto:jaquelinemarques97@gmail.com)

### Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional

Você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho...

1. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

2. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

3. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

4. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

5. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

6. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

7. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

8. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

9. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

10. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

12. Investe-se no crescimento profissional dos empregados. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

13. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

14. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

15. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

16. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

17. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

18. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

19. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

20. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

21. Os chefes imediatos são como pais para os empregados. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

22. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

23. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

24. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

25. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

26. Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

27. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

28. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

29. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

30. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

## Atitudes frente às mudanças

Pensando nos processos de mudança em sua organização, leia com atenção cada frase e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.

Marque o número que melhor indique o seu grau de concordância com as frases escritas. Para dar suas respostas, utilize a escala de 1 a 5 conforme abaixo:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo e nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-------------------------------------	---------------	-----------------------------

1. As mudanças nessa organização geralmente ficam no nível de discurso, não ocorrem de fato \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

2. As pessoas costumam fingir que estão fazendo o trabalho de forma diferente \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

3. Fingir que houve mudança é uma característica das pessoas dessa organização \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

4. As pessoas costumam fingir que estão de acordo com as mudanças, mas na realidade não permitem que elas sejam implantadas \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

5. Não permitir que todos os objetivos da mudança se concretizem dentro do prazo é comum na empresa \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

6. As pessoas geralmente dizem que mesmo que tenha ocorrido mudança, na prática não acontece \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

7. As pessoas assumem o novo discurso para se defenderem das mudanças \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

8. Não lidar com os processos de mudança é uma prática comum nesta organização \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

9. As pessoas costumam negar que a mudança ocorrerá \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

10. Aqui as diversas tentativas de mudança continuam sendo insatisfatórias \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11. Nos processos de mudança as pessoas temem perder seu emprego \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

12. As pressões para mudanças nessa organização geram insatisfação nas pessoas \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

13. A falta de informação sobre os processos de mudança geram maus entendidos na organização \*

1

2

3

4

5

14. A falta de informação sobre os processos de mudança geram fantasias e expectativas irreais nos empregados \*

1

2

3

4

5

15. Os empregados que perderam posição em função da mudança geralmente se opõem ao processo \*

1

2

3

4

5

16. As pessoas reagem negativamente as mudanças que geram perdas de salario \*

1

2

3

4

5

17. As pessoas se sentem temerosas pela incerteza gerada por uma nova maneira de trabalhar \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

18. A descentralização do poder gera medo, porque há sentimento de perda de controle e competência \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

19. Nos processos de mudança, o medo de perder gera resistência nas pessoas \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

20. As pessoas mais envolvidas são as mais favoráveis à mudança \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

21. As mudanças nesta organização criam oportunidades de crescimento pessoal \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

22. A mudança implica a necessidade de um conhecimento mais detalhado da maneira como o trabalho funciona \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

23. As mudanças são benéficas porque podem oxigenar a organização \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

24. A mudança gera oportunidade para os empregados que saibam aproveitá-la \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

25. As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

26. As mudanças nessa organização são importantes porque trazem benefícios para os empregados \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

27. Os empregados percebem que a maioria de seus colegas de trabalho apoiam a mudança na empresa \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

28. Os empregados acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

### Perfil do respondente

Qual sua idade? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

Qual o seu gênero? \*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder
- Outro: \_\_\_\_\_

Qual seu grau de instrução? \*

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

Em qual área você trabalha? \*

- Matriz
- Operações
- Comercial
- Partners

Em qual região você trabalha? \*

- Norte
- Nordeste
- Centro-oeste
- Sudeste
- Sul

Qual seu cargo? \*

- Menor aprendiz
- Estagiario
- Analista
- Assistente
- Assistente de Negócios
- Técnico
- Especialista
- Supervisor
- Coordenador
- Gerente
- Gerente de Negócios
- Superintendente
- Diretor
- Outro

Há quanto tempo você trabalha na Wiz Corporate? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 9 anos
- Entre 9 e 10 anos
- Mais de 10 anos