



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

LAYLLA EDREI ALVES MOREIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE  
MUDANÇA: a cultura é afetada pelas mudanças?**

Brasília - DF  
2012

LAYLLA EDREI ALVES MOREIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE  
MUDANÇA: a cultura é afetada pelas mudanças?**

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

Professor Orientador: Doutora, Elaine  
Rabelo Neiva

Brasília – DF

2012

Moreira, Laylla Edrei Alves Moreira.

Cultura organizacional e percepção de mudança: a cultura é afetada pela mudança? / Laylla Edrei Alves Moreira. – Brasília, 2012.

77 f.:il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Doutora Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1.Cultura Organizacional. 2. Percepção de mudança organizacional. 3. Mudança Organizacional. I. Título.

LAYLLA EDREI ALVES MOREIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE  
MUDANÇA: a cultura é afetada pelas mudanças?**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Laylla Edrei Alves Moreira**

Doutora, Elaine Rabelo Neiva

Professor-Orientador

Doutor, Tomás de Aquino Guimarães,

Professor-Examinador

Doutor, Francisco Antônio Coelho  
Junior,

Professor-Examinador

Brasília, ..... de ..... de .....

À Deus, por me amar mesmo com meus milhões de defeitos, e por reconhecer que sem ele não seria nada e nunca teria chegado onde cheguei. À minha família, que são a minha vida, que independente de qualquer dificuldade sempre me apoiou e me incentivou a nunca desistir de nada na minha vida, sem eles minhas conquistas não teriam sentido.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora Elaine, por ter me acompanhado, e tido muita paciência, desde o meu quarto semestre de faculdade, e por ter me ensinado a ter amor pela pesquisa. Aos meus pais e irmãos que me ensinaram que a família é a coisa mais importante na nossa vida, me amando com um amor sem limites. Ao Rodrigo que teve coragem para continuar comigo mesmo nos momentos mais difíceis que passei, e que acreditou mais em mim do que eu mesma. Aos meus queridos amigos (as) que me incentivaram e me deram ânimo em todos os momentos necessários e que são parte em todas as conquistas da minha vida, e aqui deixo um beijo especial pra Sara que nesses último meses escutou meus chororôs todos os dias. E aos integrantes do grupo de pesquisa INOVARE que a cada sexta-feira acrescentaram conhecimento em minha vida.

## RESUMO

A mudança é um processo contínuo e um aspecto inerente ao cotidiano organizacional, uma vez que o mundo do trabalho se tornou um ambiente extremamente instável caracterizado por rápidas transformações econômicas, sociais, culturais e tecnológica-científicas. Essas mudanças podem impactar em diversos aspectos da organização como na sua cultura. Assim, o objetivo desse trabalho foi analisar o efeito das mudanças organizacionais, a partir das percepções de empregados, sobre a cultura organizacional de uma empresa da área de saúde de Brasília. Para isso, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, sendo aplicadas duas escalas com indícios de validade, uma sobre percepção de mudança organizacional e outra para avaliar a cultura organizacional atual da empresa, além da realização de nove entrevistas e análise documental com o intuito de delimitar a cultura anterior existente na organização e a percepção do empregados sobre as mudanças. Os resultados demonstraram que os funcionários perceberam as mudanças organizacionais, e que os funcionários com mais de 3 anos de organização foram os que mais perceberam-nas. Além disso, eles também perceberam alterações na cultura da organização, inclusive decorrentes das outras mudanças que a organização passou. Porém, essas mudanças culturais ainda estão em andamento, corroborando que a cultura é um aspecto organizacional de difícil alteração. Uma das limitações do trabalho foi por ser um estudo transversal e avaliar a cultura anterior somente pela percepção de funcionários. Assim recomenda-se que seja feito um estudo longitudinal, em que a cultura seja avaliada antes das mudanças serem implantadas e após a implantação dessas mudanças.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Percepção de mudança. Mudanças organizacionais.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos respondentes.....	31
Tabela 2 – Escolaridade dos respondentes.....	31
Tabela 3 – Tempo de serviço.....	32
Tabela 4 – Médias, Desvios-padrão e CV da Percepção de mudança.....	39
Tabela 5 – Comparação das médias por tempo de serviço PMO.....	40
Tabela 6 – Médias, Desvio-padrão e CV do IBACO.....	41
Tabela 7 – Correlações de Pearson.....	42
Continuação tabela 7 – Correlações de Person.....	43



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANS – Agência Nacional de Saúde

IBACO – Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional

PMO – Instrumento de percepção de mudança organizacional

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	Formulação do problema.....	13
1.2	Objetivo Geral .....	14
1.3	Objetivos Específicos .....	14
1.4	Justificativa .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1	Mudança organizacional.....	17
2.1.1	Mudança organizacional .....	17
2.1.2	Mudança estrutural .....	19
2.2	Cultura Organizacional .....	21
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>26</b>
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	26
3.2	Caracterização da organização estudada .....	27
3.2.1	Do contexto de mudança da empresa estudada .....	29
3.3	População e amostra.....	30
3.4	Instrumentos da pesquisa .....	32
3.4.1	Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais.....	33
3.4.2	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO .....	34
3.5	<b>PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>35</b>
3.5.1	Procedimento de coleta .....	35
3.5.2	Análise de dados .....	37
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>38</b>
4.1	Análises descritivas dos instrumentos de percepção de mudança organizacional (PMO) e do IBACO.....	38
4.2	Análises correlacionais .....	42
4.3	Categorias pela análise de Bardin.....	44
4.4	Discussão dos dados.....	52
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>59</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>66</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea caracteriza-se pela velocidade e amplitude com que as mudanças ocorrem no ambiente, fazendo com que o estudo da mudança organizacional venha crescentemente interessando os analistas organizacionais (BALDI, 1999). Atualmente, em decorrência das mudanças extraordinárias advindas da globalização da economia e das novas tecnologias, redesenha-se - continuamente e em grande velocidade - os padrões estabelecidos, a estrutura econômica, a dinâmica social e política, as instituições e os mercados.

Assim, as organizações se veem obrigadas a reinventar continuamente suas operações e sua forma de realizar negócios, tendo em vista que a adaptação e, principalmente, a antecipação às mudanças constituem algumas das poucas alternativas que garantiriam a sobrevivência neste cenário em constante transformação (BEDANI, 2008).

Para se adaptarem, as organizações implantam os mais diversos tipos de mudanças, tais como o downsizing, modificação das estruturas e processos de trabalho, criam políticas para aumentar as taxas de produtividade e rentabilidade, realizam fusões com outras organizações, ou ainda, formam conglomerados de empresas (PIDERIT, 2000; BORDIA et al., 2011). Essas mudanças organizacionais afetam pensamentos, sentimentos e ações de seus empregados dentro e fora do ambiente de trabalho (NERY, 2012).

A partir de tais colocações pode-se inferir que a pressão sobre a necessidade de constantes mudanças no ambiente organizacional é uma realidade instigante e incômoda, ela envolve escolhas e direcionamentos que poderão afetar diretamente a vida da organização, desde sua finalidade básica, seus colaboradores, os tipos e formas de trabalhos desenvolvidos, a sua estrutura formal, sua cultura e a relação da organização com o ambiente externo (DOMINGOS, 2009).

Na mesma análise feita na afirmação à cima, de que as mudanças organizacionais podem afetar inclusive a cultura da organização, Feuersclutter (1997) afirma que nos processos de mudança, em especial os valores introduzidos por pressão externa ou

originários na própria organização são confrontados com o contexto simbólico-cultural em vigor. Nessas situações, em virtude de modificações nas interações organizacionais, os padrões de significados compartilhados nos diferentes níveis podem estar sujeitos a situações de convergência ou de divergência, dependendo de como os novos pressupostos são apresentados pelos dirigentes e interpretados pelos integrantes organizacionais.

Desse modo, a mudança pode afetar, mesmo que indiretamente, a cultura da organização. E o que seria a cultura dentro das organizações? Existem múltiplas teorias para definir o tema, e vários pontos em comum entre os conceitos de cultura organizacional dos mais diversos teóricos (BEDANI, 2008; REBELO, 2006).

Dois importantes teóricos bastante citados sobre o tema são Hofstede (2003) que conceitua cultura organizacional como: “um programa coletivo da mente o qual distingue os membros de uma organização de outra”. E Schein (1990) que com a seguinte definição de cultura: “Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um dado grupo”.

Em sua definição, Schein (2001), ainda, afirma que quando a organização passa por vários períodos de sucesso, sua cultura vai se consolidando em um nível que o autor chama de pressupostos básicos, nível este em que a cultura fica estável e difícil de mudar porque ela passa a representar o aprendizado acumulado de um grupo, suas formas de pensar, de sentir e de perceber o mundo, formas essas que ficaram enraizadas se levaram a organização a obter o sucesso, e serão sempre tomadas como verdade absoluta.

Para Kavanagh e Ashkansy (2006), culturas organizacionais não são uniformes nem estáticas. Elas evoluem ao longo do tempo, e por isso parece razoável supor que todos os sistemas culturais irão apresentar mudanças contínuas, incrementais, principalmente quando passar por mudanças episódicas e radicais.

Logo, será que a cultura poderia ser afetada de alguma forma, ou ela continuaria estável sendo difíceis suas alterações, conforme afirmação de Schein (2001)?

Portanto, este trabalho tem como interesse as áreas de estudo da cultura organizacional e da mudança organizacional. Partindo da análise de uma organização que passa por reformulações importantes, precisando passar por grandes e sucessivas mudanças, modificando sua estrutura, descentralizando

poder, alterando grande parte dos seus processos e demitindo um grande número do seu quadro funcional para conseguir manter-se no mercado de forma mais eficiente.

Para isso, pretende-se analisar as percepções dos empregados sobre as mudanças sofridas pela empresa estudada, se eles perceberam alteração na cultura da empresa, e se as mudanças influenciaram na cultura da empresa. Além disso, outra maneira de se chegar no objetivo será tentar descrever a cultura antiga da empresa por meio de documentos que estejam arquivados e comparar com a atual cultura organizacional.

Essa mudança será analisada a partir da percepção de seus empregados, pois a maioria do quadro é composto por funcionários antigos e que detêm uma perspectiva sobre o período atual e o antigo da empresa o que ajudará no desenvolvimento do trabalho.

Cabe ressaltar que no caso da empresa, que é uma operadora de plano de saúde, existem não só mudanças iniciadas internamente mas também mudanças externas, uma vez que ela precisa, constantemente, adequar seus procedimentos às novas normas impostas pela Agência Nacional de Saúde (ANS).

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

O estudo da mudança organizacional faz referência a fatores geradores de mudança, dando ênfase ao rápido desenvolvimento científico e tecnológico, as oscilações de mercado, as normas e procedimentos de atuação e as relações com clientes, fornecedores e demais stakeholders. Essas ocorrências pressionam as organizações e seus empregados a desenvolverem novas formas de trabalho, de gerenciamento e de interação social que possam ir de encontro das demandas existentes, possibilitando assim a sobrevivência organizacional (DOMINGOS, 2009).

Segundo Burke e Litwin (1992), quando há mudanças na estratégia e na cultura da organização acontece a mudança transformacional, as demais mudanças

organizacionais configuram mudança transacional, ou seja, mudanças de menor espectro na organização (NEIVA, 2004).

Visando identificar as percepções sobre os tipos de mudanças ocorridas na organização, e se essas mudanças atingem um maior espectro na organização, no caso a cultura organizacional, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

“Em que medida as mudanças organizacionais implantadas podem gerar alterações na cultura organizacional na perspectiva de funcionários?”

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Descrever qual a influência de mudanças organizacionais na cultura organizacional de uma empresa da área de saúde de Brasília, após a implantação dessas mudanças, segundo a percepção de empregados.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar se os funcionários percebem mudanças organizacionais
2. Descrever as mudanças percebidas pelos funcionários
3. Descrever a cultura organizacional anterior a partir da análise de documentos.
4. Descrever a atual cultura da empresa.
5. Identificar se há diferença entre as configurações antigas e atuais da cultura.
6. Identificar se os funcionários perceberam mudança cultural decorrente das mudanças organizacionais.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa é importante para o ambiente acadêmico, pois, após feita uma pesquisa na literatura científica brasileira, poucos autores analisaram como mudanças organizacionais afetam a cultura da empresa. Um dos estudos encontrados foi o de Baldi (1999) que relaciona mudanças estruturais e cultura organizacional.

Outro estudo foi o de Valença e Barbosa (2002), que procurou ver o impacto da terceirização de algumas atividades da empresa na cultura organizacional, que assim como este trabalho, teve como método aplicação de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Além disso, foi identificado que a maioria dos estudos sobre mudança e cultura organizacionais tentam descrever o processo de mudança cultural nas organizações por meio de investigações retrospectivas.

Conforme afirma Neiva (2004), poucas pesquisas têm-se dedicados ao estudo dos valores organizacionais e da mudança organizacional. Tal fato justifica esse trabalho academicamente.

No caso prático da empresa estudada, grandes mudanças vêm acontecendo de quatro anos até o período atual, que pode ser percebido a partir de uma mudança no quadro de funcionários, que dos 600 funcionários que trabalhavam antes na empresa, hoje ela tem somente 350. Além dessa, outras mudanças no nível da estrutura da organização podem ser citadas, como mudanças na hierarquia, criação e extinção de cargos, mudança de processos e normas, mudanças essas que ainda ocorrem no momento desta pesquisa.

Vale ressaltar que a organização está desenvolvendo um novo planejamento estratégico elaborado para vigência a partir de 2013, que trará alterações na missão, visão e principalmente nos valores declarados da empresa.

Foi identificado, durante uma conversa informal com a gestora responsável pela área de recursos humanos da empresa, que este estudo também será importante para a organização, vista a necessidade de entender a atual situação cultural da empresa uma vez que nunca foi feito um estudo do tipo na empresa, e no qual eles tinham bastante interesse.

Ademais, este estudo pode ser útil para novas pesquisas sobre o tema, e também no nível socioeconômico para gestores que necessitem analisar como a cultura de sua empresa pode ser afetada por mudanças organizacionais, uma vez que nem sempre a mudança cultural é



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este referencial contemplará os principais conceitos utilizados neste trabalho. Para seu melhor entendimento, as definições serão divididas pelos temas/conceitos principais utilizados nesse trabalho da seguinte forma: primeiramente será apresentado o tópico sobre mudança organizacional e depois o tópico de cultura organizacional.

### **2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Primeiramente, é importante fazer uma análise, e definir um conceito de mudança organizacional, já que a literatura específica apresenta múltiplos conceitos sobre o tema conforme afirmação de Nery (2012).

A definição de mudança é fenômeno complexo e multidimensional, sendo muitos os aspectos a se considerar. De acordo com Neiva (2004), alguns das dimensões que devem ser consideradas na definição de mudança organizacional são: Continuidade versus descontinuidade, objeto da mudança, intensidade da mudança, velocidade da mudança, papel do agente da mudança, prazo em que ocorre a mudança, tempo de resposta a eventos externos e atores que tiveram papel na mudança.

Dentro dessas dimensões, como o conceito será utilizado mais a frente, cabe definir a dimensão de continuidade e descontinuidade da mudança. Weick e Quinn (1999) definem como mudança descontínua aquelas mudanças que são pouco frequentes, como episódios, e mudanças contínuas como aquelas constantes e cumulativas.

Como modelo explicativo de mudança Neiva e Paz (2007) citam como principais modelos o de Burke e Litwin (1992) e o modelo de Greenwood e Hinings (1996). Neste trabalho, será explicado o modelo de Burke e Litwin (1992), por diferenciar as mudanças entre transformacionais e transacionais, conforme o conceito do instrumento de percepção de mudanças organizacionais deste trabalho.

Burke e Litwin (1992) postularam dois diferentes conjuntos de dinâmica organizacional, uma associada com o nível transacional de comportamento humano – as interações de todos os dias e trocas que estão mais diretamente criadas pelas condições climáticas, os fatores transacionais são mudanças de menor proporção que podem ocorrer na estrutura, nos sistemas, nas práticas de gerenciamento e no clima, que são somente mudanças que ocorrem em organizações em que os problemas são mais superficiais, para melhora de processos.

O segundo conjunto de dinâmicas está preocupado com o processo de transformação organizacional: que são, mudanças fundamentais no comportamento (exemplo: mudanças de valores), tal processo de transformação é requerido para mudanças genuínas na cultura da organização. A mudança transformacional é uma forma de resposta ao meio ambiente externo e afeta diretamente a estratégia, as lideranças organizacionais, a missão e a cultura da organização. Para uma séria mudança organizacional ocorrer, as variáveis missão e estratégia, liderança e cultura representam alavancas fundamentais para a mudança.

Conforme afirmam Pinto e Couto-de-Souza (2009), a mudança organizacional não é uma questão nova dentro da literatura sobre organizações, é possível visualizar uma grande convergência entre alguns dos textos mais antigos e outros mais recentes que tratam do assunto, mas a novidade reside no ritmo, além da força, com que as alterações no ambiente vêm sendo impostas às organizações.

Esses autores, Pinto e Couto-de-Souza (2009) estabelecem como recorte a taxionomia de Ford e Ford (1995) e Nadler e colaboradores (1994), que sugerem uma definição de mudança organizacional como intencional e descontínua, assim explicam os autores que mudança organizacional é um processo iniciado de maneira deliberada e consciente, envolvendo o redesenho de características estruturais da empresa analisada.

Neste trabalho, será adotado o conceito de mudança organizacional de Neiva (2004), que é: “Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação 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 a sua sobrevivência”.

Como neste trabalho o conceito de mudança foi estudado conjuntamente com o de cultura organizacional, cabe reproduzir que Neiva e Paz (2007) afirmam que: “o conceito de cultura organizacional é preponderantemente na compreensão da mudança organizacional”.

A partir desse levantamento bibliográfico, tem-se que a medida de mudança que foi usada nesse trabalho é a perceptual, e envolveu a percepção dos empregados sobre as mudanças que aconteceram na empresa, e se eles perceberam mudanças culturais devido a essas intervenções realizadas na organização. .

A análise de mudança cultural a partir da percepção dos empregados também já foi feita por Coelho Junior (2003) em seu trabalho, em que investigou a influência da cultura de uma organização no processo de implementação de novo modelo de gestão, além de descrever as percepções dos empregados sobre transformações na cultura organizacional vigente, mostrando suas crenças e percepções compartilhadas acerca do processo de mudança.

### 2.1.2 MUDANÇA ESTRUTURAL

O presente tópico sobre mudança estrutural foi colocado no referencial teórico, pois, a organização estudada passou por alterações nos atributos formais da estrutura, ou seja, na divisão do trabalho, na hierarquia, nas normas e nos procedimentos. E, assim, se encaixa na definição de Ranson, Hinings, Greenwood (1980) sobre mudanças estruturais. Desta forma, serve como contextualização para as mudanças estudadas.

Para Ranson, Hinings, Greenwood (1980) mudanças estruturais acontecem no nível do arcabouço estrutural, e estas mudanças estão ligadas às alterações nos atributos formais da estrutura, ou seja, na divisão do trabalho, na hierarquia, nas normas e nos procedimentos. Ao constituir-se como o foco da mudança, o arcabouço estrutural, representando os componentes formalizados da estrutura organizacional, possibilita uma transformação significativa nos padrões simbólico-culturais da organização, assim como nas dependências de poder, à medida que interfere nos padrões normativos, nos valores e nos interesses institucionalizados (FEUERSCHUTTER,1997).

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) citam que pode ocorrer mudança em primeira ordem e mudança em segunda ordem face a um distúrbio ambiental. Em primeira ordem ocorre o enfrentamento de pressões contextuais de acordo com padrões e significados dominantes em um determinado período, acarretando somente ajustes estruturais que permitirão confirmar a coerência entre interpretação ação. Já a mudança de segunda ordem sugere o rompimento da reciprocidade entre arranjos estruturais e padrões de significado organizacionais.

Para Baldi (1999) a implantação de uma mudança estrutural reflete a opção por determinando curso de ação em detrimento de outro, não congregando, necessariamente, consenso. Assim, o relacionamento entre os valores postulados pelo novo arranjo formal pode ir de encontro, ou não, aos valores existentes anteriormente, acarretando uma disputa para se estabelecer os valores que devem preponderar na organização, ou simplesmente ocorre uma absorção dos novos valores não conflitantes. Esses novo valores são incorporados pela organização, modificando a configuração da cultura organizacional.

Sobre os valores e a estrutura organizacional, Machado-da-Silva e Fonseca (1993) dizem que: “O compartilhamento de valores por parte dos grupos organizacionais propicia legitimar a estrutura da organização, na medida em que como orientadores dos padrões interativos, os valores favorecem, juntamente com os interesses, a adoção de determinadas ações na organização”. E também: “O conjunto de valores sobre a forma e o domínio organizacional permite a criação contínua de significados da estrutura e dos processos organizacionais. Porém, a qualidade de transformação intrínseca à ideia de estruturação, além da dinâmica de associação entre diversos fatores interno, reflete a possibilidade destes valores emergirem de forma

desconectada, ou mesmo em competição, acarretando mudanças na organização”. Essas afirmações feitas pelos autores corroboram Baldi (1999) sobre como mudanças estruturais podem alterar a cultura organizacional.

O próximo tópico falará sobre a cultura organizacional e suas definições.

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Este tópico começará apresentando um breve histórico sobre a história do conceito de cultura organizacional. Segundo Morrill (2008) no começo dos anos 1920 cientistas sociais, acidentalmente, descobriram e depois mapearam os contornos das normas e sentimentos existentes no chão de fábrica, dessa forma dando origem à Escola de Relações Humanas. Foi nessa época que foi realizado o famoso estudo de Hawthorne, que documentou o conceito de “normas de grupo”, e teve como o resultado que a produtividade dos funcionários aumentou não em decorrência da variação da iluminação, mas sim da atenção que os empregados estavam recebendo de seus gestores (SCHEIN, 1990; MORRILL, 2008; BEDANI, 2008).

Em 1930 e 1940, estudiosos incluíram o estudo de normas e sentimentos na corrente principal da teoria das organizações como variáveis que poderiam ser manipuladas para aumentar a produtividade do trabalhador. Em 1950 e 1960 os estudiosos focaram na institucionalização dos valores sociais, e passaram a olhar além do chão de fábrica para olhar para as relações entre a organização e seu ambiente, nesses sistemas abertos existia lugar para a cultura e para as preocupações dos recursos humanos com os aspectos não-rationais da organização (MORRILL, 2008). Nessa época também aumentou a ênfase dos estudos de grupos de trabalho em detrimento de estudos no nível individual, e então surge a necessidade de conceitos como “sistema” que poderia descrever um padrão a ser pensando de normas e atitudes que atravessam uma unidade do todo social (SHEIN, 1990).

Porém, foi nos anos 1980 que a relação entre cultura e organização começa a ser alvo destacado de pesquisas. (REBELO, 2006; MORRILL, 2008). Houve dois principais elementos que corroboraram para um contexto de estudos da cultura

organizacional. São eles: os modelos de gestão e organização que vigoravam nas empresas ocidentais, baseados em teorias racionais, estavam dando sinais de desgaste e ficando obsoletos; o segundo foi o declínio da produtividade norte-americana e o surgimento de empresas com alta performance e competitividade no Japão que começavam a abalar a supremacia ocidental em alguns setores de atividades. Isso levou ao interesse de estudiosos sobre a cultura oriental e como essa influenciava no desempenho das suas empresas. (REBELO, 2006; MORRILL, 2008; SILVA; ZANELLI, 2004)

A partir desse breve histórico, segundo evidencia Santos (1998) atualmente, existem vários estudos sobre como a cultura organizacional influencia no desempenho das empresas. Hoje a cultura organizacional é a principal fonte de diferenciação das empresas bem sucedidas, e uma cultura forte e congruente e que embasa a estrutura e as estratégias organizacionais é mais eficaz que uma cultura fraca e incongruente (SANTOS, 1998).

A existência de estudos que incidem sobre diferentes elementos e camadas culturais favorece a tendência para considerar a cultura organizacional como um conceito onde tudo parece caber e, por isso, difícil de definir. A cultura organizacional é de fato um conceito abrangente, que pode ser estudado sob diferentes perspectivas e tendo por base diversos elementos (REBELO, 2006).

Um dos autores mais citados na literatura revisada é Schein, que define cultura organizacional como:

“Um padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um dado grupo, conforme esse aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que trabalhou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto é para ser ensinado para os novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas.” (SCHEIN; 1990).

Schein (1990;2001) distingue três níveis fundamentais nos quais a cultura se manifesta: o nível dos artefatos, dos valores, e dos pressupostos básicos. O nível dos artefatos é o mais superficial dos três, eles incluem a disposição física, o código de vestimenta, a forma como as pessoas se tratam, o cheiro e o sentir do lugar, a intensidade emocional, as cerimônias, a linguagem e os jargões entre outros. Aqui a

cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato, porém se o pesquisador tem a intenção de entender o porque as pessoas se comportam dessa maneira em relação aos artefatos, precisa-se ir mais fundo e chegar no segundo nível de análise, o nível dos valores.

Schein (2001) afirma que para decifrar os valores nesse nível, deve-se perguntar para as pessoas da organização, quais são as coisas valorizadas na organização, os valores abraçados, são os princípios afirmados. O nível mais profundo é o dos pressupostos básicos, ou certezas tácitas. Os pressupostos frequentemente começam como valores, mas, conforme eles aguentam o teste do tempo, gradualmente eles começam a ser dados como certos e em seguida assumem o caráter de pressupostos, eles não são mais questionados e se tornam cada vez menos abertos para discussão.

Se a cultura for entendida dessa maneira, se torna obvio porque é tão difícil mudar a cultura quando a organização continua a ter sucesso. Isto é, se a organização continuar intacta assim continuará a cultura, porém se houver uma crise de sobrevivência externa com acentuada queda da taxa de crescimento e perda de mercado ou lucro, além de grandes falhas de produto ou algum outro evento que não possa ser ignorado, pode-se sim evoluir para uma diferenciação na cultura atual (SHEIN;1990).

Outra definição de cultura vem de Hofstede (2003): “cultura é um programa coletivo da mente o qual distingue os membros de uma organização de outra”. Para o autor a cultura se manifesta por meio dos símbolos, dos heróis, e dos rituais, que formam o que o autor chama de práticas da organização e dos valores. As práticas são o nível mais superficial da cultura, enquanto que os valores são o nível mais profundo, e são eles que determinam o significado das práticas para as pessoas.

Para Hofstede (2003) não há um padrão nas definições, mas a maioria das pessoas que escreve sobre a cultura organizacional normalmente concorda que a cultura organizacional é:

- Holística: refere-se a um todo que é maior que a soma das partes
- Determinada historicamente: refletindo a história da organização
- Relacionada com estudos antropológicos: rituais e símbolos

- Construída socialmente: criada e preservada por um grupo de pessoas que juntos formam a organização
- Difícil de mudar: embora alguns autores discordem sobre o quão difícil é.

Rebelo (2006) também afirma que existe uma multiplicidade de definições para cultura organizacional. Contudo, no meio desta miríade de definições, há ideias-força que são transversais a maior parte delas. A autora afirma que termos que remetem a noção de partilha, ou seja, o que é comum as pessoas, é constante na maioria das definições existentes. Assim, a autora pensa cultura como:

“Sendo um sistema de significados partilhados pelos seus atores, sistema esse por eles constituído e reconstruído com base em aprendizagens do que é ou não bem sucedido e que, por isso, confere sentido e orienta o seu “estar” e o seu “fazer”, tornando única a organização em que trabalham.”  
(REBELO; 2006)

Bedani (2008) também diz que as conceituações de cultura organizacional geralmente articulam em suas formulações elementos culturais que são compartilhados pelos participantes da organização, tais como: crenças, valores, pressupostos básicos, símbolos, práticas, mitos, rituais, estruturas de poder, artefatos, normas etc.

Tendo como base os autores reconhecidos autores no campo de cultura organizacional, Ferreira et al. (2002) desenvolvem um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional destinado a identificar os valores e práticas que configuram a cultura de uma organização. A autora vê a necessidade de desenvolvimento desse instrumento, após verificar que o número de pesquisas brasileiras com a finalidade de desenvolver um questionário sobre cultura voltada para o perfil do país eram escarças.

Após análise dos principais instrumentos desenvolvidos para avaliação da manifestação da cultura organizacional, revelou-se que em sua grande maioria os estudos enfatizam prioritariamente os traços culturais associados a valores, normas comportamentais e práticas organizacionais (FERREIRA et al.; 2002)

A partir disso, Ferreira et al. (2002) constroem um instrumento composto por sete fatores que avaliam valores e práticas organizacionais. Esses valores e práticas são: “valor de profissionalismo cooperativo”, “valor de rigidez da estrutura hierárquica”, “valor de profissionalismo competitivo e individualista”, “valor de satisfação e bem-



estar dos empregados”, “práticas de integração externa”, “práticas de recompensa e treinamento”, e “práticas de relacionamento interpessoal”.

Para a avaliação da cultura organizacional, neste trabalho, será utilizado instrumento validado de Ferreira et al. (2002). Foi considerado como o mais adequado para se usar no presente estudo, visto que é um instrumento validado em organizações brasileiras, que investiga duas dimensões culturais valores e práticas, que são considerados como basilares quando feita a análise da cultura organizacional.

Vale ressaltar a visão de Schein (1990) sobre a importância da cultura: “Cultura se tornou um conceito crescente e importante para a psicologia organizacional. Sem tal conceito nos não podemos realmente entender mudança ou resistência à mudança. Muitos programas de mudança que falharam, provavelmente o foram por se ter ignorado as forças culturais na organização na qual as mudanças foram instaladas.”

Dessa maneira percebe-se uma relação entre cultura e mudança, segundo o que afirma Schein (1990), uma vez que os processos de mudança podem vir a falhar se a cultura da empresa não for observada, já que uma vez observada ajudará a entender a resistência à mudança, o que facilitará na implementação de medidas que diminuam esse fator.

Outra relação entre os fatores cultura e mudança organizacional foi observada por Feuerschutter (1997), em que ela afirma que a ocorrência de mudanças, principalmente sobre o arranjo formal, podem afetar os padrões de interação existentes, por envolver valores e interesses articulados em determinadas instâncias de poder, pressupondo o surgimento de divergências entre as subculturas e, em face dos novos objetivos e ações organizacionais, gerar manifestações de aceitação ou de resistência.

Assim, mudanças podem afetar mesmo que de maneira indireta a cultura organizacional como afirma Coelho Junior (2003):

“na ocorrência de mudanças e transformações no contexto organizacional, são afetados, de maneira direta, os objetivos e a estrutura de todo o sistema e, de maneira indireta, a cultura organizacional”.

### **3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo serão apresentados os métodos de pesquisa, e esta dividida da seguinte maneira: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da empresa estudada, participantes do estudo, caracterização do instrumento de pesquisa e procedimento de coleta e análise de dados.

#### **3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA**

Mesmo com a intenção de avaliar se houve mudança na cultura da empresa comparando diferentes períodos na organização, a pesquisa se enquadra no delineamento transversal, e não no longitudinal, pois os dados foram coletados em um só momento, em um tempo único. A pesquisa conta com um caráter retrospectivo pois as pessoas fornecem informações sobre o que ocorreu na organização. Além disso, a pesquisa se caracteriza como descritiva por situar, categorizar e proporcionar uma visão da situação vivida pela empresa, e correlacional por procurar associar estatisticamente a mudança e a cultura organizacional (SAMPLIERE; COLLADO; LUCIO, 2006).

Para alcançar os objetivos foi utilizado o método misto de pesquisa, isto é qualitativo e quantitativo, com delineamento descritivo. Segundo Borges-Andrade e Zanelli (2004) a pesquisa quantitativa parte do pressuposto que os fenômenos estudados são mensuráveis e que as situações seriam uma realidade concreta. Este método foi empregado para avaliar a cultura organizacional vigente na empresa, e para investigar a percepção dos empregados sobre o tipo de mudança organizacional que a empresa passou.

Já a pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), emprega métodos múltiplos que são interativos e humanísticos, isto possibilita ao pesquisador coletar maior nível e detalhes sobre a coisa observada. Em busca da percepção dos empregados sobre as mudanças que ocorreram na organização, e quais foram elas, além de

responderem se mudança cultural e efeito das mudanças na cultura foi empregado o método qualitativo por meio da aplicação de entrevistas.

A empresa também disponibilizou acesso aos documentos – portarias, jornais internos, comunicados entre outros – que estavam arquivados no setor de recursos humanos datados a partir do ano de 2008 para que pudesse ser feita uma análise documental com objetivos de procurar diferenças entre a cultura de 4 anos atrás e a atual.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

Segundo o site da Unimed (2012) ela é: “a maior experiência cooperativista na área da saúde em todo o mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 83% do território nacional”. O Sistema nasceu com a fundação da Unimed Santos (SP) pelo Dr. Edmundo Castilho, em 1967, e hoje é composto por 372 cooperativas médicas, que prestam assistência para mais de 17 milhões de clientes e 73 mil empresas em todo País.

A Unimed conta com mais de 110 mil médicos, 3.244 hospitais credenciados, além de pronto-atendimentos, laboratórios, ambulâncias e hospitais próprios e credenciados para o objetivo de garantir qualidade na assistência médica, hospitalar e de diagnóstico complementar oferecidos (UNIMED,2012).

Atualmente a cooperação detêm 37% do mercado nacional de planos de saúde, além de possuir lembrança cativa na mente dos brasileiros. E em 2009, o conjunto de suas cooperativas somou um faturamento de 23,2 bilhões de reais (UNIMED,2012).

Somado a essas informações a Unimed tem recebido inúmeros prêmios ao longo do seu período de existência. De acordo com pesquisa nacional do Instituto Datafolha, a Unimed é pelo 17º ano consecutivo a marca Top ofMind quando o assunto é plano de saúde. Outro destaque foi ter sido eleita em 2010, pela nona vez consecutiva, a marca de planos de saúde em que os brasileiros mais confiam na Pesquisa Marcas de Confiança, conduzida pela Revista Seleções/Ibope. (UNIMED, 2012).

A cooperativa da Unimed que será objeto de estudo deste trabalho é a Unimed Confederação Centro-Oeste e Tocantins criada em 1985, localizada em Brasília (DF), que primeiramente começou a atuar como representante e padronizadora das demais Unimeds da região Centro-Oeste e Tocantins. Mas posteriormente também passou a oferecer planos de saúde empresariais.

Desta forma, se destacou das demais operadoras de planos de saúde da região, por ser a única que é especializada em atender exclusivamente empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Nos últimos anos, a Cooperativa Médica expandiu os serviços prestados, inaugurando também uma Importadora e uma Central de Compras. Após uma reforma estatutária, passou a constituir a Unimed Federação Interfederativa das Cooperativas Médicas do Centro-Oeste e Tocantins.

Esta Unimed também conta com uma filial em Palmas, que assiste cerca de 100 mil vidas, além disso, possuem uma filial em Miami que estrutura uma via de aquisição de prótese diretamente do fabricante, oferecendo condições para que as Unimeds associadas possam obter produtos cirúrgicos a preço de custo.

O atual organograma da empresa em Brasília está representado na Figura a seguir:

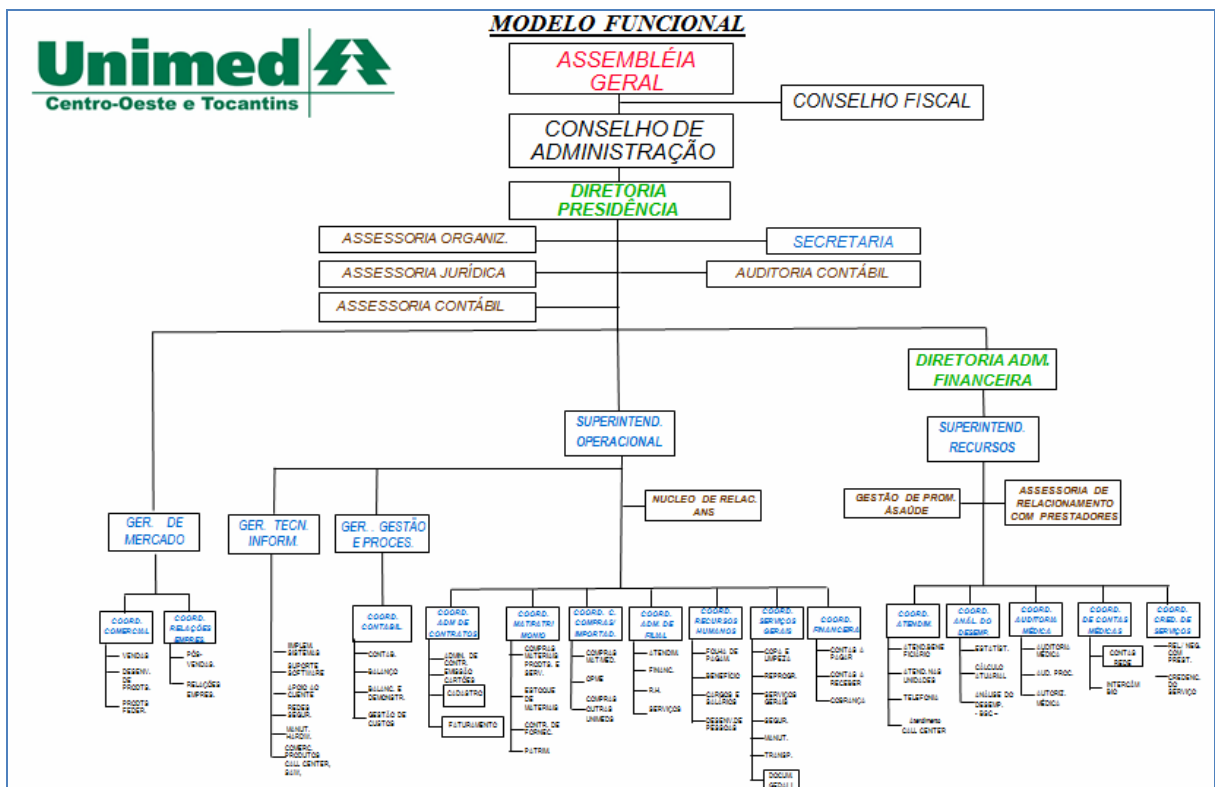


Figura 1 – Organograma atual da empresa  
 Fonte: Área de Recursos Humanos da empresa.

### 3.2.1 DO CONTEXTO DE MUDANÇA DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada passou por uma reestruturação no seu quadro de funcionários entre 2009 e 2012, ele passou por um enxugamento e dos 600 funcionários – distribuídos em Brasília, Palmas, nos centros de atendimento e a central de compras – que eles tinham passaram a ter 350 funcionários, cortando, assim, 250 empregados.

Outra mudança a ser destacada foi a terceirização de parte da área de Tecnologia da informação, ligada a parte de desenvolvimento. Essa terceirização ocorreu em julho de 2010. A decisão de terceirizar o desenvolvimento foi motivada pela existência de diversos produtos de tecnologia desenvolvidos pela Unimed Centro-Oeste e Tocantins e que eram utilizados por outras Unimed. Como o desenvolvimento e comercialização de sistemas não fazem parte da natureza de uma operadora de plano de saúde, a diretoria resolver terceirizar esta parte de desenvolvimento para poder dar mais ênfase a sua verdadeira área de negócios: comercialização de planos de saúde. Porém, ela continua sendo a proprietária dos produtos desenvolvidos antes da terceirização, mas a comercialização e a evolução é de responsabilidade da empresa terceirizada.

Além disso, diversos processos foram alterados, não apenas pela vontade da empresa mais também por forças externas advindas de legislações governamentais impostas pela Agência Nacional de Saúde (ANS). Assim, a empresa tem que constantemente se adequar as exigências feitas pelo órgão.

Estas mudanças forçaram a empresa a sistematizar mais ainda suas rotinas o que os ajudou a reduzir ainda mais o quadro de pessoal, o que é visto como um ponto positivo pela empresa, pois hoje consideram que fazem mais com menos, pois otimizaram o fluxo de trabalho.

Assim, a empresa passou por uma alteração da maioria de seus processos de trabalho. A área mais atingida nesta alteração foi o setor de processamento do custo assistencial, porém as demais áreas também foram afetadas. Foram implantado os

DATs (Descrição das atividades das áreas), para padronização de todos os processos feitos na empresa, para o aumento do controle do que é feito.

A empresa passa por uma troca de diretoria de 4 em 4 anos, e sua diretoria é composta por médicos cooperados eleitos pelas demais Unimeds. A diretoria atual esta vigente desde 2010. O diretor-presidente atual tem realizado um trabalho intensivo com o objetivo de mudar alguns aspectos da empresa, tais como: aumentar o nível da segurança das informações, dar mais agilidade aos processos, melhorar o relacionamento com clientes e prestadores de serviço médico.

Também ocorreram mudanças no organograma neste período de 2008 a 2012, principalmente em relação a parte estratégica e de comando, no total foram 3 organogramas diferentes. A empresa, até 2008, tinha 1 diretor-presidente, 2 diretores, e 1 gerente geral. Passaram em 2008 a ter 3 superintendências no lugar do diretor-geral, e hoje eles têm 1 diretor-presidente, 1 diretor e 2 superintendências.

Além disso foi criada uma área de controladoria, responsável pela reformulação dos processos dentro da empresa, que foi efetivada no mês de maio de 2011. O trabalho da controladoria tem sido de grande importância para a empresa, pois tem trazido informações gerenciais importantes para o alto comando tomar decisões.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Nesta pesquisa foi adotada uma amostra por conveniência não-probabilística (SAMPLIERE; COLLADO; LUCIO, 2006), por ter tido um procedimento de seleção informal dos seus respondentes.

Ao todo a Unimed Centro-Oeste Tocantins tem uma população de 350 funcionários – contando com, Brasília, Palmas, central de compras, e postos de atendimento ao beneficiário –. Porém onde a pesquisa foi aplicada, Brasília, eles contam com cerca de 200 colaboradores.

O número total de questionários respondidos foi de 74, sendo que somente 57 foram respondidos em sua totalidade, dessa forma foi usado um método de regressão para

substituição dos dados faltosos (HAIR; ANDERSON; TATHAM e BLACK, 2009). Hair e colaboradores (2009) indicam tal método quando os dados faltosos não ultrapassam 10% de cada variável e são considerados aleatórios. As substituições não geraram alterações nos índices da amostra.

A primeira análise demográfica, na Tabela 1, indica que 54,10% dos respondentes eram mulheres.

**Tabela 1 - Sexo dos respondentes**

Sexo	Frequência	Percentual
Feminino	40	54,10%
Masculino	34	45,90%
Total	74	100%

Continuando as análises demográficas, 36,5% das pessoas que responderam a pesquisa tem o ensino superior incompleto.

**Tabela 2 - Escolaridade dos respondentes**

Escolaridade	Frequência	Percentual
2 grau incompleto	4	5,40%
2 grau completo	12	16,20%
Superior incompleto	27	36,50%
Superior completo	20	27%
Especialização	10	13,50%
Mestrado	1	1,40%
Total	74	100%

Conforme a Tabela 3, a amostra foi composta por 75% dos respondentes tendo 3 ou mais anos de empresa, que indica que a maioria do quadro de funcionários é composto por funcionários antigos, o que ajuda na percepção deles sobre as mudanças ocorridas.

**Tabela 3 - Tempo de serviço**

Tempo	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	4	5,40%
1 ano	7	9,50%
2 anos	7	9,50%
3 anos ou mais	56	75,70%
Total	74	100%

Além disso, foram feitas 9 entrevistas com funcionários de diversos níveis hierárquicos da empresa, sendo 3 homens e 6 mulheres.

### **3.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA**

Para chegar ao objetivo pretendido neste trabalho foi necessária a aplicação de dois instrumentos, já validados:

- Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais - PMO
- Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO

Além desses, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com o objetivo de identificar quais foram as mudanças percebidas pelas pessoas e se elas acham que houve mudança na configuração da cultura e se essa se deu por conta das mudanças que aconteceram na empresa. A entrevista teve cunho breve, e seu roteiro está disponibilizado na seção de Apêndices.

Também foi realizada uma análise documental, com os informativos, relatórios, jornal interno, portarias e outros documentos que foram disponibilizados pela empresa que cotiam informações que ajudaram mapear descrever/caracterizar a cultura antiga e a atual da organização.

Foi escolhido o período de análise dos documentos o ano em que a empresa sofreu a primeira mudança de organograma, 2008, e todos os anos após esse. Essa análise foi feita para que um quadro fosse montado, baseado nos documentos disponibilizados, da cultura organizacional existente anteriormente e de agora. E



para que depois esse quadro fosse comparado com a cultura atual que foi identificada pelo instrumento IBACO.

### 3.4.1 INSTRUMENTO DE PERCEPÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Este instrumento foi elaborado por Picchi (2010) por meio de adaptação do instrumento de percepção de mudança organizacional transacional e transformacional de Domingos (2009), o qual a autora acrescentou alguns itens de mudança transacional procurando melhorar o índice de confiabilidade da escala, que tinha atingido alfa de *Cronbach* de 0,76.

Composto por 33 itens avaliados por duas escalas: a de mudança transformacional com 17 itens e a de mudança transacional com 16 itens. Esses itens foram avaliados por meio de uma escala do tipo *Likert*, de onze pontos variando de 0 a 10. Validado por meio de uma amostra de 251 participantes após o tratamento e limpeza dos dados,  $KMO=0,943$ , que é um indicador de fatorabilidade da matriz que quanto mais próximo de 1 melhor (DOMINGO,2009).

A autora analisou a coerência dos itens que compunham cada fator seguindo as orientações de Pasquali (2005) em que um fator é considerado bom quando o conjunto de itens que o compões são compatíveis ao conceito teórico que o fator representa. Assim, Picchi (2010) excluiu 9 itens da escala, ficando com um total de 24 itens. Os 13 itens relacionados à mudança organizacional transformacional – que representa uma mudança com o escopo mais amplo e seus efeitos atingem a organização como um todo afetado componentes essenciais – apresentaram alfa de *Cronbach* de 0,957. E os 11 itens relacionados à percepção de mudança organizacional transacional – que representa uma mudança que afeta subsistemas específicos e componentes periféricos da organização - obtiveram alfa de *Cronbach* de 0,875.

O questionário aplicado nesta pesquisa contem 24 itens, variando de 0 (“Discordo, não foi isso que eu percebi”) a 10 (“Concordo, foi isso que eu percebi”), e está disponível na sessão de apêndices no final deste trabalho.

### 3.4.2 INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – IBACO

O instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional (IBACO), objetiva avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

O instrumento foi construído e validado por Ferreira e colaboradores (2002). Por meio de uma amostra de 823 membros de empresas públicas e privadas situadas a cidade do Rio de Janeiro. Os dados obtidos foram analisados por meio de técnicas de análise fatorial exploratória (métodos dos componentes principais e métodos dos eixos principais) que indicaram sete fatores, nos quais foram retidos os itens que apresentaram carga fatorial igual ou superior a 0,30 e congruência conceitual com os demais itens, além disso os itens variam em uma escala de respostas de 1 (“não se aplica de modo algum”) a 5 (“aplica-se totalmente”). Abaixo a lista de fatores (FERREIRA; ASSMAR, 2008):

- **Valores de profissionalismo cooperativo.** Composto por 23 itens, relaciona-se com a valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência. Obteve alfa de Cronbach igual a 0,93.
- **Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder.** Composto por 13 itens, refere-se a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano. Obteve alfa de Cronbach igual a 0,74.
- **Valores de profissionalismo competitivo e individualista.** Compõem-se de 8 itens, que 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 em “passar por cima” dos colegas. Obteve alfa de Cronbach igual a 0,74.
- **Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados.** Consiste de 11 itens, concernentes a valorização do bem-estar, da satisfação e motivação dos empregados. Obteve alfa de Cronbach igual a 0,89.

- **Práticas de integração externa.** Reune 17 itens associados às práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização. Obteve alfa de Cronbach igual a 0,87.
- **Práticas de recompensa e treinamento.** Congrega 14 itens relacionados à práticas vinculadas aos cliente interno e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa. Obteve alfa de Cronbach igual a 0,82.
- **Práticas de promoção do relacionamento interpessoal.** Consiste em 8 itens referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna. Obteve alfa de Cronbach igual a 0,75.

Cabe ainda ressaltar que a escala é de 5 pontos, variando de 1 à 5 do tipo Likert. O instrumento encontra-se na seção dos apêndices no final deste trabalho.

### **3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

#### **3.5.1 PROCEDIMENTO DE COLETA**

Para realização deste trabalho e sua coleta de seus dados, os instrumentos de percepção de mudança organizacional e o instrumento brasileiro de avaliação da cultura organizacional (IBACO) foram aplicados conjuntamente.

Estes questionários foram colocados em uma plataforma da internet, no site SurveyMonkey, de maneira que os participantes pudessem responder utilizando seus computadores. O link para resposta foi disponibilizado na página inicial da intranet, desta forma os funcionários puderam ver sempre que acessarem a página. Outra forma de divulgação foi por meio de e-mails, sendo que o coordenador da área de Recursos Humanos mandou e-mail para todos os funcionários com o link da pesquisa solicitando que fosse respondida, e o superintendente operacional

reencaminhou o e-mail também para todos os funcionários para reforçar que ela fosse respondida. O questionário ficou aberto para respostas durante 10 dias.

O acesso foi controlado por meio do endereço de IP do computador das pessoas, sendo que cada computador só poderia ter uma resposta. Na empresa todos os funcionários possuem um computador em suas mesas. Também foi colocada a condição que as pessoas respondessem todos os itens da página para dar continuidade ao questionário.

No começo os instrumentos continham as orientações iniciais, solicitando a colaboração das pessoas, e avisando que todas as informações presentes no questionário eram de cunho sigiloso. Juntamente à isso na primeira página constaram as variáveis demográficas do estudos, que são: gênero, escolaridade e tempo de serviço.

Como estratégias de sensibilização das pessoas para que elas se sentissem motivadas a responder, a autora deste projeto visitou alguns departamentos da empresa pedindo para que as pessoas participassem e sorteou um prêmio entre aquelas pessoas que responderam a pesquisa.

O procedimento das entrevistas foi diferente, primeiramente, o coordenador da área de recursos humanos da empresa verificou a disponibilidade das pessoas de diferentes níveis hierárquicos que tivessem interesse em participar da entrevista. A essas pessoas foi avisado que a pesquisa era breve. Após isso foram marcados dois dias para que as entrevistas fossem realizadas. Participaram dessa pesquisa um superintendente, representante da alta direção da empresa, uma assessora da diretoria, quatro coordenadores de área, e três pessoas do nível operacional, totalizando nove entrevistas.

Na análise documental foram analisados os documentos que a empresa pode disponibilizar que estavam no arquivo da área de Recursos Humanos, além de outros arquivos disponibilizados pela assessora organizacional e o responsável pela área de marketing. Entre esses arquivos tinham, atos normativos, comunicados e jornais internos. Todos esses documentos foram lidos, e depois destacadas partes que indicavam práticas ou valores que pudessem ser categorizados com base no instrumento IBACO.

### 3.5.2 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados a partir dos questionários foram processados por meio do programa estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) versão 18. Foram realizadas análises descritivas, como medidas de centralidade e medidas de dispersão e frequências, de acordo com o caso. Além disso realizou-se análise da correlação de Pearson entre os fatores de cultura e percepção de mudança organizacional.

Para a análise das entrevistas foi feita uma análise de conteúdo a partir de Bardin (2009), com análise categorial temática, em que as categorias foram pré-definidas a partir da literatura. Dividindo essas categorias em tipos de mudanças organizacionais– escopo da mudança (envolveu toda a organização ou envolveu apenas algumas áreas), mudança contínua e descontínua, mudança transacional e transformacional – e o gatilho que deu início à mudança. E em valores e práticas de acordo com o instrumento IBACO.

Na análise dos documentos, os documentos foram analisados sob a perspectiva dos fatores do instrumento de cultura organizacional, IBACO, dessa forma, as informações foram distribuídas em categorias conforme esses fatores, para que se pudesse avaliar como se configurava a cultura anterior e atual com base na documentação.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para chegar aos resultados desta pesquisa foram realizadas análises descritivas e correlacionais no tratamento dos instrumentos quantitativos, além de uma análise de conteúdo a partir de Bardin (2009), onde foram analisadas as entrevistas e os documentos. Para facilitar a compreensão esse tópico está dividido primeiramente com as análises quantitativas e depois as qualitativas, e por último a discussão geral envolvendo todas as análises.

### **4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS DOS INSTRUMENTOS DE PERCEPÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL (PMO) E DO IBACO**

Nessa seção estão as análises descritivas feitas com os fatores: percepção de mudança incremental, percepção de mudança radical, do instrumento de percepção de mudança organizacional (PMO), e valores de profissionalismo cooperativo, valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, valores de profissionalismo competitivo e individualista, valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados, práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento e práticas de promoção do relacionamento interpessoal, do instrumento IBACO.

Nas análises, também, foram avaliados os coeficientes de variação (CV) com o objetivo de analisar o nível de compartilhamento da percepção dos respondentes. E o cálculo é feito a partir da divisão do desvio padrão pela média, e considera-se que os valores que estejam abaixo de 0,30 tem pouca dispersão e há presença de compartilhamento, e os valores acima de 0,30 tem muita dispersão e ausência de compartilhamento (PICCHI, 2010).

A Tabela 4 mostra a média aritmética, o desvio padrão e o coeficiente de variação (CV) para os fatores do instrumento de percepção de mudança organizacional para um total de 74 respondentes.

**Tabela 4 - Médias, Desvios-padrão e CV da Percepção de mudança**

Fatores	N	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Percepção de mudança transformacional	74	5,02	2,10	0,42
Percepção de mudança Transacional	74	4,81	1,83	0,38

Os resultados mostram que os respondentes percebem que houve mudança transformacional na empresa, mais do que percebem a mudança transacional. A média das respostas do fator de mudança transformacional foi 5,02 que indica que eles tiveram uma percepção baixa dessa mudança. O coeficiente de variação dos dois fatores foi maior que 0,3 – o que indica muita dispersão nas opiniões dos respondentes, logo a percepção de mudança não é homogênea, uns percebem e outros não. Portanto, foi feita uma comparação de médias para identificar essa diferença, exposta na Tabela 5.

**Tabela 5 - Comparação das médias por tempo de serviço PMO**

Tempo de serviço	Análises descritivas	Percepção de mudança transformacional	Percepção de mudança transacional
Menos de 1 ano	Média	4,62	4,77
	Desvio padrão	1,93	2,35
1 ano	Média	4,60	4,52
	Desvio padrão	2,36	1,97
2 anos	Média	4,93	4,77
	Desvio padrão	2,58	1,79
3 anos ou mais	Média	5,11	4,85
	Desvio padrão	2,07	1,83

Com base nesta tabela, é perceptível que os funcionários com 3 anos ou mais perceberam mais os dois tipos de mudanças, principalmente quando comparados com os funcionários com menos de um ano de empresa. Essa diferença pode ser pelo fato de que as pessoas com 3 ou mais anos de empresa passaram por todas as principais mudanças que aconteceram na empresa desde 2008, como a alteração da chefia de topo e a demissão de funcionários.

A Tabela 6 mostra a média aritmética, o desvio padrão e o coeficiente de variação (CV) para os fatores do instrumento IBACO.



Tabela 6 - Médias, Desvio-padrão e CV do IBACO

Fatores	N	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Valores de profissionalismo cooperativo	74	2,78	0,68	0,25
Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder	74	2,73	0,50	0,18
Valores de profissionalismo competitivo e individualista	74	2,53	0,52	0,21
Valores associados à satisfação e bem-estar	74	2,34	0,67	0,29
Práticas de integração externa	74	3,07	0,66	0,21
Práticas de recompensa e treinamento	74	2,22	0,55	0,25
Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	74	2,67	0,67	0,25

A partir da Tabela acima, percebe-se que a maioria dos fatores tem suas médias acima de 2,5, porém os fatores de práticas de integração externa, valores de profissionalismo cooperativo, e valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder são os que se destacam com as maiores médias. Esses resultados não apresentam grandes variações nas medidas de dispersões, tendo todos os valores dos CVs menores que 0,3 mostrando assim um alto grau de compartilhamento entre as percepções dos fatores do inventário de cultura, sendo ela bastante Homogênea.

## 4.2 ANÁLISES CORRELACIONAIS

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos a partir da correlação dos fatores do instrumento PMO com os do instrumento IBACO.

**Tabela 7 - Correlações de Pearson**

		Percepção de Mudança Transformacional	Percepção de Mudança Transacional
Valores de profissionalismo cooperativo	Correlação de Pearson	0,249	0,059
	Sig. (2-tailed)	0,033	0,616
	N	74	74
Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder	Correlação de Pearson	0,363	0,408
	Sig. (2-tailed)	0,001	0
	N	74	74
Valores do profissionalismo competitivo e individualista	Correlação de Pearson	0,245	0,075
	Sig. (2-tailed)	0,035	0,527
	N	74	74
Valores associados à satisfação e bem-estar	Correlação de Pearson	0,128	-0,073
	Sig. (2-tailed)	0,276	0,535
	N	74	74
Práticas de integração externa	Correlação de Pearson	0,249	0,255
	Sig. (2-tailed)	0,033	0,028
	N	74	74

Continuação Tabela 7 - Correlações de Pearson

		Percepção de Mudança Transformacional	Percepção de Mudança Transacional
Práticas de recompensa e treinamento	Correlação de Pearson	0,172	-0,004
	Sig. (2-tailed)	0,144	0,972
	N	74	74
Práticas de promoção e relacionamento interpessoal	Correlação de Pearson	0,287	0,071
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,549
	N	74	74

Assim é possível identificar que alguns fatores tiveram significância (alfa < 0,05) abaixo de 0,05 e estão assim correlacionados. Primeiramente, cabe destacar que os fatores “Valores de rigidez e estrutura hierárquica de poder” e “Práticas de integração externa” são correlacionados tanto com o fator “Percepção de mudança transformacional” quanto com o fator “Percepção de mudança transacional”, logo os funcionários que perceberam os dois tipos de mudança, percebem esse valor e essa prática na empresa.

O fator “Práticas de promoção e relacionamento interpessoal” está correlacionado com o fator de “Percepção de Mudança Transformacional”, então os funcionários que perceberam essa prática também perceberam mudanças transformacionais na empresa.

Os fatores “Valores de profissionalismo cooperativo” e “Valores do profissionalismo competitivo e individualista” estão correlacionados com o fator de “Percepção de mudança transformacional”.

### 4.3 CATEGORIAS PELA ANÁLISE DE BARDIN

Para esta análise as categorias foram definidas *a priori*, abordando categorias de mudança e cultura organizacional, e as informações foram retiradas das entrevistas e dos documentos fornecidos pela empresa. Foram elaborados quadros que estão divididos da seguinte forma: primeiramente, com a categoria abordada, depois com sua definição, os temas, e as frequências.

O Quadro 1 versa sobre mudança organizacional e apresenta as percepções dos empregados, os tipos de mudança que ocorreram na empresa – escopo da mudança (envolveu toda a organização ou envolveu apenas algumas áreas), mudança contínua e descontínua, mudança transacional e transformacional – e o gatilho que deu início à mudança. Além disso, esse quadro está dividido em seus temas de acordo com a origem em que a informação foi obtida, se foi proveniente das entrevistas ou da análise dos documentos.

**Quadro 1 - Mudança Organizacional**

	<b>Definição</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>Documentos</b>	<b>Frequência</b>
<b>Percepção de mudança</b>	Percepção dos empregados sobre as mudanças organizacionais ocorridas na empresa nos últimos 3 anos.	A empresa passou por diversos modelos de gestão. Várias mudanças aconteceram. Quando começou a se trabalhar por processos, as mudanças começaram a surtir efeito. A maior mudança foi a quebra da estrutura. Nos últimos 3 anos perceberam que precisavam se readequar ao mercado e a situação econômica interna da empresa, então as mudanças foram necessárias e significativas. O que mais teve na empresa foram mudanças.		14

<p style="text-align: center;"><b>Mudança Organizacional</b></p>	<p>A mudança aconteceu em toda a organização, envolveu várias unidades e afetou características macro-organizacionais.</p>	<p>A organização tinha apenas um gerente geral, e há 4 anos dividiu esse poder em 3 superintendências. Demissão de quase 50% do corpo de funcionários em várias áreas da empresa. Reformulação da maioria dos processos na empresa. A nova gestão adotou a política de "portas abertas". Redução de custos, afunilar para sobreviver. Hoje a área de recursos humanos atua mais ativamente em toda a empresa com implementação de projetos como o de controle do absenteísmo. Antes o coordenador da área que determinava como a área funcionava, quando ele saía virava um caos, hoje a empresa determina como cada área irá funcionar com a implementação dos processos.</p>	<p>A organização teve seu organograma alterado 3 vezes nos últimos 4 anos. Proibição de contratação de parentes. Mudança de horário para uso do refeitório da empresa. Horários pré-definidos para comemoração dos aniversários dentro da empresa. Uso obrigatório do uniforme por todos os funcionários do nível operacional da empresa. Novas regras para homologação de atestados médicos. Rigidez em relação às horas extraordinárias laboradas pelos empregados.</p>	<p style="text-align: center;">19</p>
--	--	--	---	---------------------------------------

<b>Mudança nas organizações</b>	A mudança aconteceu apenas em algumas áreas da organização.	A empresa tem investido em treinamentos para os principais setores. Reformulação da área de recursos Humanos. Criação de um órgão de controladoria. Tinha uma grande equipe de profissionais de tecnologia, produziam softwares para outras Unimed, porém tiveram que terceirizar há 2 anos parte dela para poderem focar no negócio principal da empresa. Mudança no setor de contas médicas, agora fazem o fechamento na data correta pagando as faturas com descontos. O financeiro não é mais vinculado à superintendência de recursos, agora está vinculado à operacional.	Alteração no horário de atendimento aos empregados na área de recursos humanos.	10
<b>Mudança descontínua</b>	Mudanças como episódios, pouco frequentes, descontínuas e intencionais (WEICK;QUINN,1999)	Nenhuma mudança identificada.	Nenhuma mudança identificada.	
<b>Mudança contínua</b>	Mudanças constantes e cumulativas (WEICK; QUINN,1999).	Mudança nos processos da organização, que continuam sendo aprimorados até hoje. Desenvolvimento de um plano de saneamento para a ANS que é fiscalizado periodicamente pela ANS, e é sempre atualizado. Controle de absenteísmo mensal. Muito, agora, se faz por meio do computador, mas ainda está em processo de transição, ainda tem coisas que são feitas manualmente. Adaptação de um modelo de gestão familiar que a empresa adotava para uma gestão profissional. Criação de novas áreas. Terceirização da tecnologia. Mudança no organograma. Não pode mais haver contratação de parentes. Regras mais rígidas em relação ao horário de trabalho.	Obrigatoriedade e do uso do uniforme. Mudança para uso do refeitório. Horário pré-estabelecido para comemoração de aniversários dentro da empresa. Mudança no controle de horário de trabalho.	8

<b>Mudança transacional</b>	Os fatores transacionais são mudanças de menor proporção, são somente mudanças que ocorrem na gerência, estrutura, grupo de trabalho e sistemas organizacionais, em que os problemas são mais superficiais, para melhora de processos (BURKE; LITWIN,1992).	Mudança nos processos da empresa. Instalação de controle de absenteísmo e de horário de trabalho. Evolução da tecnologia, passaram a fazer menos trabalho manuais. Maior controle em cima dos resultados. Mudança no procedimento de pagamento pelo setor de contas médicas.	Obrigatoriedade e do uso do uniforme. Mudança para uso do refeitório. Horário pré-estabelecido para comemoração de aniversários dentro da empresa. Mudança no controle de horário de trabalho. Mudança para realização de horas extraordinárias.	12
<b>Mudança transformacional</b>	Forma de resposta ao meio ambiente externo que afeta diretamente a estratégia, as lideranças organizacionais, a missão e a cultura da organização (BURKE;LITWIN,1992 ).	Mudanças na estratégia da empresa. Mudanças na gestão. Alteração do organograma. Demissão de quase 50% dos funcionários. Mudança no comportamento do colaborador que hoje está mais comprometido.	Mudança no organograma da alta direção, criação de novas áreas estratégicas, como a criação de uma controladoria.	11
<b>Gatilho</b>	De onde ou de quem partiu a mudança.	A ANS, após fiscalização, exigiu mudanças, ou se reformulava ou deixava de existir. O mercado de operadoras de saúde cresceu e se tornou agressivo, fazendo com que a empresa precisasse se reformular para se tornar mais competitiva. Necessidade de diminuição de custos desnecessários.	Criação de um grupo de trabalho para adequação às regras instituídas pela ANS.	9

No Quadro 2 tem-se as categorias sobre cultura organizacional, as primeiras categorias são sobre perguntas que foram feitas durante a entrevista: se houve mudança cultural, se a cultura mudou devido as demais mudanças organizacionais que ocorreram, e o que mudou na cultura.

Quadro 2 - Cultura Organizacional

	<b>Definição</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>Frequência</b>
<b>Houve mudança cultural?</b>	Opinião dos entrevistados sobre ter havido ou não mudança cultura.	Sim, e se fez necessário mudar. A organização não tem um dono, então a cada nova gestão o diretor traz um pouco da sua cultura para dentro da empresa. A cultura, em percentual, mudou pouco. As mudanças que ocorreram estão relacionadas com a mudança cultural. As mudanças atingiram a cultura. Quando se trabalha com um número bem menor de colaboradores que antes a cultura acaba mudando.	15
<b>A cultura mudou devido as mudanças que a empresa passou?</b>	Resposta dos funcionários sobre a percepção da mudança cultural devido as outras mudanças.	As mudanças dos processos atingiram a cultura da empresa. As alterações na cultura foram devido as mudanças. Sim, é uma cadeia, uma afeta a outra. Não, acho que que não foi assim.	9



<p><b>O que mudou na cultura?</b></p>	<p>Respostas dos empregados sobre o que mudou na cultura da empresa.</p>	<p>Antes a empresa não tinha a prática de divulgar seus objetivos, hoje sim. Antes a empresa era paternalista, como se fosse uma segunda casa para os funcionários, hoje ela tá se tornando mais profissional. Antes havia muito protecionismo, hoje essas práticas estão acabando. Antes o perfil era de empresa pequena, apesar de ter maior número de funcionários. A empresa hoje trabalha com uma política de "portas abertas", onde um funcionário do nível operacional pode falar diretamente com um diretor se for necessário, antes isso não podia ocorrer a estrutura era muito rígida e a comunicação devia seguir o fluxo hierárquico. Antes era permitido a contratação parentes, hoje não mais. Antes as regras com horário eram soltas.</p>	<p>20</p>
---------------------------------------	--	--	-----------

Por último o Quadro 3 tem categorias para descrever a cultura da empresa com base nos fatores do instrumento IBACO, nessas categorias tem-se uma coluna dividindo o antes e o depois da cultura de acordo com as entrevistas e os documentos da empresa. Esse antes e depois da cultura na análise de conteúdo foi feito anteriormente a análise por meio do SPSS do instrumento IBACO, que identificou as características da atual cultura da empresa.

Quadro 3 - Instrumento IBACO

	<b>Definição</b>	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
<b>Valores de profissionalismo cooperativo</b>	Valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa	A empresa promove muitas ações para que os trabalhadores trabalhem em conjunto. A valorização de quem trabalhava por resultados e dava muito de si pra empresa era baixa, dando lugar a pratica de favoritismo por coleguismo.	<b>O que mudou:</b> Hoje a empresa esta em processo de afastar a prática de coleguismo, valorizando aqueles empregados que mostram resultados.
<b>Valores de rigidez na estrutura hierárquica</b>	Organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento	Autoridade centralizada na mão de um único gerente geral.	<b>O que mudou:</b> Autoridade descentralizada, dividida em superintendências.
<b>Valores de profissionalismo competitivo e individualista</b>	Valorização do desempenho e da eficácia individualista.	Decisões centralizadas na mão da alta direção.	<b>O que mudou:</b> Não houve alterações na centralização da tomada de decisões.

<p><b>Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados</b></p>	<p>Valorização do bem-estar, satisfação e da motivação, a humanização do local de trabalho.</p>	<p>A empresa sempre teve e tem campanhas como de vacinações, com preço de custo e podendo dividir o valor na folha de pagamento. Oferece o plano de saúde da empresa para os empregados e para agregados. Tem convênio com plano odontológico para seus empregados e dependentes. Participa de ações sociais e incentiva seus funcionários a participar, como campanhas para doação de sangue e alimentos.</p>	<p>Não houve nenhuma alteração perceptível.</p>
<p><b>Práticas de integração externa</b></p>	<p>Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e ao atendimento ao cliente externo, com foco nos escalões superiores da organização.</p>	<p>Grande preocupação com atendimento ao beneficiário, havendo sempre treinamento com os setores que lidam diretamente com eles. Havia metas e objetivos definidos, porém não era uma preocupação da empresa divulgados, muitos colaboradores não os conheciam.</p>	<p><b>O que mudou:</b> As metas e objetivos da empresa são amplamente divulgados, e existe uma grande preocupação por parte de todos em alcançá-los para a sobrevivência da empresa. Maior procura por novas formas de atender o mercado. Grande preocupação com o retorno sobre os investimentos.</p>
<p><b>Práticas de recompensa e treinamento</b></p>	<p>Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pela empresa.</p>	<p>As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento. Havia festas de final de ano com distribuição de brindes e participação da família dos empregados.</p>	<p><b>O que mudou:</b> Esse ano não haverá festa de comemoração de final de ano.</p>

<p><b>Práticas de promoção e relacionamento interpessoal</b></p>	<p>Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo a coesão interna.</p>	<p>Os funcionários não tinham liberdade de acesso aos superintendentes e diretores. Existiam um sentimento de paternalismo por parte dos chefes para com os seus empregados. Antes os empregados viam a empresa como sua casa, onde faziam o que queriam. A prática de comemoração de aniversários dos empregados a empresa é comum.</p>	<p><b>O que mudou:</b> Os funcionários começam a ter certa liberdade de acesso ao alto escalão. O paternalismo vem sendo abolido da empresa. Os empregados entendem hoje que a empresa é um local de trabalho e não agem como se fosse a casa deles, sendo que hoje tem um rígido controle de horário e de uso do uniforme, entre outros. Os aniversários devem ser comemorados em horários pré-estabelecidos.</p>
--	--	--	--

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir das análises quantitativas do instrumento PMO, evidenciou-se que os funcionários perceberam mais a mudança transformacional (média = 5,02) que a mudança transacional (média = 4,81). Talvez pelo fato das mudanças transformacionais causarem um impacto mais profundo, fazendo com que para as mudanças de procedimentos do dia a dia fosse dados menos importância.

Na tabela 5, que compara as médias dos fatores do PMO, pode ser identificado que a média dos funcionários com mais de 3 anos na empresa é mais alta que os demais para o fator de mudança transformacional. Essa diferença pode ser explicada pelo fato de as mudanças mais impactantes terem começado em 2008, com a mudança da alta cúpula de gestão.

Analisando o mesmo tópico nas entrevistas, a partir do quadro 1, é notável que os entrevistados perceberam mudanças na empresa como um todo, pois as respostas era positivas a pergunta: “você percebeu mudanças nesses últimos 4 anos”. Além disso, quando questionados sobre quais foram as mudanças percebidas os

entrevistados dão exemplos de mudanças transacionais, como mudanças nos processos da empresa, instalação de controle de absenteísmo e de horário de trabalho, e outros. E também dão exemplos de mudanças transformacionais: mudanças na estratégia da empresa, mudanças na gestão, mudanças no comportamento do colaborador.

Assim o primeiro objetivo específico é respondido: “Identificar se os funcionários percebem mudanças organizacionais”.

Além dos respondentes do PMO terem percebidos os dois tipos de mudança (Transformacional e transacional), os entrevistados citaram algumas mudanças mais específicas e outras foram identificadas nas análises de documentos. Ainda, de acordo com o quadro 1, uma das mudanças foi nos processos da empresa, pois ela está implementando um reformulação da maioria de seus processos de forma a padronizar o que antes não era padronizado. Outra também bastante comentada foi o fato de que antes a empresa era muito paternalista e não era profissional o suficiente, favorecendo pessoas, não por mérito, mais por coleguismo.

As alterações do organograma da empresa, realizadas três vezes nos últimos 3 anos, também foram bastante apontadas pelos entrevistados, pois antes eles respondiam a um gerente-geral dentro da empresa e depois isso foi modificado repartindo esse poder na mão de 3 superintendes. Hoje eles têm apenas 2 superintendes. Muitas dessas mudanças se encaixam no conceito de mudança estrutural de Ranson, Hinings, Greenwood (1980): mudanças estruturais estão ligadas às alterações nos atributos formais da estrutura, ou seja, na divisão do trabalho, na hierarquia, mas normas e nos procedimentos.

Assim, com as análises de documentos e entrevistas, o segundo objetivo específico proposto no trabalho foi respondido: “Descrever as mudanças percebidas pelos funcionários”.

Para responder o terceiro, quarto e quinto objetivos – “Descrever a cultura anterior a partir da análise de documentos”, “Descrever a atual cultura da empresa” e “Identificar se há diferença entre as configurações antiga e atual da empresa” respectivamente – apresenta-se o Quadro 3.

Primeiramente, de acordo com o itens dos questionários do fator “valores de profissionalismo cooperativo”, e com base nas entrevistas e documentações, pode-

se dizer que esse valor era baixo dentro empresa, pois os entrevistados afirmaram que eles não eram reconhecidos pelos seus trabalho e que existia muito a prática de favoritismo dentro da organização, não dando espaço para o verdadeiro profissional dentro da empresa.

Ainda analisando o quadro 3, os mesmos entrevistados afirmaram que essa prática está mudando dentro da empresa, o que pode ser corroborado pelo valor desse fator no instrumento IBACO, que é acima da média (média do fator = 2,78), porém, existem outros fatores que influenciam nesse valor e que podem não ter sido identificados pela análise de conteúdo. Assim, apesar dos funcionários perceberem essa mudança na cultura, ela ainda está em processo.

O mesmo ocorre com o que é identificado na prática de promoção e relacionamento interpessoal, pois aqui se encaixa uma prática que envolve o que foi descrito acima, o paternalismo. Muitos respondentes afirmaram que essa prática era forte dentro da empresa e que as pessoas consideravam ela uma “extensão do quintal de casa”, que era um ambiente familiar e que hoje isso está mudando, com a imposição de novas normas – como a obrigatoriedade do uniforme, rígido controle de horário de trabalho, e intuição de horário específicos para a comemoração de aniversários - o ambiente tem se tornado mais profissional, e isso inclusive é visto de forma positiva pelo empregados.

De acordo com o que foi levantado no instrumento IBACO, a média desse fator também é acima da média (média do fator = 2,67). Esse fator descreve, a promoção das relações interpessoais dos empregados favorecendo a coesão interna. Assim, percebe-se que a cultura começa a mudar em relação a prática do paternalismo, mas também altera a liberdade de acesso dos funcionários aos diretores/superintendentes. Logo, dentro desse fator também existem várias variáveis que influenciam, de forma que ele não poderia se alterar totalmente.

Observando o quadro 3, em relação aos valores de rigidez na estrutura hierárquica da empresa – organizações com sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento – os entrevistados também afirmam que houve mudança no sistema de autoridade, que antes era centralizado na mão de um único gerente geral e hoje é dividido em superintendências.

Porém, esse fator ainda tem um valor maior que média no instrumento aplicado (média do fator = 2,73), o que corrobora que, apesar das alterações, ainda existem outros fatores que influenciam nesse valor, um deles pode ser a dificuldade de crescimento dentro da empresa (hipótese, isso não foi identificado no estudo). Mas mesmo assim percebe-se mudança nesse valor, por mais que somente em alguns aspectos.

Outro valor do instrumento analisado é o de profissionalismo competitivo e individualista, apesar de terem várias variáveis que descrevem esse fator, somente foi encontrado na análise de conteúdo o fato das decisões serem anteriormente centralizadas na mão da alta direção. Olhando para o média deste fator (média do fator = 2,53), que está em cima do ponto médio da escala, na análise quantitativa, pode-se dizer que esse valor não é totalmente presente na empresa. Logo, não se pode afirmar que não existe um profissionalismo competitivo e individualista, mas também não é ausente, existindo traços, como o fato das decisões continuarem sendo centralizadas.

O próximo valor é o associado à satisfação dos empregados, que identifica se existe valorização do bem-estar, satisfação e da motivação, além da motivação do local de trabalho. Dentro dos itens propostos por Ferreira e Assmar (2008), no instrumento IBACO relacionado a esse fator foram encontradas na análise documental algumas práticas que se encaixavam, como a companhia fazer campanhas de vacinação a preço de custo, oferecer plano de saúde aos empregados e a seus agregados (normalmente é somente para dependentes, como mãe, filhos, companheiros), ter convênio com planos odontológicos, incentivar a participação dos funcionários em campanhas solidárias.

Quanto a essas ações, nenhuma alteração foi identificada ao longo dos anos. Porém, na análise quantitativa do instrumento, esse valor foi abaixo da média (média do fator = 2,34), podendo ser afirmado que os funcionários não percebem forte presença desse valor dentro da empresa, apesar de notarem sua existência. De qualquer forma, nenhuma mudança nesse aspecto cultural foi identificada.

Partindo agora para as duas últimas práticas existentes no instrumento, apresenta-se primeiro a prática de integração externa, que dentre os fatores foi o principal aspecto identificado pelos respondentes do questionário como pertencente à cultura da empresa, com média de 3,07. Essa prática identifica se existem práticas voltadas

para o planejamento estratégico, para tomada de decisões e ao atendimento ao público externo. Assim, de acordo com o que foi dito pelos entrevistados anteriormente, não existia uma grande preocupação em divulgar os objetivos e metas da empresa para todos os funcionários, prática essa que hoje foi modificada, com esses objetivos e metas amplamente divulgados.

Outra situação levantada por meio dos entrevistados, é que hoje a empresa está mais preocupada em buscar resultados, preocupada em ter retorno em cima dos seus investimentos, uma vez que a empresa está passando por dificuldades financeiras.

Sendo assim, por meio da percepção dos empregados, houve uma mudança nesse aspecto da cultura mais perceptível que os demais. Talvez essa mudança seja uma resposta à necessidade de sobrevivência da empresa no mercado, passando a focar mais no mercado e em como atender melhor os clientes externos.

O último aspecto da cultura a ser analisado é a prática de recompensa e treinamento. Essa prática é vinculada aos funcionários e diz respeito aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pela empresa. Na análise quantitativa do instrumento IBACO, esse foi o aspecto cultural menos destacado por eles, com uma média de 2,22.

No que foi disponibilizado, não teve como definir se outras recompensas foram retiradas, mas percebe-se que a prática de treinamento continua a mesma, com treinamentos constantes, feitos sempre que há necessidade. Mas, mesmo assim, de acordo com as repostas dos funcionários, esse é um aspecto menos presente na cultura da organização. Em cima desses dados, não há como afirmar que houve mudança cultural nessa prática.

Assim, a atual cultura da empresa é formada principalmente pelos valores de profissionalismo cooperativo e de rigidez na estrutura hierárquica, e de práticas de integração externa e de promoção do relacionamento interpessoal. Essa cultura é bem homogênea, pois as respostas dos funcionários não tiveram um alto índice de dispersão.

Em relação à mudança cultural da organização, pode-se afirmar que ela sofreu algumas alterações em vários dos 7 aspectos analisados no instrumento IBACO, como nas praticas de integração externa, nos valores de profissionalismo



cooperativo, nos valores de rigidez da estrutura hierárquica de poder, nas práticas de promoção do relacionamento interpessoal, e até nas práticas de recompensa e treinamento. Porém, não podemos afirmar que a cultura modificou-se totalmente, o que se relaciona com uma das afirmações de Coelho Junior (2003) sobre mudança cultural: “Importantes mudanças culturais não acontecem com facilidade nem rapidez, em especial nas grandes organizações”. Logo, mudança cultural é um processo demorado, mesmo que não intencional.

Além disso, esses resultados também corroboram com a afirmação de Hofstede (2003) de que a cultura é difícil de mudar.

Para finalizar a análise dos objetivos específicos, o último era: identificar se os funcionários perceberam mudança cultural decorrente das mudanças organizacionais.

Primeiramente, de acordo com o quadro 2, a maioria dos entrevistados respondeu de forma positiva a pergunta quando lhes foi perguntando se a mudança cultural na organização havia mudado em decorrência das outras mudanças organizacionais que a empresa passou. Logo, na percepção deles, as mudanças organizacionais afetaram a cultura de alguma maneira. Uma resposta foi que a empresa era um sistema e que se uma parte se modifica de forma radical outras serão afetadas.

Ainda, avaliando as análises de correlação entre os fatores dos dois instrumentos, PMO e IBACO, é possível verificar que os funcionários que perceberam tanto mudanças transformacionais, quanto mudanças transacionais, também avaliaram que a cultura atual tem entre seus aspectos a prática de integração externa e valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, que foram dois fatores que tiveram alterações em suas configurações de acordo com os dados analisados.

Além disso, quem percebeu mudanças transformacionais também avaliou que a cultura da empresa tem valores de profissionalismo cooperativo e práticas de promoção de relacionamento interpessoal, que foram outros dois aspectos da cultura que tiveram algumas alterações.

Portanto, foram identificados na empresa traços da cultura brasileira como hierarquização, autoritarismo e paternalismo (VALENÇA E BARBOSA; 2002), além de outros traços já explicitados, que estão passando por alterações com todas as

mudanças que a empresa passou e está passando para alcançar melhores resultados no mercado.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral desse trabalho Descrever qual a influência de mudanças organizacionais na cultura organizacional de uma empresa da área de saúde de Brasília, após a implantação dessas mudanças, segundo a percepção de empregados.

Para alcançar esse objetivo, foram aplicados dois questionários, o instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional e o instrumento de percepção de mudança organizacional. Também foram aplicadas entrevistas com funcionários dos diversos níveis hierárquicos da empresa. A partir deles, foram feitas análises descritivas e análises documentais, conseguindo concluir, por meio das respostas nas entrevistas, que os funcionários perceberam as mudanças culturais decorrentes das mudanças organizacionais.

Além disso, segundo os funcionários, houve algumas alterações em aspectos da cultura da organização, alterações essas que eles veem de maneira positiva, como mudanças nos traços paternalista, autoritário e hierárquico. Porém, essas transformações estão em andamento e ainda existem traços dos valores e práticas alterados, pois por mais que se divida o poder, diminuindo o traço hierárquico, as decisões continuam sendo centralizadas. Esses achados corroboram com o que Dazzi e Pereira (2001) afirmaram: a transformação cultural é demorada, logo, ela não irá acontecer da noite para o dia.

Acerca desses resultados, eles já eram esperados, pois a literatura afirma que a cultura é difícil de mudar, ainda mais quando ela está arraigada na organização. Shein (2001) afirmou que quando a organização passa por vários períodos de sucesso, sua cultura vai se consolidando em um nível que o autor chama de pressupostos básicos, nível este em que a cultura fica estável e difícil de mudar porque ela passa a representar o aprendizado acumulado de um grupo, suas formas de pensar, de sentir e de perceber o mundo, formas essas que ficaram

enraizadas e levaram a organização a obter o sucesso, e serão sempre tomadas como verdade absoluta.

Logo, apesar da organização estudada ter passado por mudanças radicais para poder sobreviver ao mercado e as imposições da ANS, anteriormente ela teve períodos de sucessos, e o aprendizado que foi acumulado pelos seus funcionários e o que é tomado como verdade por eles moldou a sua cultura. E por mais que todas essas mudanças tenham atingido a cultura de alguma forma, fazendo com que eles mesmos quisessem alterar algumas partes dela, essa transformação cultural é um processo gradual.

A colaboração deste trabalho para o ambiente empresarial e seus profissionais apresenta-se na demonstração dos resultados mostrando que mudanças organizacionais podem afetar outras áreas do sistema da organização, o que, às vezes, não é uma coisa desejada. Logo, apresenta que quando é necessário mudar, o gestor não deve deixar de levar em consideração a cultura de sua organização, sendo essa de suma importância na implementação de mudanças organizacionais. Essa afirmação vai ao encontro do que Neiva e Paz (2007) afirmaram: “o conceito de cultura organizacional é preponderantemente na compreensão da mudança organizacional”.

Como limitações, tem-se que o estudo foi baseado na percepção dos funcionários da empresa e em análise de documento passados, podendo não demonstrar a verdadeira realidade que existia anteriormente da cultura da empresa. A cultura passada seria melhor delimitada se antes das intervenções feitas na empresa, ou logo assim que elas começaram a ser implementadas, tivesse sido aplicado o questionário de cultura organizacional, para que depois desses quatro anos fosse aplicado novamente e assim pudesse ser feita uma análise longitudinal da cultura da organização.

Assim, para os próximos trabalhos, sugere-se que seja feito um estudo longitudinal, aplicando-se um questionário de cultura anterior às intervenções de mudança, e o mesmo questionário posteriormente para comparação entre as duas culturas, podendo-se assim analisar se houve mudança nos valores e práticas.

Outra limitação foi a de que a principal mudança cultural percebida nesse trabalho, que foi na prática de integração externa, foi avaliada somente sobre a perspectiva de

funcionários. Como é uma prática voltada para o público externo, seria interessante que estudos posteriores avaliassem a percepção dos clientes da organização sobre ela, para saber se realmente houve alguma alteração.

Conclui-se que este trabalho alcançou os seus objetivos dentro do que foi proposto, apesar de haver limitações, e conseguiu contribuir para um objeto ainda pouco explorado na literatura brasileira, que é a influência de mudanças na cultura de uma organização.

## REFERÊNCIAS

- BALDI, Mariana. Estruturação da estrutura organizacional: Estudo na UNIJUÍ. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 5, p. 1-28, 1999.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001.
- BEDANI, Marcelo. **Valores, Práticas e Criatividade Organizacionais**: Estudo do perfil cultural de um instituição bancária. 2008. 352 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Cap. 1-3.
- BURKE, W. Warner; LITWIN, George H. A causal Model of Organizational Performance and Change. **Jornal of Management**, v.18, n.3, p. 523-545, 1992.
- COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-usf**, Sergipe, v. 8, n. 1, p.81-89, 2003.
- DOMINGOS, Sérgio Gabriel. **Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudança**. 2009. 112 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília.
- 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.
- FEUERSCHUTTER, Simone Ghisi. Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo de Informática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.1, n.2, p.73-95, 1997.

FISCHER, Héden Cardoso Rodrigues; LIMA, Suzana Maria Valle. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. **Revista Psicologia**, 5, 13-44, 2005.

GOULART, Paulo Augusto Rocha. **Contexto e atitudes na mudança organizacional**: um estudo realizado em duas empresas de Brasília. 2011. 67 f. Monografia (Graduação) – Universidade de Brasília.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations**: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Londres: Profile Books, 2003. p. 177-203.

KAVANGH, Marie H; ASHKANASY, Neal M. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. **British Journal of Management**, v.17, p.S81-S103, 2006.

LOIOLA, Elizabeth et al. Dimensões Básicas de Análise das Organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 91-141.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva. Estruturação da Estrutura Organizacional: O Caso de uma Empresa Familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.1, n.1, p. 42-71, 1993.

MORRIL, CALVIN. THE ANNALS OF THE AMERICAN ACADEMY OF POLITICAL AND SOCIAL SCIENCE, 2008, Philadelphia. **Culture and organization theory**. Philadelphia: Sage, 2008.

NEIVA, Elaine Rabelo. **Percepção de mudança individual e organizacional**: o papel das atitudes e características organizacionais. 2004. 270 f. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004. Cap. 1-3.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.11, n.1, p. 31-52, 2007.

PICCHI, Thaís da Costa. **Educação corporativa**: ajuste com sistemas de gestão de pessoas e resultados de treinamento nos níveis individual e organizacional. 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília.

PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.3, p. 609-634, 2009.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The Structuring of Organizational Structures. **Administrative Science Quarterly**, Nova York, v.25, n.1, p. 1-17, março, 1980.

REBELO, Teresa Manuela Marques dos Santos Dias. **Orientação Cultural para Aprendizagem nas Organizações**: Condicionantes e Consequente. 2006. 386 f. Dissertação (Doutorado) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2006. Cap. 1.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes; Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileira do Setor Têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.2, n.1, p. 47-66, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olimpio Editora, 2001. p. 19-67.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture. **American Psychologist**, Massachusetts, v. 45, n. 2, p.109-118, 1990.

SCHEIN, Edgar H. Culture: the missing concept in organizational studies. **Administrative Science Quarterly**, Nova York, v.41, n.2, p.229-240, 1996.



SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Rae-eletrônica**, São Paulo, v. 43, n. 3, p.10-21, 2003.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 407-442.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A terceirização e seus impactos: Um estudo em organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.6, n.5, p. 163-185, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. Cultura e Mudança Organizacional: o Caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.2, n.2, p.63-84, 1998.

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> . Acesso em: 19 de julho de 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PERCEPÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS



Universidade de Brasília

#### Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais

SOLICITAMOS A SUA COLABORAÇÃO  
POR SER DE EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA O  
SUCESSO DESTA PESQUISA

**POR FAVOR SÓ RESPONDA ESSA PESQUISA SE VOCÊ TIVER 3 ANOS OU  
MAIS TRABALHANDO NA EMPRESA**

#### Perfil do respondente

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

#### Escolaridade:

( ) 2º grau incompleto

( ) 2º grau completo

( ) Superior incompleto

( ) Superior completo

( ) Especialização

( ) Mestrado

( )

Doutorado

Tempo de serviço: \_\_\_\_\_ anos

***O rigor ético desta pesquisa preza pela manutenção  
do anonimato e do sigilo das informações fornecidas.***

Você considera que **ocorreram mudanças** nos três últimos anos?

\_\_\_\_\_

Para indicar se as frases abaixo **refletem ou não** o que aconteceu na empresa como um todo, assinale com X o número correspondente à sua percepção.

Considere uma gradação de 0 (zero) a 10 (dez).

0 (zero) se você discorda totalmente da frase.

10 (dez) se você concorda totalmente com a frase.

Os outros valores correspondem a uma aproximação do grau de concordância ou discordância da frase.

Na empresa como um todo houve mudanças que:

1) Afetaram toda a empresa

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>													Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10													

2) Afetaram apenas algumas áreas.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>													Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10													

3) Eram necessárias para a sobrevivência da empresa.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>													Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10													

4) Geraram pequenos ajustes no funcionamento da empresa.

Discordo,  
não foi isso  
que eu  
percebi.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Concordo,  
foi isso que  
eu percebi

5) Foram superficiais.

Discordo,  
não foi isso  
que eu  
percebi.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Concordo,  
foi isso que  
eu percebi

6) Surgiram por iniciativa dos próprios empregados.

Discordo,  
não foi isso  
que eu  
percebi.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Concordo,  
foi isso que  
eu percebi

7) Ocorreram  
devagar.

Discordo,  
não foi isso  
que eu  
percebi.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Concordo,  
foi isso que  
eu percebi

8) Ocorreram mesmo sem a participação da alta direção.

Discordo,  
não foi isso  
que eu  
percebi.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Concordo,  
foi isso que  
eu percebi

9) Afetaram a empresa de cima pra baixo.

Discordo,  
não foi isso  
que eu  
percebi.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Concordo,  
foi isso que  
eu percebi

10) Contribuíram para que hoje a empresa seja outra.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10												

11) Ocorreram pouco a pouco.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10												

12) Modificaram radicalmente como as coisas eram feitas na empresa.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10												

13) Fizeram as pessoas mudarem seus comportamentos.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10												

14) Aconteceram ao mesmo tempo em todos os setores da empresa.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10												

15) Alteraram as orientações tradicionais da empresa.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10												

16) Alteraram a cultura da empresa.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	<table border="0"> <tr> <td style="padding: 0 5px;">0</td> <td style="padding: 0 5px;">1</td> <td style="padding: 0 5px;">2</td> <td style="padding: 0 5px;">3</td> <td style="padding: 0 5px;">4</td> <td style="padding: 0 5px;">5</td> <td style="padding: 0 5px;">6</td> <td style="padding: 0 5px;">7</td> <td style="padding: 0 5px;">8</td> <td style="padding: 0 5px;">9</td> <td style="padding: 0 5px;">10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

17) Foram muito abrangentes.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	<table border="0"> <tr> <td style="padding: 0 5px;">0</td> <td style="padding: 0 5px;">1</td> <td style="padding: 0 5px;">2</td> <td style="padding: 0 5px;">3</td> <td style="padding: 0 5px;">4</td> <td style="padding: 0 5px;">5</td> <td style="padding: 0 5px;">6</td> <td style="padding: 0 5px;">7</td> <td style="padding: 0 5px;">8</td> <td style="padding: 0 5px;">9</td> <td style="padding: 0 5px;">10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

18) Alteraram o direcionamento da empresa.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	<table border="0"> <tr> <td style="padding: 0 5px;">0</td> <td style="padding: 0 5px;">1</td> <td style="padding: 0 5px;">2</td> <td style="padding: 0 5px;">3</td> <td style="padding: 0 5px;">4</td> <td style="padding: 0 5px;">5</td> <td style="padding: 0 5px;">6</td> <td style="padding: 0 5px;">7</td> <td style="padding: 0 5px;">8</td> <td style="padding: 0 5px;">9</td> <td style="padding: 0 5px;">10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

19) Atingiram apenas certos grupos de empregados.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	<table border="0"> <tr> <td style="padding: 0 5px;">0</td> <td style="padding: 0 5px;">1</td> <td style="padding: 0 5px;">2</td> <td style="padding: 0 5px;">3</td> <td style="padding: 0 5px;">4</td> <td style="padding: 0 5px;">5</td> <td style="padding: 0 5px;">6</td> <td style="padding: 0 5px;">7</td> <td style="padding: 0 5px;">8</td> <td style="padding: 0 5px;">9</td> <td style="padding: 0 5px;">10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

20) Alteraram a visão da empresa.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	<table border="0"> <tr> <td style="padding: 0 5px;">0</td> <td style="padding: 0 5px;">1</td> <td style="padding: 0 5px;">2</td> <td style="padding: 0 5px;">3</td> <td style="padding: 0 5px;">4</td> <td style="padding: 0 5px;">5</td> <td style="padding: 0 5px;">6</td> <td style="padding: 0 5px;">7</td> <td style="padding: 0 5px;">8</td> <td style="padding: 0 5px;">9</td> <td style="padding: 0 5px;">10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

21) Ocorreram devido à necessidade do dia a dia.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	<table border="0"> <tr> <td style="padding: 0 5px;">0</td> <td style="padding: 0 5px;">1</td> <td style="padding: 0 5px;">2</td> <td style="padding: 0 5px;">3</td> <td style="padding: 0 5px;">4</td> <td style="padding: 0 5px;">5</td> <td style="padding: 0 5px;">6</td> <td style="padding: 0 5px;">7</td> <td style="padding: 0 5px;">8</td> <td style="padding: 0 5px;">9</td> <td style="padding: 0 5px;">10</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

22) Já fazem parte do cotidiano da empresa.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10												

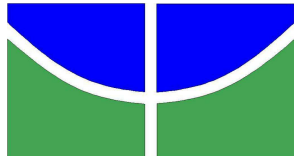
23) Modificaram os valores da empresa.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10												

24) Modificaram pouco a dinâmica da organização.

Discordo, não foi isso que eu percebi.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												Concordo, foi isso que eu percebi
	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10												

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO BRASILEIRO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – IBACO



Universidade de Brasília

### Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO

Você encontrará, nas páginas seguintes, 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 algum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente

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

Na empresa em que trabalho...

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1. A cooperação é mais valorizada que a competição.                                 | <input type="text"/> |
| 2. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.                       | <input type="text"/> |
| 3. A dedicação do empregados é recompensada.  | <input type="text"/> |
| 4. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder. | <input type="text"/> |
| 5. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.              | <input type="text"/> |









79. As inovações costumam serem introduzidas através de programas de qualidade.	
80. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	
81. As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.	
82. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.	
83. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.	
84. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.	
85. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	
86. É muito difícil fazer carreira dentro da organização.	
87. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.	
88. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.	
89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	
90. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.	
91. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.	
92. A ascensão profissional depende de sorte.	
93. Procura-se eliminar a pessoa malvista.	
94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	

## **Apêndice C**

### **Entrevista Semiestruturada**

- 1) Você percebeu mudanças nos últimos 4 anos na empresa?
- 2) Se sim, que mudanças foram essas?
- 3) E a cultura da empresa mudou nesses últimos 4 anos?
- 4) Você acha que houve mudança na cultura da empresa devido as outras mudanças que aconteceram?
- 5) Quais os fatores que influenciaram na mudança de cultura da empresa?