

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**EDIVANI MIRANDA VIEIRA GROSS**

**ELEMENTOS CULTURAIS PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOB A**  
**PERSPECTIVA DA ESTRUTURA DE VALORES COMPETITIVOS**

**CURITIBA**

**2021**

**EDIVANI MIRANDA VIEIRA GROSS**

**ELEMENTOS CULTURAIS PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOB A  
PERSPECTIVA DA ESTRUTURA DE VALORES COMPETITIVOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. Área de concentração: Gestão Estratégica de Cooperativas, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer.

**CURITIBA**

**2021**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central

G878e  
2021 Gross, Edivani Miranda Vieira  
Elementos culturais para a mudança organizacional sob a perspectiva da  
estrutura de valores competitivos / Edivani Miranda Vieira Gross; orientador:  
Alex Sandro Quadros Weymer. – 2021.  
96 f.: il.; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,  
Curitiba, 2021  
Bibliografia: f. 83-90

1. Cooperativas. 2. Cultura organizacional. 3. Cultura organizacional -  
Diagnóstico. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Weymer, Alex Sandro  
Quadros. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Pós-Graduação em  
Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.047

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **ELEMENTOS CULTURAIS PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA ESTRUTURA DE VALORES COMPETITIVOS**

Por

**Edivani Miranda Vieira Gross**

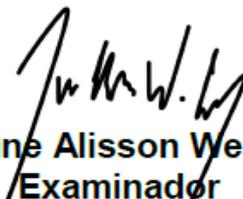
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



**Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer**  
**Orientador**



**Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz**  
**Examinador**



**Prof. Dra. Simone Cristina Ramos**  
**Examinadora**

*Dedico este trabalho à minha mãe Eni da Rocha Vieira  
e a minha filha Gabriela Vieira Gross.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me fortaleceu e sustentou minhas emoções e intelecto no decorrer desse período.

Aos meus amigos e familiares, que me incentivaram, contribuíram e me acompanharam na construção desse trabalho.

Expresso minha profunda gratidão ao meu orientador, Professor Dr. Alex Sandro Quadros Weymer, pelo apoio, incentivo, parceria e compreensão no processo de construção desse trabalho, estando sempre presente, me estimulando constantemente na busca pelo aperfeiçoamento acadêmico e profissional.

Aos meus colegas de curso que contribuíram para a construção do conhecimento e pela amizade construída e fortalecida ao longo do tempo.

A todos os professores do PPGCOOP, pela contribuição de maneira significativa para a construção do meu repertório de conhecimento sobre o cooperativismo.

Um agradecimento especial aos meus gestores, pela facilitação e incentivo aos meus estudos, sempre oferecendo suporte, auxiliando na busca por soluções e alternativas que viabilizassem a minha dedicação ao mestrado. Estendo minha gratidão, também, à disponibilidade dos colaboradores que, com muito profissionalismo e competência, abriram caminhos para a coleta de dados da pesquisa, ao compartilhar suas experiências e conhecimentos.

Agradeço ao Laboratório para o ensino, prática e análise de dados qualitativos de pesquisas, com o suporte do ATLAS.TI, mantido pela PUCPR, pela disponibilização da licença para a realização da pesquisa.

A todos que participaram de alguma forma da construção desse trabalho, agradeço imensamente! Muito obrigada!

## RESUMO

**Objetivo:** Identificar os elementos culturais para a mudança organizacional sob a perspectiva da estrutura de valores competitivos em uma cooperativa de saúde. A pertinência do tema é sustentada pela necessidade de adaptação às constantes mudanças enfrentadas pelas organizações, que dependem não somente de direcionamentos estratégicos objetivos, mas especialmente por um processo interpretativo das pessoas que podem transformar expectativas organizacionais em ações concretas, que podem contribuir para a sustentabilidade econômica dos negócios. **Fundamentação Teórica:** Os principais suportes teóricos foram a pesquisa de Cameron e Quinn (2006) e Schein (2017), acerca do conceito da cultura organizacional, estabelecendo uma discussão no que tange a influência da liderança no processo de mudança organizacional, **Método:** A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso, no qual o fenômeno estudado são os elementos culturais para mudança organizacional. A técnica de análise de dados contemplou uma etapa quantitativa que possibilitou identificar os tipos de cultura atual e desejada, e uma etapa qualitativa com uso da técnica de análise de conteúdo que permitiu aprofundar o poder de explicação da primeira etapa, por meio da sistematização de códigos com apoio do Software Atlas ti 9.0 que permitiu identificar as principais categorias de análise, denominadas como os elementos culturais constituintes deste estudo. **Resultados:** o perfil cultural na perspectiva dos líderes indicou que a cooperativa possui uma cultura dominante voltada para a hierarquia e deseja uma transformação para um perfil cultural de Adhocracia, voltada para a inovação. Foram identificados como elementos chaves para essa transformação: dimensão ênfases estratégicas (clareza em relação à estratégia, desenvolvimento profissional, agilidade e inovação e riscos); dimensão características dominantes (modelo de tomada de decisão), dimensão coesão organizacional (colaboração entre as áreas); dimensão gestão de pessoas (valores e competências valorizadas); dimensão liderança organizacional (características dos líderes); dimensão critérios de sucesso (responsabilidade pelos resultados e clientes). **Implicações gerenciais:** Os resultados sugerem um olhar ampliado do fenômeno estudado, indo além de uma perspectiva estática, pelo contrário, os elementos culturais identificados na análise de conteúdo são dinâmicos, integrados e não lineares, evidenciando a complexidade da mudança, especialmente num cenário de alta competitividade. Nesse contexto, é reconhecida a necessidade de aspectos objetivos como planejamento, missão, valores, princípios, metas e políticas, que dão base para interpretações subjetivas que, num processo de recorrente de circularidade, direcionam para uma mudança duradoura que pode dar legitimidade para as expectativas organizacionais que são intermediadas pelos líderes.

**Palavras-chaves:** Cultura organizacional. Mudança organizacional. Diagnóstico de cultura organizacional.

## ABSTRACT

**Objective:** Identify the cultural elements for organizational change from the perspective of the structure of competitive values in a Health Cooperative. The relevance of the theme is supported by the need to adapt the constant changes faced by organizations, considering that the process of change itself is essentially done through people, by the way they think and act on behalf of the organization through practices and actions. Knowing the cultural profile is deemed as a valuable factor for the economic sustainability of the business. **Theoretical Foundation:** The main theoretical supports were the research by Cameron and Quinn (2006) and Schein (2017), on the concept of organizational culture, establishing a discussion regarding the influence of leadership in the process of organizational change. **Method:** The research strategy is like a case study, in which the cultural elements for the organizational change are the phenomenon being studied. The data analysis technique included a quantitative stage which made possible to identify the types of current and desired cultures, and a qualitative stage using the content analysis technique which allowed the in-depth power of explanation of the first stage through systematization of the codes with the support of the Atlas it 9.0 Software, that made the identification of the main categories of analysis possible, such categories named as cultural elements which are constituent of this study. **Results:** the cultural profile from the perspective of the leaders showed that the cooperative has a dominant culture focused on the hierarchy and wants a transformation to a cultural profile of Adhocracy, focused on innovation. Key elements to make this transformation possible were identified as being: strategic emphasis dimension (transparency in relation to strategy, professional development, promptness, innovation and risks); dominant characteristics dimension (decision-making model); organizational cohesive dimension (collaboration among areas); people management dimension (values and competencies valued); organizational leadership dimension (characteristics of leaders); success criteria dimension (responsibility for results and clients). **Management implications:** The results suggest a broader view of the phenomenon studied, going beyond a static perspective, on the contrary, the cultural elements identified in the content analysis are dynamic, integrated, and non-linear, showing the complexity of change, especially in a highly competitive scenario. The need for objective aspects such as planning, mission, values, goals, policies, which provide the basis for subjective interpretations that, in a process of recurrent circularity, lead to a lasting change that can give legitimacy to the expectations that are mediated by the leaders.

**Keywords:** Organizational culture. Organizational change. Assessment of organizational culture.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais níveis de análise cultural.....	23
Figura 2 - Tipologias de cultura organizacional.....	26
Figura 3 - Resultado diagnóstico OCAI – cultura atual dominante .....	53
Figura 4 - Características culturais .....	54
Figura 5 - Resultado diagnóstico OCAI – cultura atual e cultura desejada.....	56
Figura 6 - Dimensão características dominantes e subcategorias.....	58
Figura 7 - Dimensão Liderança Organizacional e subcategorias .....	61
Figura 8 - Dimensão Gestão de Pessoas e subcategorias .....	63
Figura 9 - Dimensão Coesão Organizacional e subcategorias .....	64
Figura 10 - Dimensão Ênfases Estratégicas e subcategorias .....	67
Figura 11 - Dimensão Critérios de Sucesso e subcategorias .....	71
Figura 12 - Perfil das culturas: Hierárquica e Adhocracia .....	74
Figura 13 - Correlação entre os elementos culturais e o perfil Adhocrático. ....	75
Figura 14 - Visão geral da correlação das dimensões com a cultura de Adhocracia. ....	77
Figura 15 - Foco cultura hierárquica versus cultura da Adhocracia.....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias usadas para descrever a cultura .....	19
Tabela 2 - Perspectivas conceituais de mudança organizacional .....	36
Tabela 3 - Pressupostos e contra pressupostos sobre resistência à mudança .....	41
Tabela 4 - Mecanismo de mudança cultural .....	42
Tabela 5 - Identificação dos entrevistados e informações da entrevista.....	49
Tabela 6 - Pontuação diagnóstico OCAI .....	53
Tabela 7 - Pontuação cultura ideal e cultura desejada.....	55
Tabela 8 - Categorias de análise e subcategorias .....	57

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Apresentação do problema de pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos da pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivos geral e específicos .....</i>	<i>15</i>
<b>1.3</b>	<b>Justificativas teóricas e práticas .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do projeto de dissertação .....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>Fundamentação Teórica.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Cultura organizacional.....</b>	<b>19</b>
<i>2.1.2</i>	<i>Avaliação da cultura organizacional .....</i>	<i>22</i>
<b>2.2</b>	<b>Liderança e cultura .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3</b>	<b>Mudança organizacional.....</b>	<b>35</b>
<i>2.3.1</i>	<i>Mudança de cultura.....</i>	<i>40</i>
<b>3</b>	<b>Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos aplicados na coleta de dados.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3</b>	<b>Análise de conteúdo .....</b>	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>Análise dos Resultados .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1</b>	<b>Breve contexto de análise: cooperativismo médico e a saúde suplementar no Brasil</b>	<b>52</b>
<b>4.2</b>	<b>Diagnóstico da cultura organizacional atual dominante na cooperativa .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3</b>	<b>Diagnóstico da cultura desejada na perspectiva dos líderes.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4</b>	<b>Identificar os elementos constituintes que aproximam ou são barreiras no processo de mudança da cultura organizacional.....</b>	<b>57</b>
<b>5</b>	<b>Implicações Gerencias .....</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>81</b>
	<b>Referências .....</b>	<b>83</b>
	<b>Apêndice A - Questionário OCAI .....</b>	<b>91</b>
	<b>Apêndice B - Roteiro de entrevista semiestruturada .....</b>	<b>94</b>

## 1 Introdução

As empresas estão enfrentando uma nova realidade, uma era de imprevisibilidade econômica, tecnologia disruptiva, globalização e concorrência sem precedentes. O imperativo estratégico para muitas empresas é adaptar-se às mudanças, a fim de aumentar o desempenho, ou mesmo sobreviver. Entretanto o sucesso dessa adaptação, em grande parte, depende de mudanças sustentáveis no comportamento dos funcionários (Tollman et al., 2017).

O estudo da cultura organizacional tem sido considerado por vários autores como, Handy (1976), Smircich (1983), Schein (1990), Hofstede (1991), Cameron e Quinn (2006), Johann, Oliveira, Beckert e Moreira (2016), Baek, Chang e Kim (2019), dentre outros, como um fator valoroso para a sustentabilidade econômica dos negócios.

Para Schein (2017), a cultura é um dos fatores críticos de sucesso de uma organização e os líderes desempenham um papel crucial de influência, quando definem suas estratégias e adotam certos valores. Para Warrick (2017), embora alguns líderes tenham desenvolvido habilidades para as boas práticas e adotado o tema como uma prioridade, muitos ainda se mostram inconscientes do impacto da cultura nos negócios, ou não sabem como usar os recursos hoje existentes para construir, na prática, culturas efetivas.

Essa realidade se impõe às cooperativas brasileiras, que têm atravessado grandes mudanças em diversos âmbitos de suas atividades. Da mesma forma que as empresas de capital, as cooperativas foram estimuladas a mudar suas estruturas e operações na busca de crescimento ou sobrevivência. A atual complexidade exige das Cooperativas uma compreensão mais aprofundada dos elementos que constituem a cultura organizacional, para que possam subsidiar os líderes para a tomada de decisões. Russo (2013) afirma que o conhecimento da cultura organizacional é um fator importante na gestão de uma organização que deseja o alto desempenho, pois as estratégias, a gestão e o comportamento das pessoas sofrem influência cultural.

Cooperativas são associações autônomas, de pessoas unidas voluntariamente, para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade conjunta e controlado democraticamente (ICA, 2019). O cooperativismo de trabalho médico, no Brasil, atua no setor da Saúde Suplementar, que teve início comercial a partir das décadas de 1950 e 1960, com o surgimento de planos coletivos empresariais, na modalidade de medicina em grupo.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2019), atualmente existem 805 cooperativas brasileiras ligadas ao setor de saúde, que congregam 238.820 mil

cooperados e geram mais de 103 mil empregos diretos. Esse número abrange cooperativas de vários segmentos profissionais do âmbito de atuação das atividades ligadas a saúde.

A cadeia produtiva da saúde responde por 9% do Produto Interno Bruto (PIB) e 11,6% da força de trabalho no Brasil, ou seja, tem uma participação intensa na economia nacional. E a tendência para os próximos anos, até mesmo pela demanda crescente gerada pelo envelhecimento da população, é de que essa participação aumente ainda mais (IESS, 2019).

Em diversos aspectos, as cooperativas operam de modo diferente das empresas de capital (*Investor Owned Firms – IOF*). Suas peculiaridades, pressupostos básicos, valores, legislação e práticas de mercado específicas, fazem com que seus processos se desenvolvam de maneiras próprias e distintas das *IOFs*. As cooperativas encontram maiores dificuldades em responder às ações de ajustamento interno, devido às suas especificidades (Gonçalves & Vegro, 1994). Tão grande quanto a relevância das cooperativas, são os desafios crescentes enfrentados pelo sistema cooperativista, tanto para sobreviver ao ambiente competitivo quanto para manter-se fiel aos seus princípios doutrinários.

A realidade, entendida como fenômenos que existem independentes de nossa vontade, é construída por uma conjunção de fatores sociais, decorrentes da ação humana, na qual o homem constrói a realidade social ao mesmo tempo em que é por ela influenciado (Berger & Luckmann, 2014). De acordo com Ferreira et al. (2005) compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, e de que forma são construídos e reconstruídos com base na interação com os valores de outrem e daqueles que gerenciam a organização, pode ser da maior relevância no processo de condução das organizações em direção à realização de seus objetivos. Pode-se então instigar que a singularidade organizacional pode ser determinada pelo conjunto de valores organizacionais que derivam do modo como as pessoas em interação na organização constroem e reconstróem seus valores. Neste sentido, entender a cultura de uma organização é essencial para a compreensão da realidade em que a organização está inserida e como esta realidade é construída socialmente pelas pessoas que fazem parte dela.

As cooperativas destacam-se por serem organizações de pessoas e não de capital, que têm por objetivo fundamental a realização de atividades econômicas direcionadas ao desenvolvimento e à melhoria do bem-estar dos seus integrantes (Pedrozo, 1993). A Doutrina Cooperativista, segundo Benato (1994), é uma doutrina econômico-social que tem por finalidade a busca do social, por meio, do econômico. Por estar voltada ao homem, a doutrina cooperativista é de caráter humanista.

Para Bergue (2014), a configuração cultural de uma organização, emerge essencialmente dos interesses e valores das pessoas, constituindo um elemento dinâmico da organização, que requer adaptações aos novos cenários. A cultura permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho. O autor pressupõe que a cultura deva constituir objeto da ação gerencial, de tal forma a compreendê-la como resultante da interação dos diferentes atores organizacionais e orientá-la para os objetivos institucionais.

Considerando que o processo de mudança se faz essencialmente por intermédio das pessoas, na maneira como elas pensam e agem em nome da organização, por meio de práticas e ações, esse trabalho tem por objetivo, identificar os elementos culturais para a mudança organizacional, sob a perspectiva da estrutura de valores competitivos, em uma cooperativa de saúde.

Para Bergue (2014), elementos da cultura podem, em diferentes níveis de intensidade, ser transformados segundo os desígnios da organização. Contudo, a transformação dos elementos culturais pressupõe ações orientadas para o reforço de traços identificados como capazes de potencializar o alcance dos objetivos institucionais. Para o autor, o processo de mudança nos padrões culturais da organização, em geral não admite rupturas bruscas, tampouco autoritárias, mas transformações adaptativas operadas em vetores essenciais dessa estrutura, constitui substancial desafio imposto ao gestor, o qual pressupõe uma ampla análise e diagnóstico dos seus componentes culturais. Segundo Schein (2017), o entendimento cultural é desejável a todos, mas é essencial aos líderes de quaisquer organizações.

Uma das formas de analisar a cultura organizacional é por meio de modelos de diagnósticos. O diagnóstico nos processos de mudança organizacional, é um dimensionamento ou uma avaliação que se faz sobre o estado atual da organização, com o intuito de se determinar as condições necessárias para atingir um novo estado, mais desejável do que o atual (Oliveira, 2006).

Cameron e Quinn (2006) aludem que a avaliação da cultura organizacional é cada vez mais importante, devido à necessidade de mudar e de manter a estabilidade diante de ambientes externos, cada vez mais turbulentos. Ter um instrumento de diagnóstico para identificar os valores da cultura organizacional pode ser especialmente útil no gerenciamento eficaz das mudanças organizacionais. O mesmo instrumento ajuda a identificar a cultura que os membros da organização acreditam que deve ser desenvolvida para atender às demandas futuras e às oportunidades a serem enfrentadas pela empresa. Além disso, a cultura define os principais valores, suposições, interpretações e abordagens que caracterizam uma

organização. O modelo de Cameron e Quinn (CVF – *Competing Values Framework*) é amplamente difundido na literatura (Igo & Skitmore, 2006).

Diante da importância de entender a cultura organizacional e considerando sua singularidade em cada organização, o presente estudo utiliza para análise, os parâmetros de cultura organizacional desenvolvidos por Cameron e Quinn (2006). O CVF- *Competing Values Framework* (modelo de valores competitivos) captura quatro tipologias culturais: Clã, Hierárquica, Adhocracia e Mercado. Estas tipologias são representadas por dois eixos: horizontal trata da flexibilidade versus controle e o eixo vertical representa a orientação interna e externa: Cultura hierárquica, tem como orientação o controle, possui regras e procedimentos padronizados; cultura de mercado é orientada pela competição, produtividade e rentabilidade; cultura do clã, orientada pela colaboração e desenvolvimento; cultura da Adhocracia é orientada pela criatividade, inovação e agilidade.

A metodologia de avaliação empregando a estrutura de valores competitivos, como um meio, para determinar a importância relativa dos traços culturais dentro de uma organização e estabelecer as características do tipo de cultura dominante da organização e o perfil geral da cultura em termos das quatro formas culturais mencionadas acima se embasa em seis dimensões-chave da cultura organizacional: Características dominantes da organização, Liderança organizacional, Gerenciamento de pessoas, Coesão organizacional, Ênfases estratégicas, Critérios de sucesso.

A combinação dessas dimensões reflete os valores culturais fundamentais e pressupostos implícitos sobre a forma como a organização funciona. Para os autores, por meio do diagnóstico, é possível sugerir uma mudança cultural.

## **1.1 Apresentação do problema de pesquisa**

A cultura organizacional, vista como um processo de construção social, considera que a subjetividade sustentada por valores e crenças de indivíduos, pode promover mudança ou inércia nas organizações (Warrick, 2016), à medida em que não só interpreta a objetividade manifesta de tais organizações por meio de políticas, objetivos e estrutura organizacional, mas também age sobre elas, tornando-as dinâmicas num processo recorrente de circularidade, contribuindo para mudanças e novas configurações organizacionais.

Pesquisas evidenciam que a cultura organizacional ajuda os membros de uma organização a formar um senso de identidade, o que, por sua vez, leva a um senso de compromisso com algo maior do que simplesmente a preocupação individual (Panagiotis,

Alexandros & George, 2014). Também os faz acreditar que a organização a qual pertencem é diferente das demais, apresentando características particulares e distintas (Suzuki, 2013). Nesse contexto, a cultura da empresa passa a servir para seus membros como uma referência, de maneira tal que os padrões e as regras estejam esclarecidos, de modo que os indivíduos compreendam como devem conduzir-se na organização.

De acordo com Santos (2000), a cultura é considerada um dos principais elementos organizacionais capazes de se condicionar, tanto como um empecilho para o aumento da produtividade, como um grande impulsionador para um alto nível de desempenho organizacional. A autora constatou em sua pesquisa, que existe uma correlação positiva entre desempenho e cultura. Assim, observa-se que na mesma proporção em que ocorre o aumento na força cultural também aumenta o desempenho organizacional.

As organizações, para se manterem no mercado competitivo contemporâneo, demandam mudanças em suas estruturas e estratégias, como também em alguns elementos da sua cultura. Nesse contexto as cooperativas também requerem mudanças em suas posturas diante da realidade do mercado competitivo (Simioni, Siqueira, Binotto, Spers & Araújo, 2009), ressignificando seus valores, princípios e objetivos, respeitando a essência do cooperativismo, mas abertas às mudanças impostas pela dinâmica do mercado. Por consequência, é relevante diagnosticar a cultura organizacional, entendendo quais desses elementos são os maiores influenciadores para que essa transformação ocorra sem acarretar maiores impactos à empresa como um todo. Schein, (2017) reitera que a avaliação cultural pode ser realizada para identificar quais elementos da cultura favorecem o processo de mudança e quais elementos são capazes de tornarem-se restrições ou barreiras.

Diante do exposto, identificar os elementos culturais para a mudança organizacional sob a perspectiva da estrutura de valores competitivos em uma cooperativa de saúde, se torna o problema central dessa pesquisa.

*Quais os elementos culturais para a mudança organizacional sob a perspectiva da estrutura de valores competitivos em uma cooperativa de saúde?*

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### ***1.2.1 Objetivos geral e específicos***

#### Objetivo geral:

Identificar os elementos culturais para a mudança organizacional sob a perspectiva da estrutura de valores competitivos em uma cooperativa de saúde.

#### Objetivos específicos:

1. Diagnosticar a cultura organizacional atual em uma cooperativa de saúde;
2. Diagnosticar a cultura organizacional desejada na perspectiva dos líderes de uma cooperativa de saúde;
3. Identificar os elementos constituintes que aproximam ou são barreiras no processo de mudança da cultura organizacional;
4. Sugerir mecanismos de mudança na gestão da cultura organizacional para a transformação da cultura desejada na perspectiva dos líderes da cooperativa.

## **1.3 Justificativas teóricas e práticas**

Essa pesquisa busca contribuir com as atuais perspectivas sobre a cultura organizacional e suas influências nas mudanças organizacionais das cooperativas de saúde.

O cooperativismo médico surgiu no Brasil no final dos anos 60, na cidade de Santos, litoral do Estado de São Paulo, com a mobilização de um grupo de 23 médicos liderados por Edmundo Castilho, os quais estavam insatisfeitos com as transformações estruturais na Previdência Social, ocorridas naquela época e que, segundo os integrantes do grupo, também filiados ao Sindicato dos Médicos de Santos, ocasionou uma queda na qualidade do atendimento e permitiu o surgimento de seguradoras de saúde que iniciaram um processo de mercantilização da medicina e a proletarização do profissional médico. Com o objetivo de resgatar a ética da profissão e o papel social da medicina, esse grupo fundou, em 18 de dezembro de 1967, a União dos Médicos – baseada nos princípios do cooperativismo. (Unimed do Brasil, 2019).

Segundo dados da Agência Nacional de Saúde (ANS, 2019), que trata exclusivamente de cooperativas médicas regulamentadas para atuarem como operadoras de planos de saúde, existem 289 cooperativas ativas no Brasil, as quais atendem mais de 17 milhões de clientes. Isso significa que 38% das operadoras de planos de saúde do país são cooperativas de trabalho médico, responsáveis por atender 36% do mercado de saúde suplementar. No Paraná, as cooperativas são responsáveis por atender 1.546.190 clientes, o que representa 54,26% do mercado de saúde suplementar do Estado.

Atualmente o Sistema Cooperativo possui 32% de participação no mercado de saúde suplementar e está presente em 85% do território nacional, sendo considerado o ramo do cooperativismo com o qual os brasileiros mais se relacionam (OCB, 2020).

O modelo de saúde suplementar vive um momento de muitas mudanças, por isso, é preciso entender como fazer a transição e manter a sustentabilidade do negócio. Tendo como pano de fundo o Covid-19<sup>1</sup> e a transformação acelerada da área de saúde, os gestores estão sob grande pressão, para aprimorar os processos clínicos e operacionais e acelerar a transformação digital para satisfazer um apetite crescente do consumidor por serviços de saúde mais personalizados, aprimorados e centrados no paciente (Houten, 2021).

Segundo a União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde – Unidas (2018), é primordial uma mudança de comportamento, pois não há quebra de paradigmas sem envolvimento, e o papel da liderança é preparar a equipe e a organização para acelerar esse processo. Mudanças só ocorrem quando há pessoas preparadas e dispostas a recebê-las.

As cooperativas operadoras de planos de saúde enfrentam desafios com o envelhecimento populacional, programas de enfrentamento de doenças crônicas, busca de qualidade assistencial, inovação tecnológica e sustentabilidade do setor. O contexto é extremamente desafiador, porque o gerenciamento do negócio que era praticado no passado, não garante mais o sucesso no presente, e, acima de tudo, ainda pode comprometer o futuro (Unimed do Brasil, 2019).

Nesse cenário, a Associação Brasileira de Planos de Saúde – Abramge (2019), reconhece que o surgimento de novas tecnologias, como o *Big Data*, o *Business Intelligence* e a *Inteligência Artificial*, entre outras, mudaram o comportamento dos consumidores, inclusive os da área de saúde. Entendê-los, portanto, será imprescindível para engajá-los e estreitar o seu relacionamento com a instituição.

---

<sup>1</sup> A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global

Na visão da Unimed do Brasil (2019), mudanças profundas são impostas à gestão: as pessoas não devem ser vistas como peças de engrenagens, que apenas executam funções repetidamente, mas como células vivas sensíveis, que aprendem e evoluem, capazes de ler o que acontece no cenário e rapidamente transmitir a informação para a organização, para que ela incorpore os aprendizados e atualize suas estratégias. A mudança começa a partir das pessoas, na maneira como elas pensam e agem em nome da organização.

Nesse âmbito, a Unimed do Brasil (2019), considera que o desenvolvimento de novas competências e a mudança do modelo mental criam condições para que a organização e as pessoas atuem com mais autonomia e com um olhar sistêmico sobre o negócio, respondendo de forma ágil e proativa às mudanças do cenário e com foco nas necessidades dos clientes. Os líderes precisam atuar como agentes transformadores da cultura, cada vez mais conscientes do seu papel como indivíduos.

Cameron e Quinn (2006) destacam que ignorar os efeitos da influência da cultura organizacional pode ser um dos maiores obstáculos para a implementação de mudanças organizacionais, visto que o diagnóstico, a avaliação e a identificação da cultura organizacional são indispensáveis para determinar as mudanças necessárias e aumentar a efetividade das organizações. Os autores sustentam que os gestores podem identificar diferenças entre as culturas organizacionais, podem mudar e ainda medir empiricamente a cultura.

Nesse contexto o presente estudo se propõe a tornar consciente alguns elementos da cultura organizacional, propiciando gerenciá-la alinhada aos objetivos estratégicos da cooperativa, com o propósito de alavancar ou apoiar os processos de mudanças.

A contribuição teórica se dá por meio de uma perspectiva integrada de paradigmas distintos (Burrell & Morgan, 1979), mas complementares por meio de um diagnóstico para avaliar a cultura organizacional num recorte transversal (funcionalista) e sugerir uma mudança como um processo de construção social (construcionista), a partir de uma técnica interpretativa de análise de dados (análise de conteúdo), triangulada com dados objetivos (questionário ponderado).

Diante do exposto, justifica-se a relevância quanto ao tema proposto, no qual identificou-se uma oportunidade de estudo quanto aos constructos relacionados nesse tema.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

O presente projeto está estruturado da seguinte maneira: na primeira seção foi apresentada a introdução, com uma breve contextualização sobre a temática proposta. Na sequência, foram apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, as justificativas teórica e prática, bem como a estrutura do trabalho.

Na segunda seção são apresentados os elementos conceituais da pesquisa, que sustentam a demarcação teórica do trabalho. Inicialmente é apresentado um breve contexto sobre o tema cultura organizacional, avaliação da cultura organizacional, liderança e cultura, mudança organizacional e mudança de cultura.

A terceira seção destaca os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, e, por fim, as referências teóricas utilizadas.

## 2 Fundamentação teórica

Nesse tópico, são apresentados conceitos e definições teóricas dos temas essenciais para a compreensão do problema estudado nesta pesquisa. Iniciando por uma contextualização do tema cultura organizacional, na sequência, são discutidos os conceitos relacionados de avaliação da cultura organizacional, liderança e cultura, mudança organizacional e mudança de cultura.

### 2.1 Cultura organizacional

A temática cultura organizacional é notoriamente observada como um tema de grande relevância aos estudos em Administração, em especial nos estudos organizacionais. Sob diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, autores como Smircich (1983), Schein (1984), Hofstede (1991), Aktouf (1991), Trice e Beyer (1993), Deal e Kennedy (1999), Cameron e Quinn (2006), dedicaram parte de seus estudos a compreender esse fenômeno, que se processa nos ambientes organizacionais.

De fato, para Schein (2017), há um consenso da academia no que tange a existência do fenômeno da cultura organizacional e a importância de seus efeitos para a organização, entretanto, ao conceituá-la, vários autores utilizam-se de categorias distintas conforme descritas na Tabela 1:

Tabela 1  
Categorias usadas para descrever a cultura

Categorias usadas para descrever a cultura	Autores
<b>Regularidades Comportamentais observadas quando as pessoas interagem:</b> a linguagem, os costumes e tradições que se desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffman (1959; 1967); Jones, Moore e Snyder (1988), Trice e Beyer (1993; 1995); Va Maanem (1979).
<b>Normas do Grupo:</b> Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho.	Homans (1950); Kilmann e Saxton (1983).
<b>Valores expostos:</b> Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir algum objetivo em comum	Deal e Kennedy (1982;1999).
<b>Filosofia formal:</b> Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação aos acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), Packard (1995).

---

<b>Regras do jogo:</b> Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização, a serem aprendidas pelos novos membros, como a maneira de se comportar em dado ambiente organizacional.	Schein (1968); Van Maanen (1979); Ritti e Funkhouser (1987).
<b>Clima:</b> Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si.	Ashkanasy; Wilderom e Peterson (2000); Schneider (1990); Tagiuri e Lwin (1968).
<b>Habilidades Natas:</b> Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidade de fazer certas coisas que passam de geração em geração, sem necessariamente serem articuladas por escrito.	Argyris e Schon (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark (1990); Peters Waterman (1982).
<b>Hábitos de Pensar, modelos mentais e paradigmas</b>	
<b>linguísticos:</b> Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem, utilizados pelos membros do grupo e ensinados aos novos membros.	Douglas (1986); Hofstede (1991); Van Maanen (1979); Senge e outros (1994).
<b>Significados compartilhados:</b> Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973); Smircich (1983); Van Maanen e Barley (1984); Weick (1995).
<b>Metáforas raízes ou símbolos de integração:</b> As formas pelas quais os grupos se desenvolvem que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas são inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo.	Gagliardi (1990); Hatch (1990); Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983); Schultz (1995).
<b>Rituais e celebrações formais:</b> Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou passagens importantes dos membros, tais como promoção e a conclusão de projetos importantes.	Deal e Kennedy (1982; 1999); Trice e Beyer (1993).

---

Fonte: (Schein, 2017).

Para preencher a lacuna existente no conceito de cultura, Schein (2009) acrescenta quatro elementos críticos ao conceito de compartilhamento. O primeiro é a estabilidade cultural – a qual considera a cultura como um sistema de difícil mudança, porque os membros de um grupo valorizam a estabilidade visto que ela fornece significado e previsibilidade. O segundo elemento é a profundidade – a qual representa a parte inconsciente do grupo e não somente ao que é manifestado e observável, sendo assim, menos tangível. O terceiro é a extensão – que considera que a cultura influencia todos os aspectos de uma organização e suas operações internas. Por fim, o quarto elemento é a padronização ou integração, considerada como a essência da cultura, que implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se de modo coerente. Tal padronização deriva da necessidade humana de tornar o ambiente o mais sensível e ordeiro possível (Weick, 1995).

Cameron e Quinn (2006), observam que o conceito de cultura organizacional emergiu inicialmente de duas bases disciplinares diferentes: um fundamento antropológico - o fato de as organizações *serem* culturas; e um fundamento sociológico - o fato de as organizações *terem* culturas. Para cada uma dessas disciplinas, foram desenvolvidas duas abordagens diferentes: na abordagem funcional a cultura emerge do comportamento coletivo e na abordagem semiótica a cultura reside em interpretações e cognições individuais.

A abordagem funcional pressupõe que pesquisadores e gestores possam identificar diferenças entre culturas organizacionais, mensurá-las empiricamente e mudá-las. A abordagem semiótica pressupõe que nada existe nas organizações, exceto a cultura, e a pessoa encontra a cultura a qualquer momento (Cameron & Quinn, 2006). Os autores salientam ainda que estudos mostram que grande parte dos autores adotam a perspectiva funcional, sociológica, ou seja, que a cultura é passível de ser gerenciada e modificada.

Hofstede (1991), foi um dos primeiros autores a discutir a temática da influência da cultura nacional sobre a cultura das organizações. A cultura é diferente entre as regiões e nações, assim, considerando que as organizações são sistemas que fazem parte de uma sociedade maior, a cultura nas organizações seria influenciada pela cultura regional ou nacional. A cultura organizacional é, portanto, socialmente construída, criada e preservada por um grupo de pessoas que, juntas, formam a organização (Hofstede, 2001).

Nesse contexto, Taylor (2005) define a cultura como um conjunto de padrões e comportamentos que são encorajados ou permitidos ao longo do tempo. É o resultado das mensagens recebidas sobre como se espera que as pessoas se comportem. As culturas se desenvolvem em quaisquer comunidades de pessoas que passam tempo juntas e que são unidas por objetivos, rotinas, necessidades ou valores comuns.

Para Schein (2010), cultura são as experiências de aprendizagens compartilhadas, como um meio de resolver os problemas de adaptação externa e de integração interna, que por sua vez, levam a suposições básicas compartilhadas, assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo ou organização. Sendo assim, e conforme Cameron e Quinn (2006), a cultura emerge de comportamentos coletivos residindo nas cognições e interpretações dos indivíduos.

O conceito mais prático de cultura organizacional, de acordo com depoimentos de gestores relatados por Deal e Kennedy (1982), “é o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Esta definição, um tanto ou quanto utilitarista, expressa com simplicidade, a cultura organizacional, determina uma forma prática de entender a cultura a partir da observação de como as coisas são feitas. Em termos práticos, a cultura organizacional descreve o ambiente

em que as pessoas trabalham e a influência que ela exerce sobre como elas pensam, agem e experimentam o trabalho (Warrick, Milliman & Ferguson, 2016).

Considerando que a cultura organizacional se fundamenta em valores compartilhados por seus membros e nas interpretações feitas dos ambientes interno e externo, essas interpretações podem gerar entendimentos dispares e levar ao surgimento de subculturas (Park & Lunt, 2017), (Meyerson & Martin, 1987), (Schein 1992). As culturas organizacionais podem ser compostas por subculturas distintas, entretanto, cada uma dessas subculturas contém atributos comuns, os quais compõem uma cultura dominante na organização (Cameron & Quinn, 2006).

Essas subculturas podem tanto beneficiar quanto prejudicar o desempenho organizacional. Nos casos em que um grupo cria vínculo e identificação, aumenta a probabilidade de colaboração entre os membros, em contraponto, se houver uma divergência de valores, pode acarretar problemas na coordenação e realização das atividades organizacionais, resultando em confrontos culturais e prejudicando o desempenho da organização (Cameron & Quinn, 2006).

Segundo autores como Bio (1987) e Schein, (1992), os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da empresa. Como definidores do modelo de gestão, por deterem o poder máximo na empresa, impõem suas convicções pessoais, o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem. Para Schein (2017), a cultura emerge, basicamente, de três fontes: (1) Crenças, valores e suposições dos fundadores da organização, (2) crenças e valores de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve e (3) as novas crenças, valores e suposições introduzidas por novos membros e líderes.

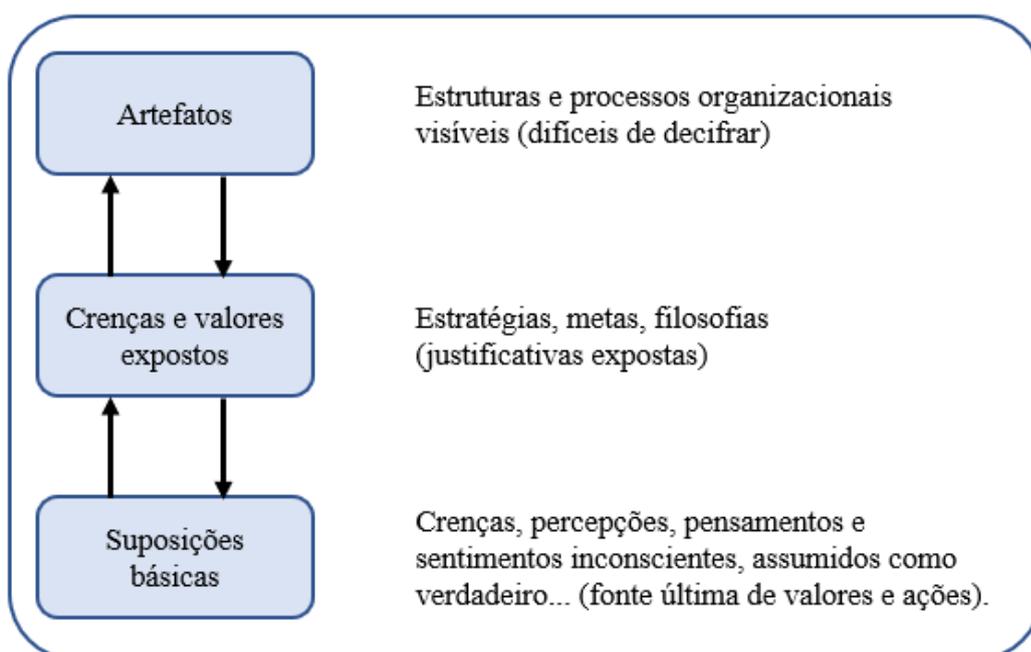
Diante dos diversos caminhos por meio dos quais se pode seguir para o entendimento da cultura, foi adotado nesse trabalho o conceito de que a cultura é a organização de significados, valores e crenças compartilhados entre os indivíduos de um grupo, implícita ou explicitamente, conforme defendem os autores, Schein (2009), Cameron e Quinn (2006), dentre outros.

### ***2.1.1 Avaliação da cultura organizacional***

Pesquisadores de cultura organizacional, tais como Denison (1996); Hatch (1993); Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990); Martin (1992) e Schein (1992), há muito debatem se as culturas podem ser comparadas e medidas. Alguns deles, como Schein (1992) e

Van Maanen (1988), concluíram que os níveis "mais profundos" de cultura, como significado simbólico, semiótica e crenças e suposições subjacentes não são sujeitos a análise comparativa e são mais bem compreendidos por meio de métodos clínicos ou etnográficos. Enquanto outros, embora reconhecendo as limitações da pesquisa comparativa para a compreensão dos níveis mais profundos de cultura, têm persistido no desenvolvimento de abordagens sistemáticas para medição comparativa (Denison & Neale, 1996, Cameron & Quinn, 2006). Curiosamente quase todas essas abordagens desenvolveram medições comparativas no nível de valores e normas comportamentais (Denison, Janovics, Young & Cho, 2006).

Schein (2017), considera que para avaliar a cultura é imprescindível analisar e distinguir entre várias camadas, conforme ilustrado na Figura 1. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamentos.



**Figura 1.** Principais níveis de análise cultural  
Fonte: (Schein, 2017).

**Os artefatos** incluem os produtos visíveis do grupo, como arquitetura do ambiente físico; linguagem; tecnologias e produtos, estilo de vestuário, comunicação; manifestações emocionais, mitos e histórias contadas pela organização; listas explícitas de valores; rituais e cerimônias e processos organizacionais. Esse nível de cultura é considerado de fácil observação, entretanto difícil de ser decifrado.

**Os valores compartilhados** são as regras, princípios, normas e valores éticos que direcionam o comportamento de um grupo, seus objetivos e os meios utilizados para atingi-

los. São valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. São, em muitas organizações, originalmente, criados pelos seus fundadores.

**Suposições básicas** são crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes, que os membros da organização assumem como verdadeiras. São os valores, as crenças, percepções, sentimentos compartilhados pelos membros da organização e que dão resultado positivo, repetindo-se e sendo aceitos, incorporando-se e consolidando-se no nível do inconsciente.

Ao analisar a cultura, é importante reconhecer que os artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar, e que, crenças e valores expostos podem refletir apenas racionalizações ou aspirações. Para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar obter suas suposições básicas compartilhadas e entender o processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem (Schein, 2017).

Existem muitas maneiras de desenvolver uma compreensão da cultura atual. Certamente, observar e experimentar a cultura pode fornecer *insights*, outra opção pode ser a utilização de questionários padronizados, criados para caberem os ideais culturais, ou entrevistar um corte transversal de pessoas ou grupos de foco sobre como eles veem a cultura ou a cultura de mudanças (Warrick, 2017).

Nesse contexto, os diagnósticos culturais são recursos metodológicos, que identificam características culturais das organizações, a partir de critérios definidos empiricamente em pesquisas realizadas com empresas e líderes, com o propósito de alavancar ou apoiar os processos de mudanças, conforme Hofstede (1991), Cameron e Quinn (2006), Russo (2013) e Braga, Ferraz e Lima (2014).

Para Cameron & Quinn (2006), ter um instrumento de diagnóstico para identificar os valores da cultura organizacional pode ser útil no gerenciamento eficaz das mudanças organizacionais. O mesmo instrumento ajuda a identificar a cultura que os membros da organização acreditam que deve ser desenvolvida para atender às demandas futuras e às oportunidades a serem enfrentadas pela empresa e auxilia o entendimento de como a cultura define os principais valores, suposições, interpretações e abordagens que caracterizam uma organização.

Hofstede (1991) e Mintzberg (2010) consideram que ao realizar um diagnóstico, não “se mede” a cultura, e sim avaliam-se alguns de seus elementos, defendidos pelos referidos autores, como sendo essenciais para o entendimento cultural da organização.

Cameron e Quinn (2006) e Schein (2004), enfatizam que não há um modelo de diagnóstico considerado melhor em detrimento de outro, assim como não existe uma cultura certa ou errada, a não ser em relação ao objetivo que a organização busca ou ao ambiente em que ela opera.

Novos modelos de análise de cultura estão sendo testados, a pesquisa de Corritore, Goldberg e Srivastava (2020), conta com um novo método de avaliação e diagnóstico da cultura organizacional, utilizando o processamento de *big data* para explorar os “caracteres digitais” da cultura, onipresentes nas comunicações eletrônicas, como e-mails, mensagens pela plataforma *Slack* e avaliações no site *Glassdoor*, analisando a linguagem usada pelos funcionários nessas comunicações, para entender como a cultura realmente influencia seu modo de pensar e seu comportamento no trabalho. Entretanto, os autores alertam que a acessibilidade dessas ferramentas gera importantes questões éticas e desaconselham enfaticamente o uso para selecionar, recompensar ou punir funcionários e equipes. Algoritmos fazem estimativas, mas tirar conclusões baseadas em resultados é responsabilidade dos seres humanos, os gestores precisam manter os metadados anônimos a todo custo e auditar regularmente os vieses nas tomadas de decisões dos algoritmos para garantir que o uso de ferramentas baseadas em linguagem não tenha consequências adversas sobre a própria cultura, como, por exemplo, alimentar a desconfiança do funcionário em relação à organização (Corritore, Goldberg & Srivastava, 2020).

A mensuração da cultura organizacional também é importante para reconhecer a necessidade de mudança cultural, visto que, o diagnóstico cultural, pode ser o ponto de partida para a identificação das características culturais, bem como a reflexão sobre os valores e pressupostos da organização (Cameron & Quinn, 2006). Os autores não têm a intenção de entender o fenômeno cultural na sua totalidade, mas sim, prover informações para que os líderes discutam alguns elementos-chaves da sua cultura, os quais serão úteis no processo de mudanças e melhorias. Destaca-se que dificilmente uma organização terá características de uma única cultura, mas, provavelmente, uma delas predominará (Cameron & Quinn, 2006).

Esse estudo se propõe identificar os elementos culturais para a mudança organizacional sob a perspectiva da estrutura de valores competitivos em uma cooperativa de saúde, entendendo inicialmente a cultura atual e a cultura desejada na perspectiva dos líderes. Para tanto, foi adotado o instrumento de diagnóstico de cultura organizacional OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*), desenvolvido por Cameron & Quinn (2006). Os autores aludem que a cultura organizacional reflete a ideologia predominante que as pessoas carregam em suas mentes, assim como transmite um sentido de identidade aos

empregados, provendo regras não escritas e frequentemente não faladas. Consideram ainda, que a cultura não é detectável na maior parte do tempo e que as pessoas não têm ciência da cultura até que ela mude e uma nova seja experimentada ou quando se torna conhecida por meio de um modelo. Os autores acreditam na existência de características comuns que perpassam a organização de forma homogênea, gerando consenso e coesão, sem desconsiderar a existência de subculturas.

As tipologias presentes no instrumento de diagnóstico de cultura organizacional OCAI, deriva da teoria de Modelos de Valores Competitivos (*Competing Values Framework*), os quais surgiram mediante o estudo de foco em eficácia, por volta dos anos 70 e 80. As tipologias fazem alusão aos valores que competem entre si, refletindo as adversidades que trespassam o sistema organizacional.

O modelo de valores competitivos possui dois eixos e quatro grupos principais, formando quatro quadrantes, representando um conjunto específico de critérios, se referindo à liderança, eficácia, criação de valor, a estrutura, a aprendizagem, ou outros fatores organizacionais relevantes. Cada quadrante representa um tipo de cultura – Hierárquica, Clã, Adhocracia e Mercado, representadas na Figura 2.



**Figura 2.** Tipologias de cultura organizacional  
Fonte: Adaptado Cameron e Quinn (2006).

O eixo horizontal se refere a culturas com foco interno, orientadas para curto prazo e integração, enquanto as culturas com ênfase nas relações externas estão orientadas para longo prazo, posicionamento e atividades voltadas para resultados.

No eixo vertical, as culturas são caracterizadas por flexibilidade, discrição, individualidade e espontaneidade, contrapondo as culturas caracterizadas por controle, estabilidade e previsibilidade. Os modelos parecem cobrir quatro escopos diferentes, no entanto, eles podem ser interconectados (Cameron & Quinn, 2006). Ao estudar a eficácia das organizações, os autores, constataram que algumas organizações foram eficazes quando demonstraram flexibilidade e adaptabilidade, entretanto outras organizações também foram eficazes quando demonstraram estabilidade e controle. No mesmo sentido, evidenciou-se que algumas organizações foram eficazes mantendo processos internos eficientes, enquanto outras eram eficazes mantendo um posicionamento competitivo voltado aos clientes (Quinn & Rohrbaugh, 1981; Quinn & Cameron, 1983; Cameron, 1986; Cameron & Quinn, 2006).

Os tipos ou perfis de cultura, segundo Cameron e Quinn (2006), definem os valores ocultos de pessoas, suposições, orientações, programas e políticas de uma organização, sendo descritos da seguinte forma:

**A Cultura hierárquica** tem foco interno à organização. Os procedimentos, padrões, regras, tarefas e funções são geralmente estáveis e integradas. As decisões são centralizadas, o ambiente de trabalho é formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos e a organização preocupa-se a longo prazo, com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização para manter o bom funcionamento da organização. O sucesso é definido em termos de confiabilidade da entrega, eficiência, programação estável e baixo custo. A gestão está preocupada com a segurança no emprego e com a previsibilidade (Cameron & Quinn, 2006).

**A cultura do clã** é uma cultura familiar que enfatiza a colaboração, representando um ambiente amigável, com ênfase também na comunicação. A organização é vista como uma extensão da família, se mantendo integrada, embasada na lealdade e na tradição. Esse tipo de cultura considera os fornecedores e clientes como parceiros e a empresa preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, por meio do estímulo do trabalho em equipe. A liderança ocorre por meio da delegação de poderes aos funcionários e envolvimento nas decisões, facilitando a participação, o comprometimento e a lealdade, permitindo a construção de um ambiente organizacional saudável (Cameron & Quinn, 2006).

**Na cultura de Adhocracia** a organização é orientada para o ambiente externo e desenvolve um conjunto de suposições que diferem dos outros três tipos de cultura. As empresas são dinâmicas, flexíveis e lidam com incertezas. Uma especial ênfase é colocada na visão, imaginação e criatividade. Também permite a participação individual e a flexibilidade para a realização das tarefas. A liderança é visionária, inovativa e orientada para riscos

(Cameron & Quinn, 2006). A nomenclatura deriva da raiz da palavra *ad-hoc*, ou seja, *ad hoc* – referindo-se a uma unidade temporária, especializada e dinâmica. Quando surgem novas circunstâncias, elas se reconfiguram rapidamente e quando o momento é típico de incertezas, ambiguidades e sobrecarga de informações, essas organizações são capazes de promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade (Cameron & Quinn, 2006).

**A Cultura de mercado** pode ser caracterizada por um local orientado para resultados, se concentrando na competitividade entre a organização e seus concorrentes e funcionários. Estas organizações são guiadas pela competitividade e produtividade, as quais são alcançadas por meio de alta ênfase no ambiente externo. O principal negócio da organização é melhorar sua posição competitiva, assumindo um propósito claro e uma estratégia agressiva, levando a organização à rentabilidade. A liderança guia a organização em direção, por meio, de uma alta produtividade, ao alcance de metas e resultados, ou seja, refere-se a um tipo de organização que funciona como um mercado próprio, com ênfase em resultados, tendências de nichos de mercado e bases seguras de clientes, as lideranças encontram-se voltadas para a consecução de resultados, traduzidos em lucros (Cameron & Quinn, 2006).

Cameron e Quinn (2006), ressaltam ainda que, no que diz respeito às dimensões de padrão da cultura organizacional, entre a multiplicidade de dimensões presentes na literatura da especialidade, existem três que particularmente se destacam: força cultural, a qual refere-se ao poder ou preeminência da cultura em afetar o que acontece em uma organização; congruência cultural, que refere-se à extensão em que a cultura refletida em uma parte da organização é semelhante e consistente com a cultura refletida em outra parte da organização (cultura alinhada à estratégia); e tipo cultural, a qual refere-se ao tipo específico de cultura que é refletido na organização, dimensões estas que o OCAI consegue identificar a partir dos perfis desenhados, com base nos resultados obtidos.

O instrumento de diagnóstico de cultura organizacional, OCAI, possibilita identificar a cultura organizacional atual e a desejada pelos membros da organização avaliando seis dimensões:

1. características dominantes: avalia o grau de trabalho em equipe e senso de pertencimento, nível de criatividade e dinamismo, foco em objetivos e competição, confiança em sistemas e ênfase na eficiência;
2. liderança organizacional: avalia o estilo e a abordagem de liderança que permeia a organização;

3. gestão de pessoas: avalia a forma como os colaboradores são tratados, grau de consulta, participação e consenso, ambiente de trabalho;
4. coesão organizacional: avalia os mecanismos de ligação que unem a organização, tais como coesão e trabalho em equipe, lealdade e comprometimento, empreendedorismo e flexibilidade, regras e políticas, orientação por objetivos e competitividade;
5. ênfase estratégica: avalia os direcionadores da estratégia organizacional; desenvolvimento de capital humano a longo prazo, inovação, estabilidade e vantagem competitiva, crescimento e aquisição, cumprimento de metas;
6. critérios para o sucesso: avalia como é definido o sucesso e quem obtém lucros recompensados, participação e penetração de mercado, sensibilidade aos clientes e preocupação com as pessoas, desenvolvimento de novos produtos e serviços, confiabilidade e custo ótimo.

Em conjunto, essas dimensões refletem valores culturais fundamentais e suposições implícitas, sobre o funcionamento da organização (Cameron & Quinn, 2006).

A estrutura de valores competitivos é útil para identificar as principais abordagens ao desenho organizacional, estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, qualidade organizacional, teorias de eficácia, papéis de liderança e de gerentes de recursos humanos e habilidades de gerenciamento. Teóricos, da área da psicologia, apontaram que a maioria dos indivíduos têm um tipo semelhante de estrutura para dar sentido ao mundo ao redor deles. Essa estrutura é chamada de “arquétipo psicológico” e refere-se às categorias que as pessoas formam em suas mentes para organizar as informações que elas encontram. O OCAI captura a estrutura subjacente desses fatores psicológicos arquétipos, em suas dimensões principais, ou seja, avaliar a cultura organizacional usando a estrutura de valores competitivos comporta a estrutura organizacional básica usada pelas pessoas quando obtêm, interpretam e tiram conclusões sobre as informações. A chave para avaliar a cultura organizacional, portanto, é identificar aspectos da organização que refletem valores e suposições importantes na organização e, em seguida, dar aos indivíduos a oportunidade de responder usando sua estrutura arquetípica subjacente (Cameron & Quinn, 2006).

Cameron e Quinn (2006) apontam que a adoção do OCAI na forma de escala ipsativa<sup>2</sup> justifica-se pelo fato de salientar as particularidades culturais da organização avaliada, na

---

<sup>2</sup> Quando a soma de valores possíveis de cada indivíduo é a mesma (BERGE, 1999, p. 89).

medida em que força os respondentes a indicarem as diferenças para cada dimensão analisada. O OCAI é composto por duas colunas, sendo um referente à cultura atual e outra à cultura ideal da organização.

Igo (2006), considera a metodologia OCAI, está entre os métodos mais conhecidos, visto que, já foi utilizado por milhares de organizações em setores privados, públicos, educacionais, setores de saúde, novas empresas, e ONGs. Estudos e aplicações relacionados a metodologia podem ser encontrados em revistas como a *Harvard Business Review*, *International Journal of Project Management*, *International Journal of Operations & Production Management*, entre outras (Carvalho, 2015).

Fitzgerald (1988), alerta para as práticas corporativas que insistem em gerenciar de forma superficial a cultura organizacional, pois, ao ignorar crenças, valores e suposições inerentes a ela, corre-se o risco de não alcançar seus propósitos. O autor considera essencial o entendimento prévio da estrutura de valores de uma organização, quando se tem o objetivo de gerenciar ou promover mudanças organizacionais, por meio da análise e gestão cultural.

Nessa construção, os líderes precisam entender a cultura atual para que os pontos fortes possam ser reforçados e que quaisquer fraquezas, inconsistências e lacunas entre a cultura desejada e a cultura atual sejam identificadas e abordadas (Warrick, 2017).

Considerando os líderes como maiores influenciadores da cultura, por deterem o poder, impondo suas convicções e crenças e seu jeito próprio de fazer gestão, suas práticas e ações tem um alto potencial de impacto em toda a organização.

## **2.2 Liderança e cultura**

Estudos demonstram um crescente interesse em pesquisa e teoria que enfoca o papel da liderança em contextos culturais (Avolio, et al, 2009). Nos últimos anos, organizações e instituições em todo o mundo investiram em estudos sobre liderança e cultura organizacional, levando a um debate contínuo sobre seu relacionamento (Kargas & Voroutas, 2015). O conceito de liderança foi se alterando devido às recorrentes mudanças e disseminações de novas ideias aplicadas às organizações. O conceito de chefe ou gestor se modificou para a busca do desenvolvimento organizacional e ramificou em diversos conceitos diferentes pelos pesquisadores (Bergamini, 2009; Yamafuko & Silva, 2015).

Yamafuko e Silva (2015), reconhecem a ausência de uma definição exata de liderança entre os pesquisadores, considerando que se trata de um indivíduo que serve aos seus

liderados, conhecendo o perfil de cada um a fim de desenvolver suas competências e habilidades.

Para Kotter (1995), liderança diz respeito ao gerenciamento de mudanças, no qual os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro, depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos, ou seja, liderar é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar métodos e objetivos (Robbins, 2014). Nesse sentido, Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), consideram que a liderança é o processo de se adaptar às mudanças e fazer com que os liderados também se adaptem a elas, descobrindo as suas motivações, encorajando e transformando-as de modo criativo, comunicativo e flexível.

De acordo com Behnke (2014), a liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos. Um líder pode agir de diversas formas dentro da organização e com diferentes atitudes, de acordo com as suas características, da empresa e da sua equipe. Assim, o papel do líder é fundamental, quando posto em prática de forma eficiente e eficaz, para o sucesso dos objetivos traçados (Wolff, Cabral & Lourenço, 2013).

Portanto, a conduta dos líderes influencia na conduta de seus liderados, que consecutivamente reflete no alcance dos resultados almejados, de forma positiva ou negativa, ao passo que a liderança está diretamente ligada à motivação dos funcionários e a satisfação dos desejos da organização (Carvalho, Palmeira & Mariano, 2012; Efitropaki et al., 2017). Assim, entendendo cultura como comportamentos e atitudes compartilhados, o líder pode criar a cultura intencionalmente ou pode deixar ao acaso, a partir dos comportamentos que modela, do que permite e tolera. A cultura é criada na maneira como as pessoas são tratadas, dos sistemas e linguagens usados para que o trabalho seja feito e de como as decisões são tomadas, portanto, o que o líder valoriza é valorizado pelos seus liderados (Covey, 2020).

Os tipos de comportamentos valorizados e desvalorizados influenciam significativamente a formação de uma cultura organizacional. As pessoas respondem a comportamentos, bons ou ruins, que são valorizados e recompensados, enquanto evitam comportamentos que não são valorizados e/ou recompensados. Compreender isso é importante para os líderes discernirem sobre os comportamentos desejados e os comportamentos que eles estão realmente motivando em seus subordinados. Para alguns líderes, um exame cuidadoso do sistema de recompensa pode revelar que comportamentos

recompensados incentivam ações que servem a si mesmos e desencorajam o trabalho em equipe ou que a superação passa despercebida ou não é recompensada (Warrick, 2017).

A liderança e a cultura organizacional são dois dos elementos organizacionais basilares para que as empresas se mantenham competitivas no mercado (Kargas & Voroutas, 2015). Nessa perspectiva, Schein (1990), legitima a ideia de que os líderes devem avaliar e respeitar os elementos culturais, enquanto tentam promover uma cultura apropriada e estrategicamente adequada. Os líderes estão moldando a cultura durante os primeiros estágios da criação dos negócios, mas, mais tarde, quando o negócio se estabiliza, é a cultura que molda as características da liderança. Para o autor o impacto da liderança na cultura é particularmente influente no nível superior, sendo a capacidade gerencial um mecanismo de formação cultural (Schein, 2017). Em consonância Ogbonna e Harris (2000), asseveram que o impacto da liderança no desempenho de uma empresa é mediado pela cultura organizacional.

Schein (2017), considera que os líderes fixam crenças, valores e suposições por meio dos Mecanismos de Fixação e Mecanismos de Articulação Secundária e de Reforço, criando condições para a formação da cultura, ou base para as subculturas.

**Os principais mecanismos de fixação**, ao que os líderes prestam atenção e o que eles mensuram e habitualmente controlam, são:

1. como reagem a incidentes críticos e às crises organizacionais;
2. como os líderes alocam recursos;
3. como deliberam sobre a modelagem de papéis, o ensino e o coaching;
4. como alocam recompensas e status;
5. como recrutam, selecionam, promovem e demitem.

**Mecanismos de Articulação Secundária e de Reforço:**

1. design e estrutura organizacional;
2. sistemas e procedimentos organizacionais;
3. ritos e rituais da organização;
4. design do espaço físico, das fachadas e dos edifícios;
5. história sobre eventos e pessoas importantes;
6. declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais.

O autor ressalta que todos os mecanismos comunicam a cultura, ou seja, os líderes não têm escolha se devem ou não comunicar, mas somente como administrar o que comunicam. Muitos programas de mudanças falham porque o líder não considera a consistência dos conjuntos de mecanismos completos (Schein, 2017).

Estudos aludem que os líderes precisam estar cientes da cultura da organização e ajustar seu estilo de liderança aos objetivos que buscam alcançar, pois, mudar o comportamento da liderança é menos moroso do que mudar a cultura de uma organização inteira (Hartnell, Lambert, Kinicki & Fugate, 2016). A liderança é impactada pelo modelo cultural, de modo a servir a estratégia organizacional, mas também transforma a cultura impondo novos valores, tendências e normas comportamentais (Kargas & Vouratas, 2015).

As crenças e valores transmitidos pelo líder, levam os indivíduos a se envolver em atividades conjuntas e compartilhar experiências, que auxiliam a empresa a se tornar mais sustentável. O entendimento cultural é essencial aos líderes, pois ao não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão (Schein, 2017).

Nesse contexto, Cameron e Quinn (2006) defendem a ideia de que a ineficiência ou não sustentação de algumas práticas de gestão advém de aspectos culturais e que a mudança cultural é condição necessária para mudanças organizacionais efetivas e sustentáveis.

Em contraponto, Lorsch, Emily e MTague, (2017), consideram que a cultura não é algo que se possa “consertar”. A mudança de hábitos e crenças de uma empresa é o resultado da implantação de novos processos e novas estruturas para enfrentar desafios, como refazer uma estratégia ou um modelo ultrapassado de negócio. A cultura evolui de acordo com o andamento desse importante trabalho. A cultura não é um destino, ela se transforma juntamente com o ambiente e os objetivos competitivos da organização, de fato, é mais um local de “desembarque temporário”, onde a empresa deverá estar, naquele momento, se as alavancas adequadas de gestão forem puxadas.

O papel do líder está cada vez mais desafiador, pois, precisam se adaptar rapidamente às mudanças no perfil demográfico da equipe e lideram colaboradores que trabalham de forma remota e virtual, sendo assim, precisam adaptar-se às rápidas mudanças na natureza do trabalho (Covey, 2020).

Warrick (2017), constatou em sua pesquisa que o líder tem resultados positivos na cultura, no entanto, deve-se ressaltar que os líderes também podem criar culturas não saudáveis. Um líder ineficaz, que não se encaixa na cultura desejada ou mesmo um bom líder que toma más decisões, que afetam a cultura de uma organização, podem derrubar ou danificar uma cultura que levou décadas para ser construída.

A origem da influência na cultura pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização. O fato de a organização conferir aos seus gestores autoridade formal, não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz, as organizações precisam de líderes que desafiem o *status quo*, criem visão de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar suas visões (Robbins, 2014). No entanto, precisam de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do cotidiano.

O estilo de liderança influencia no processo da mudança organizacional (Hussain, et al., 2018). Os líderes transacionais têm suas táticas pautadas principalmente pela obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, além de seguir a ideia de a recompensa ser proporcional ao desempenho. Os líderes transformacionais são carismáticos, inspiradores, intelectuais e têm a consideração individualizada (Bass, 1985). Esse estilo de liderança identifica as partes interessadas para o processo de mudança (gerentes departamentais, grupos de funcionários e executivos de alto nível), e tem o entendimento de que a mudança, a transformação da empresa e das pessoas são os melhores caminhos para se alcançar o êxito em benefício e sucesso do negócio. Os líderes transformacionais têm aptidão para sustentar o processo de mudança e oferecer suporte para maximizar o potencial de sucesso e minimizar o risco de resistência (Hussain et al., 2018).

A liderança está entreposta com a formação, evolução, transformação e destruição cultural, sendo inicialmente formada pelas ações dos líderes, bem como, inserida e fortalecida (Schein, 2017). Para o autor, quando a cultura se torna disfuncional, a liderança é indeclinável para ajudar o grupo a desaprender algumas de suas suposições e aprender novas. Sem liderança nesse sentido, os grupos não estariam preparados para se adaptarem às mudanças das condições ambientais. Ele ainda destaca algumas habilidades percebidas como relevantes aos líderes, sendo:

**Percepção e clareza:** o líder deve estar habilitado a perceber o problema, ter clareza da cultura e de seus elementos disfuncionais, ou seja, entender a dinâmica da cultura.

**Motivação:** a liderança requer motivação e habilidade de intervir em seu próprio processo cultural. Para mudar quaisquer aspectos da cultura, os líderes devem estar dispostos a descongelar sua própria organização. O descongelamento requer negação da validade, se tornando um processo inevitavelmente doloroso para muitos.

**Força emocional:** descongelar uma organização demanda a criação de segurança psicológica. Isso significa ter força emocional para absorver grande parte da ansiedade que a

mudança traz. É provável que haja grande desconforto por desafiar algo que o grupo assume como verdadeiro.

**Habilidade de para mudar as suposições culturais:** os líderes devem ser hábeis ao trazer à tona, analisar e mudar algumas suposições básicas do grupo, é seu encargo articular ser convincente a respeito das novas visões e conceitos, criando condições para as novas suposições.

**Habilidade para criar envolvimento e participação:** o líder deve ouvir e envolver o grupo na obtenção da compreensão de seus próprios dilemas culturais no processo de mudança. Na organização, o líder necessita trabalhar com o grupo que existe no momento, porque é dependente das pessoas que conduzem a missão da organização. Antes que qualquer mudança real ocorra, deve-se criar o envolvimento dos seus liderados para obter suas participações.

Como Bresnen e Marshall (2000), reiteram, a cultura organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado que surge e se desenvolve por meio da interação social contínua entre os membros de uma comunidade. A mudança não é simplesmente algo que pode ser imposta de cima, e frequentemente as tentativas de executá-la sem entender suas complexidades, podem produzir consequências não intencionais e indesejadas.

### **2.3 Mudança organizacional**

As organizações estão em constante esforço para alinhar suas operações com um ambiente em mudança (Ackoff, 2006; Hailey & Balogun, 2002; Kotter, 1996; Mintzberg, 1979; Moran & Brightman, 2001). Embora não seja possível antecipar quais, quando, como e onde as mudanças acontecerão, compreende-se que elas devem ser consideradas certas, necessárias e inevitáveis (Beer, 2010).

Explicar como e porque as organizações mudam têm sido um ponto central e busca duradoura de estudiosos em administração e muitas outras disciplinas. Os processos ou sequências de eventos que se desdobram nessas mudanças, como transições nos empregos e carreiras dos indivíduos, formação e desenvolvimento de grupos e inovação organizacional, crescimento, reorganização e declínio, têm sido difíceis de explicar e administrar (Van & Poole, 1995). A mudança organizacional não se limita a uma única função ou dimensão organizacional, mas transcorre em todos os processos, áreas funcionais e atividades da entidade.

No ambiente organizacional, são inúmeros os conceitos que tentam explicar a mudança, conforme a Tabela 2.

Tabela 2

**Perspectivas conceituais de mudança organizacional**

<b>Definição de mudança organizacional</b>	<b>Referência</b>
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e sustentabilidade organizacional;	Lima & Bressan (2003)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados ou nas relações entre as pessoas no trabalho;	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais;	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas arranjos/estrutura e cultura);	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem	Ford e Ford (1995)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Vem & Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional;	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas;	Woodman (1989)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico;	Araújo (1982)
É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas;	Basil e Cook (1974)

Fonte: Adaptado de Bressan, 2004.

As primeiras abordagens teóricas sobre gestão de mudança organizacional sugeriram que as organizações não poderiam ser eficazes ou melhorar seu desempenho se permanecessem em constantes mudanças (J. B. Rieley & Clarkson, 2001). Luecke (2003)

ressalta que as pessoas precisam de rotinas para serem eficazes e capazes de melhorar seu desempenho. Entretanto, Burnes (1996), Rieley e Clarkson, (2001b) argumentam que é vital para as organizações a existência da capacidade das pessoas em lidar com mudanças contínuas.

As teorias da mudança descrevem a eficácia com que as organizações são capazes de modificar suas estratégias, processos e estruturas (Hussain et al., 2018).

Os modelos de Lewin (1947), são os primeiros modelos fundamentais de mudança planejada, explicando as forças que lutam para manter o *status quo* e empurrando para a mudança (Hussain et al., 2018). Toda mudança demanda um gerenciamento, verificando cada etapa e analisando cada resultado. Uma das formas de gerenciar essa nova situação é por meio do processo de mudança proposto pelo autor já citado, Kurt Lewin, que é composto por três ciclos: descongelar, mudar e recongelar.

**Primeiro ciclo:** *descongelar* o padrão de comportamento. Tudo estava congelado e, portanto, é vital criar motivação e prontidão para a mudança do trabalho em si, desaprendendo o comportamento atual da tarefa/atividade e admitir que algo não estava funcionando adequadamente. Nessa etapa, é importante mostrar para o indivíduo a importância de implantar a mudança, pois o sucesso desse processo depende da conscientização das pessoas para fazer as coisas de modo diferente.

**Segundo ciclo:** *mudança*, que consiste em desenvolver um novo padrão e é onde ocorre a implementação, de fato, com a supervisão de um agente de mudança treinado para liderar todo o processo. Treinamento e reestruturação comportamental para perceber, julgar, sentir e fazer as coisas de forma diferente, com base em uma nova perspectiva de vida, não apenas de trabalho. Disponibilizar um líder de conduta, um mentor, para ajudar a ver as coisas por outra perspectiva. Exploração do ambiente pessoal de alguém em busca de informação que valide as mudanças propostas.

**Terceiro ciclo:** *recongelar* o novo comportamento. Integrar o novo ponto de vista e comportamento por meio de uma nova perspectiva e comportamento, se adequando com os incentivos e autoconceito de indivíduo, consistência com os principais comportamentos novos dos outros e potencialmente uma nova cultura organizacional se instalando. Em outras palavras, transformar em regra geral o novo padrão de comportamento, criando condições para a continuidade a longo prazo.

No conceito de Lewin, para mudar o estágio de "equilíbrio quase estacionário", pode-se aumentar as forças de luta pela mudança, ou diminuir as forças que mantêm o *status quo*, ou a combinação de ambas as forças para a mudança organizacional proativa e reativa por

meio do compartilhamento de conhecimento da disposição individual, com a ajuda de estimular a mudança de estilo de liderança (Hussain et al., 2018).

Van de Ven e Poole (1995), apresentam quatro teorias básicas que podem servir como base para explicar os processos de mudança nas organizações: ciclo de vida, teleologia, dialética e evolução. Essas teorias representam diferentes sequências de eventos de mudança e mecanismos geradores que operam em diferentes níveis organizacionais, conforme segue:

1. Modelo de ciclo de vida: descreve o processo de mudança em uma entidade progredindo por uma sequência necessária de estágios. Um programa institucional, natural ou lógico prescreve os conteúdos específicos dessas etapas;
2. Modelo teleológico: considera o desenvolvimento como um ciclo de formulação, implementação, avaliação e modificação de metas com base no que foi aprendido pela entidade. Esta sequência emerge, por meio, da construção social proposital entre os indivíduos dentro da entidade;
3. Modelos dialéticos de desenvolvimento: surgem conflitos entre entidades que defendem teses e antíteses que se chocam para produzir uma síntese, que com o tempo se torna a tese para o próximo ciclo de uma progressão dialética. O confronto e o conflito entre entidades opostas geram esse ciclo dialético;
4. Um modelo evolutivo de desenvolvimento: consiste em uma sequência repetitiva de eventos de variação, seleção e retenção entre entidades em uma população designada. A competição por recursos ambientais escassos entre entidades que habitam uma população gera este ciclo evolutivo.

Kotter (1996), projetou um método de mudança consistindo em oito etapas. Seu método inicia com o estabelecimento de um senso de urgência, relacionando a mudança a crises potenciais reais, construindo uma equipe confiável para apoiar a mudança, tendo uma visão e estratégia, comunicando a visão, implementando a mudança e planejando a vitória a curto prazo, ganhos de consolidação e constantemente mudanças institucionais.

As organizações precisam de uma abordagem integrada, para impulsionar mudanças sistemáticas e construtivas e minimizar as barreiras destrutivas, além de abordar as consequências de fazer a mudança. Estudos observam a existência de falhas nas iniciativas de mudança (Jacobs, Van, Witteloostuijn & Christie-Zeyse, 2013; Jansson, 2013; Michel, By & Burnes, 2013; Rouse, 2011). Essas taxas de falhas indicam uma necessidade sustentada de

investigar e descobrir quais fatores aumentam a probabilidade de uma mudança organizacional ser bem-sucedida.

Burnes e Jackson (2011), argumentam que mesmo os escritores, que abordaram os motivos nos quais as iniciativas de mudança fracassam, reconhecem que as razões vão além do planejamento deficiente ou da falta de comprometimento com a mudança: a causa subjacente é um choque de valores entre a organização e a abordagem e tipo de mudança adotada. Conner (1998) acredita que as organizações precisam perceber que os fatores de mudança estão todos conectados e se afetam, qualquer ação tem uma reação em cadeia que afeta toda a organização.

Anderson e Ackerman (2001), sugerem que os três principais aspectos de uma estratégia abrangente de mudança são: conteúdo, pessoas e processos. O conteúdo se refere a estratégias, sistemas, tecnologias e práticas de trabalho. A tecnologia é essencial para impulsionar a mudança e desempenha um papel estratégico para facilitá-la e torná-la parte da cultura organizacional (Bayerl et al., 2013). As pessoas ou a dimensão pessoal, fazem referência aos indivíduos envolvidos e seus comportamentos ao implementar a mudança. A complexidade da mudança pode exigir importantes alterações nos valores e perspectivas pessoais de cada indivíduo, para se alinharem com a perspectiva organizacional (Moran & Brightman, 2001). Van, Demerouti e Bakker (2013) ressaltam que, para aumentar a probabilidade de sucesso da mudança, é necessário dar mais atenção às pessoas. O terceiro aspecto é o processo que representa as ações e procedimentos executados para implementar a mudança. Com base nas afirmações descritas, o alinhamento adequado entre conteúdos, pessoas e processos leva às mudanças bem-sucedidas.

Portanto, é imperativo alcançar um entendimento mais profundo, complexo e não óbvio das organizações, entendendo a sua cultura (Smircich, 1983). Goffee e Jones (1996), estabelecem antes de qualquer proposta de mudança organizacional, a necessidade de delimitar de maneira consistente a cultura da empresa e entender como ela se posiciona em relação à sua estratégia.

Neves et al., (2008), entendem que a mudança organizacional está intrinsecamente relacionada à cultura organizacional. Isso porque muitos argumentos que sustentam o processo de mudança, ou que resistem a ele, estão ancorados nesta cultura, dessa forma, vale destacar que qualquer processo de mudança organizacional recairá, principalmente, sobre os indivíduos. Sendo assim, as mudanças podem acarretar um abalo tanto em relação à estrutura de formação, cultura, valores, comportamentos, quanto em âmbito individual e profissional desta pessoa (Sá & Trindade, 2003).

Estudos relatam que entre as variáveis possíveis para a falha nas mudanças, destaca-se a cultura organizacional (Beer & Nohria, 2000). Aproximadamente 75% das iniciativas de mudança fracassam, assim, o percentual de organizações que vencem o “jogo da mudança” é pequeno e elas só são vencedoras porque têm líderes altamente eficazes que entendem as principais razões do fracasso das mudanças e como contorná-las, conforme Covey (2020). O autor identifica cinco principais razões do fracasso das mudanças:

1. líderes pouco preparados - líderes que não conseguem se adaptar à mudança ou engajar suas equipes eficazmente;
2. falta de uma visão clara - os líderes não têm uma visão clara, correta e cativante;
3. comunicação inadequada - os líderes se comunicam de forma dúbia ou impositiva com os colaboradores;
4. falta de alinhamento – muitas mudanças de uma só vez, prioridades conflitantes ou pessoas trabalhando em desacordo umas com as outras;
5. pouco engajamento – os líderes não conseguem conquistar o coração e a mente das pessoas, com isso, elas resistem à mudança ou não a abraçam.

Al-Haddad e Kotnour (2015) realizaram uma extensa revisão da literatura relacionada à mudança organizacional com o propósito de alinhar o tipo de mudança com o método de mudança para encontrar o efeito nos resultados da mudança. Com a alta variação de organizações em mudança, uma abordagem ou método diretivo não seria adequado para todas as situações, pois os métodos de mudança devem depender do contexto organizacional. Quando o tipo de mudança for claramente identificado, um líder poderá escolher o método mais apropriado para promovê-la.

### ***2.3.1 Mudança de cultura***

Algumas empresas acreditam que a dinâmica da mudança só ocorrerá ao se atingir o fundo do poço ou de uma resposta emocional. A crise certamente fornece uma delas, mas a temática pode vir à tona sem que a crise tenha se estabelecido, ou seja, também pode ser motivada por uma inspiração tão boa quanto as sequelas de um desastre (Taylor, 2005). Para a autora, não deve ser a mera curiosidade o propulsor de tudo, cultura é algo que se faz toda vez que uma decisão é tomada, é o que faz com que seus projetos ultrapassem o orçamento e os prazos, seus clientes se frustrem e sua empresa fique cega ou míope. Cultura é o negócio, não

alguma coisa que se faz no tempo vago. Afeta a velocidade nas respostas, responsabilidade nas entregas, rigor pela primazia, simplicidade, colaboração e aversão a feudos e atratividade de talentos (Taylor, 2005).

Segundo Daryl (1992), somente 10% das pessoas aceitam as mudanças de imediato, 20% aceitam com um pouco de esforço, 40% com muito esforço e 30% só aceitam depois que a mudança foi bem-sucedida.

Tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apontar a resistência à mudança, isto é, qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo, como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida (Hernandes & Caldas, 2001). Para os autores a complexidade associada ao fenômeno da mudança organizacional admite a resistência a partir de uma perspectiva mais crítica, ou seja, que se oponha uma atitude reflexiva aos pressupostos recorrentes sobre a resistência à mudança. Intencionando lançar novas luzes sobre o fenômeno da resistência, os autores propuseram um conjunto de “contra pressupostos”, com base nos valores já consolidados sobre a resistência à mudança, conforme a Tabela 3 a seguir:

Tabela 3

**Pressupostos e contra pressupostos sobre resistência à mudança**

Pressupostos	Contra pressupostos
Resistência à mudança é um “fato da vida” e algo que inexoravelmente irá ocorrer em processos de transformação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a resistência à mudança é rara e deverá ocorrer somente na presença de circunstâncias excepcionais;</li> <li>▪ ao procurar evitar ou prevenir a resistência, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento;</li> <li>▪ a resistência é um comportamento definido pelos detentores de poder quando são desafiados em seus privilégios ou posições.</li> </ul>
Resistência à mudança é nociva à organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a resistência é um fenômeno saudável e positivo;</li> <li>▪ a resistência é usada como uma desculpa para justificar processos de mudança mal desenhados ou malsucedidos.</li> </ul>
Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ seres humanos anseiam por mudança, e tal necessidade comumente se sobrepõe ao medo do desconhecido</li> </ul>
Os colaboradores são os atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistirem à mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a resistência à mudança é um comportamento que pode ser exibido tanto por gerentes quanto por empregados.</li> </ul>
Resistência à mudança é um fenômeno massificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a resistência é tanto um fenômeno individual quanto coletivo que varia um indivíduo para outro em função de fatores individuais e situacionais.</li> </ul>

Fonte: Hernandez e Caldas (2001).

Para incorporar a visão positiva da resistência à mudança aos processos de transformação é preciso mudar a visão negativa ainda dominante e desenvolver mecanismos de identificação, análise e assimilação de pontos de vista dissidentes. Comportamentos

resistentes possuem aspectos positivos que contribuem para o aperfeiçoamento dos processos de transformação organizacional, provendo-lhes consistência e coerência. Porém, para que tal percepção se converta em abordagem prática, alguns passos são necessários: primeiro, é preciso reverter a percepção ainda comum de que a resistência é sempre negativa; segundo, é necessário desenvolver ferramentas que possam ser incorporadas nos modelos de planejamento e condução de processos de transformação organizacional (Chu, 2005).

Schein (2017), acredita que a forma pela qual a cultura se altera, depende do estágio em que a organização se encontra. Todavia, nos diferentes estágios de desenvolvimento organizacional, surgem diferentes possibilidades em função da razão específica em cada estágio de desenvolvimento. A Tabela 4 mostra esses estágios e identifica os mecanismos específicos de mudanças mais relevantes em cada estágio.

Tabela 4  
Mecanismo de mudança cultural

Estágio Organizacional	Mecanismo de mudança
Formação da base e crescimento inicial	1. Mudança incremental mediante evolução geral e específica
	2. <i>Insight</i>
	3. Promoção de híbridos no interior da cultura
	4. Promoção sistemática de subculturas selecionadas
	5. Sedução tecnológica
Meia-idade	6. Infusão de <i>outsiders</i>
	7. Escândalos e explosão de mitos
	8. Modificações drásticas
Maturidade e declínio	9. Fusões e aquisições
	10. Destruição e renascimento

Fonte: Schein, 2017, p. 272.

No momento, em que a organização se encontra no estágio de formação, a cultura tende a ser uma força de crescimento positivo que precisa ser elaborada, desenvolvida e articulada.

Meia idade organizacional, a cultura torna-se diversa, formando muitas subculturas. Decidir que elementos precisam ser mudados ou preservados torna-se umas das estratégias mais difíceis que o líder enfrenta.

Maturidade e declínio, a cultura pode se tornar parcialmente disfuncional. Quanto mais estabilizada estiver a cultura após uma longa história de sucesso, os líderes constatarão que

mudar suposições fixadas requer muito mais tempo e esforço, muitas vezes essas mudanças só acontecem por meio de processos mais drásticos (Schein, 2017).

A entrada de novas pessoas na organização com novas suposições e diferentes experiências, é outro fator de mudança cultural. Essas mudanças são notadas na observação de que as organizações se diferenciam em muitas subculturas (Schein, 2017). Na concepção do autor, os líderes têm o poder de aumentar a diversidade e encorajar a formação de subculturas ou podem, mediante seleção e promoção, reduzir a diversidade, e assim, manipular a direção em que a organização evolui culturalmente.

Tollman et al. (2017) afirmam que, independentemente de quais mudanças específicas um processo de mudança pretende trazer, os objetivos fundamentais são os mesmos: melhorar o desempenho de forma substancial e sustentável e estabelecer uma organização ágil o suficiente para se adaptar a mudanças futuras. Esses objetivos, envolvem uma mudança sustentada no comportamento dos funcionários, e para que isso ocorra, deve ser do interesse individual dos funcionários mudar seu comportamento, portanto, as mudanças propostas devem levar em consideração seus interesses individuais. Os autores identificaram quatro falhas comuns nos processos de mudança:

1. Negligenciar os interesses individuais dos funcionários: inevitavelmente, haverá alguns custos para os funcionários em qualquer processo de mudança, mas os comportamentos necessários para a mudança ainda podem ser do seu interesse individual se houver benefícios que, no geral, tornem racional obter-se com as mudanças. Cabe à liderança entender essas análises de custo-benefício e inclinar a balança conforme o necessário para tornar o suporte ativo à mudança coletiva uma estratégia de vitória individual;
2. Envolvimento insuficiente da equipe estendida: – é preciso atingir uma massa crítica de 70% de engajados da liderança estendida (gerentes, coordenadores, supervisores). A menos que eles se sintam incluídos desde a concepção da mudança, terão pouco incentivo para encorajar os novos comportamentos em suas equipes;
3. Falha em dar autonomia suficiente ao gerente de projeto: o gerente de projeto precisa ter autonomia e influência para incentivar os envolvidos no processo de mudança a modificar seus comportamentos e assim, desempenhar esse papel de forma eficaz e apoiar a liderança sênior de maneira adequada. A alta gestão deve

deixar claro para a organização o papel do gerente de projetos no processo de mudança;

4. Definir metas e não ter acompanhamento da alta direção: Iniciativas de mudanças mais complexas, especialmente aquelas que envolvem mudanças na estratégia ou no modelo operacional de uma organização, demandam indicadores de desempenho de longo prazo, a possibilidade de correções de rumo, soluções interdepartamentais e a manutenção de acompanhamento da alta direção. Definir metas anuais e deixar que os departamentos assumam a responsabilidade por elas sem nenhuma supervisão pode não ser suficiente.

Apesar da complexidade e transversalidade do tema, a construção teórica apresentada sugere pontos convergentes e norteadores relacionados à mudança, especialmente no que tange a aspectos relacionados à competitividade, desempenho e capacidade de adaptação aos condicionantes do ambiente no qual as organizações estão imersas. O desafio cultural, portanto, parece residir não somente na objetividade manifesta das organizações, mas especialmente de um processo interpretativo, no qual os indivíduos são os protagonistas, uma vez que podem ser os agentes que darão legitimidade às mudanças sustentáveis.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso, no qual o fenômeno estudado são os elementos culturais para mudança organizacional em uma cooperativa de saúde complementar. A técnica de análise de dados contemplou uma etapa quantitativa que possibilitou identificar os tipos de cultura atual e desejada, e uma etapa qualitativa com uso da técnica de análise de conteúdo que permitiu aprofundar o poder de explicação da primeira etapa, por meio da sistematização de códigos com apoio do Software Atlas ti 9.0. O percurso metodológico detalhado é apresentado na sequência.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

A base do objetivo dessa pesquisa é classificada como estudo de caso, no qual é proposta a investigação de uma situação real envolvendo os participantes. Nesse caso, são investigados os elementos da cultura organizacional no entendimento dos líderes em uma cooperativa de saúde, e quais as perspectivas de mudanças almejadas.

Stake (1995), define os estudos de caso como uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Os casos são relacionados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta de dados, durante um período prolongado. Em complementariedade Yin (2010), considera que esse tipo de pesquisa tem direcionamentos estabelecidos por uma base teórica já existente, com potencial para confirmar, desafiar ou ampliar a teoria, podendo ser usada para determinar se as proposições teóricas do tema pesquisado são corretas.

Nesse sentido, o estudo de caso como estratégia de pesquisa tem características predominantemente qualitativas, mesmo utilizando técnicas quantitativas e qualitativas. As abordagens qualitativa e quantitativa não devem ser encaradas como extremos opostos, ou dicotomias, pelo contrário, representam fins diferentes em um contínuo (Newman, Benz & Ridenour, 1998).

A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais, e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do

significado dos dados, resultando em um relatório final com estrutura flexível (Creswell, 2010).

A pesquisa qualitativa evoluiu para um empreendimento multidisciplinar, abrangendo desde as Ciências Sociais até formas de Arte. No entanto, muitos instrutores de métodos de pesquisa variam em suas preferências e prescrições sobre como conduzir o trabalho de campo e como escrever sobre ele (Saldanã, 2013). O autor adota uma postura pragmática em relação à investigação humana e se permite escolher a ferramenta mais adequadas, assumindo que há situações em que os significados das palavras contextualizadas, podem oferecer subsídios para uma análise substantiva mais aprofundada. Quanto mais versado for nos métodos ecléticos de investigação de campo, melhor será a capacidade de compreender os diversos padrões e significados complexos da vida social (Vosgerau et al., 2016).

A técnica de análise dos dados escolhida para realização deste estudo foi a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2010), configura como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, ou seja, constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Para a autora, essa análise conduz a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum, representando uma abordagem metodológica em características e possibilidades próprias.

O procedimento de coleta de dados desse estudo ocorreu em duas etapas distintas, mas complementares:

**Diagnóstico da cultura organizacional:** foi utilizada a metodologia OCAI com o objetivo de diagnosticar o tipo de cultura organizacional (atual e desejada) a partir dos elementos culturais definidos a priori com base na literatura especializada sobre a estrutura de valores competitivos, (Cameron & Quinn 2006), que subsidiou a construção do roteiro de entrevista semiestruturada.

**Entrevista semiestruturada:** Seguido pelo método de pesquisa do tipo Qualitativa, a partir da realização de entrevistas semiestruturadas aplicada aos líderes com objetivo de ampliar o entendimento e percepção da cultura organizacional da cooperativa, com um roteiro de entrevista pré-estabelecido abordando seis dimensões. O recurso da entrevista semiestruturada proporciona flexibilidade à coleta de dados, bem como uma maior abertura ao entrevistado, favorecendo assim, a exploração em profundidade de seus saberes, bem como as representações de suas crenças e valores, por meio, de uma série de perguntas realizadas

verbalmente em uma ordem prevista, entretanto, permite ao entrevistador acrescentar ou reformular perguntas de esclarecimento, no curso da entrevista, para atender as necessidades do entrevistado (Laville & Dionne, 1999). A vantagem dessa técnica é a sua flexibilidade e a possibilidade de rápida adaptação, a entrevista pode ser ajustada, quer ao indivíduo, quer às circunstâncias (Jarry, 2017).

No roteiro de entrevistas, as perguntas são abertas e de livre explanação pelo indivíduo entrevistado, a fim de permitir expor suas percepções e obter respostas mais aprofundadas acerca do fenômeno, e complementar com outros possíveis elementos da cultura organizacional. Para Schein (2017), se a interpretação dos dados culturais requer interação com os observados as entrevistas semiestruturadas acrescentam dados da própria interação para ajudar nessa interpretação. O autor recomenda como boa prática para análise da cultura organizacional as entrevistas em grupo, entretanto a expansão da pandemia do covid-19, dificultou esse processo, devido à alta demanda de trabalho dos líderes, visto que, a cooperativa utilizada como meio de estudo possui como ramo de atuação a área de plano de saúde.

### 3.2 Procedimentos aplicados na coleta de dados

Os passos da coleta de dados incluem o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações, por meio de observações, e entrevistas semiestruturadas ou não estruturada, de documentos e materiais visuais, assim como, do estabelecimento do protocolo para registros das informações (Creswell, 2010).

No primeiro estágio de levantamento dos dados da pesquisa, foram realizadas reuniões com os líderes, explicitando os objetivos do estudo, na sequência foi enviado email com o link da *survey*, (<https://pt.surveymonkey.com/s/projetos>), por meio da ferramenta *Qualtrics*, com as orientações necessárias para o preenchimento da pesquisa.

Foram convidados a participar do estudo 48 (quarenta e oito) funcionários que desempenham função de lideranças na cooperativa, esse número compreende a totalidade de gestores da cooperativa. Os dados foram obtidos a partir das respostas de 31 (trinta e um) líderes, sendo, diretores, gerentes, coordenadores e responsáveis.

A *survey* serviu-se da metodologia dos modelos dos valores competitivos e sua escala OCAI, a qual, avalia **6** dimensões contemplando quatro questões por dimensão, por meio de uma escala, em que o respondente divide **100 pontos** entre **4** alternativas, cada uma caracterizando um tipo de perfil cultural: Hierárquica Clã, Adhocracia e Mercado. Para

aplicação da pesquisa, foi necessária a tradução e adaptação o questionário OCAI de Cameron e Quinn (2006) que apresenta o modelo de diagnóstico de cultura organizacional, apresentadas no apêndice A. O OCAI é um instrumento que permite diagnosticar a orientação dominante da organização com base nos tipos de cultura. As bases teóricas do OCAI são apresentadas por Cameron e Quinn (2006), no apêndice I do livro *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.

Os líderes responderam à pesquisa avaliando a cultura atual dominante da cooperativa e, na sequência, responderam considerando o modelo ideal, ou seja, qual a cultura desejada considerando o cenário atual, social e econômico, que a cooperativa se encontra.

Cameron e Quinn (1999) apontam que a adoção do OCAI, na forma de escala, justifica-se pelo fato de salientar as particularidades culturais da organização avaliada, na medida em que força os respondentes a indicarem as diferenças para cada dimensão analisada.

No segundo estágio de levantamento dos dados, foram realizadas entrevistas individuais abrangendo diretores, gerentes e coordenadores das áreas da cooperativa. Para definição dos indivíduos entrevistados, estabeleceu-se os seguintes critérios: líderes das áreas com maior número de colaboradores, áreas de suporte consideradas estratégicas, áreas que demandam maiores mudanças, apontadas nas pesquisas dos clientes, e gestores exercendo cargo de liderança no mínimo há dozes meses.

As entrevistas foram agendadas e realizadas no formato online, com uso de tecnologias de transmissão e gravação, no período de abril a maio de 2021. Cada entrevista ocorreu de forma individual, totalizando treze entrevistados. O número da amostra se deu por saturação nas respostas.

O tempo de duração das entrevistas variou entre 58 minutos a 2 horas e 53 minutos, totalizando 22 horas e 56 minutos, cada uma teve como base o roteiro apresentado no apêndice B. Os entrevistados foram nomeados de 1 a 13 mantendo o sigilo dos nomes indivíduos, conforme Tabela 5.

Tabela 5  
**Identificação dos entrevistados e informações da entrevista**

Entrevistado	Duração	Data	Transcrição
Entrevistado 1	01:40	14/04/2021	20
Entrevistado 2	01:24	15/04/2021	19
Entrevistado 3	03:27	22/04/2021	43
Entrevistado 4	01:25	22/04/2021	22
Entrevistado 5	01:13	23/04/2021	19
Entrevistado 6	01:18	23/04/2021	18
Entrevistado 7	02:53	26/04/2021	44
Entrevistado 8	02:09	27/04/2021	46
Entrevistado 9	00:58	28/04/2021	16
Entrevistado 10	01:57	03/05/2021	30
Entrevistado 11	01:46	04/05/2021	32
Entrevistado 12	01:40	04/05/2021	28
Entrevistado 13	01:35	13/05/2021	21
<b>Total</b>	<b>22:56</b>		<b>358 págs.</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

### 3.3 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio, de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou qualitativos, permitindo inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (Bardin, 2010).

Para Creswell (2010), o processo de análise de conteúdo, envolve extrair sentido dos dados do texto e da imagem, abrange um profundo processo de compreensão, conduzindo diferentes análises, realizando uma interpretação do significado mais ampla dos dados.

Jarry (2017), alerta para a objetividade, se referindo as explicitações das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo. No processo de análise o pesquisador toma decisões de quais categorias usar, como distinguir tais categoria e define critérios utilizar para registrar e codificar o conteúdo. O autor considera que a objetividade implica que essas descrições se baseiem em um conjunto de normas, para minimizar a possibilidade de que os resultados sejam mais um reflexo da subjetividade do pesquisador que uma análise de conteúdo de determinado documentos.

Na análise de conteúdo utilizou-se a abordagem da Bardin (2010), que apresenta a análise de conteúdo como uma técnica da análise qualitativa apresentando três processos, ou fases que julga necessárias para se realizar uma análise de conteúdo: pré- análise; exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

No processo de pre-análise organizou-se o material a ser analisado, tornando-o operacional, sistematizando as ideias preliminares. Na leitura flutuante estabeleceu-se o contato com os documentos coletados, buscando um entendimento do material e a escolha dos documentos. Em seguida foram delimitados os documentos analisados e a formulação dos objetivos. Bardin (2010), considera que a exploração do material é considerada como a fase da descrição analítica, incluindo todo e qualquer material textual coletado, submetido a um estudo detalhado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. São elementos necessários nessa fase a codificação, a classificação e a categorização.

No processo de tratamento dos resultados, inferência e interpretação os resultados foram tratados, ocorrendo a condensação e a ênfase das informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais, com uma análise reflexiva e crítica. Na sequência foram criados códigos definidos por Saldaña (2013), como uma palavra ou frase curta, que simbolicamente, capture a essência e seja evocativo para os dados visuais ou linguísticos encontrados, como uma forma de analisar dados qualitativos, consideradas como adequados para o estudo em questão. O autor considera que todas as questões de pesquisa, metodologias, estruturas conceituais e parâmetros de trabalho de campo são específicos ao contexto.

Por fim, a codificação realizada pode ser organizada em subcategorias e em categorias que geraram temas e então a teoria oriunda dos dados analisados qualitativamente (Vosgerau et al., 2016).

Na etapa de Pré-codificação leitura e reflexão, foram destacadas todas as palavras e frases consideradas como chaves de evidência no embasamento das suposições e teoria. A etapa da elaboração de memórias (memos) analíticas que tem como propósito documentar e trazer reflexões no processo de codificação, se propôs a elaboração de questionamentos, levantamento de causas e efeitos, análises pessoais e teóricas acerca do que foi destacado como importante na etapa anterior.

Importante destacar que a codificação pode ser organizada em códigos e subcódigos, sendo o segundo originado um detalhamento do primeiro. Por fim, a codificação realizada pode ser organizada em subcategorias e em categorias que geraram temas e então a teoria oriunda dos dados analisados qualitativamente (Vosgerau et al., 2016).

O uso do software Atlas TI 9.0, foi um facilitador na organização da análise de conteúdo, proporcionando a realização das etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e análise dos resultados. Possibilitando a elaboração de vínculos entre

citações e códigos, permitindo a visualização da relação lógica estabelecida entre os elementos codificados e as categorias de análise.

Os elementos relacionados foram representados conectados graficamente em redes, o que facilitou a análise conceitual dos elementos codificados nas entrevistas.

As citações foram classificadas por código e categoria de análise (Saldaña, 2013), usando a técnica de análise (Bardin, 2010). Em um estudo exploratório Vosgerau et al., (2016), revelaram que é possível fazer uma análise qualitativa de conteúdo mesclando os modelos de Bardin (2010) e Saldaña (2013). As autoras consideram que a associação potencializa a criatividade metodológica dos pesquisadores, permitindo novas descobertas por meio da articulação das diferentes possibilidades de codificação, possibilitando responder com maiores detalhes qualitativos a questões de pesquisa. Com essa seção, finaliza-se a apresentação dos procedimentos metodológicos.

## **4 Análise dos Resultados**

No conjunto deste estudo, esse capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa, desenvolvendo a análise e discussão dos resultados obtidos a partir da coleta de dados. Focando em responder aos objetivos específicos e à pergunta que gerou essa pesquisa: Quais os elementos culturais para a mudança organizacional sob a perspectiva da estrutura de valores competitivos em uma cooperativa de saúde?

### **4.1 Breve contexto de análise: cooperativismo médico e a saúde suplementar no Brasil**

A insatisfação com as transformações estruturais na Previdência Social e a queda na qualidade do atendimento nas décadas de 1950 e 1960, oportunizaram o surgimento de seguradoras de saúde que iniciaram um processo de mercantilização da medicina e a proletarização do profissional médico. Com o objetivo de resgatar a ética da profissão e o papel social da medicina originou-se em 18 de dezembro de 1967, a União dos Médicos, baseada nos princípios do cooperativismo.

A partir de 1996, devido à sua representatividade, a União dos Médicos passou a fazer parte de um ramo específico do cooperativismo de saúde, o Ramo Saúde. Antes, elas estavam vinculadas ao Ramo Trabalho (OCB 2019).

Em 1999, passou a vigorar, também, a Lei 9.656, editada em junho de 1998, que regulava o setor, até então sem padrão de funcionamento. Em seguida, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) foi estabelecida pelo Ministério da Saúde em 28 de janeiro 2000, por meio da promulgação da Lei 9.961, como órgão oficial do Governo, responsável por garantir o cumprimento da legislação definida para o setor.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), atualmente existem 805 cooperativas brasileiras ligadas ao setor de saúde, que congregam 238.820 cooperados e geram mais de 103 mil empregos diretos. Esse número abrange cooperativas de vários segmentos profissionais do âmbito de atuação das atividades ligadas à saúde.

No Paraná, as cooperativas são responsáveis por atender 1.546.190 clientes, o que representa 54,26% do mercado de saúde suplementar do estado. Apesar de as cooperativas da saúde privada do estado terem domínio de mercado, os dados têm demonstrado uma variação negativa no volume de clientes, ocasionado pelo acirramento da concorrência e a abertura de modalidades alternativas de acesso ao serviço médico, como a implantação de clínicas

populares por valores de mensalidade mais baixos em relação aos tradicionais planos de saúde.

Com base no contexto sobre a necessidade em responder a esse cenário de mudanças, o presente estudo investigou os elementos constituintes da cultura organizacional em uma cooperativa de saúde de segundo grau, a partir de uma análise cultural por meio de um diagnóstico e análise de dados coletados em entrevistas realizada com os líderes da cooperativa. Os resultados são apresentados a seguir.

#### 4.2 Diagnóstico da cultura organizacional atual dominante na cooperativa

Após a ponderação da pontuação atribuída pelos líderes, foi possível atingir o primeiro objetivo específico, que é diagnosticar a cultura organizacional dominante da cooperativa, evidenciando que-há um perfil cultural dominante de acordo com o CVF – *Competing Values Framework*, sendo, neste caso, o perfil de uma cultura hierárquica, conforme demonstrado na Figura 3.

Tabela 6  
Pontuação diagnóstico OCAI

Cultura	Pontuação
Hierárquica	43
Clã	26
Adhocracia	11
Mercado	20

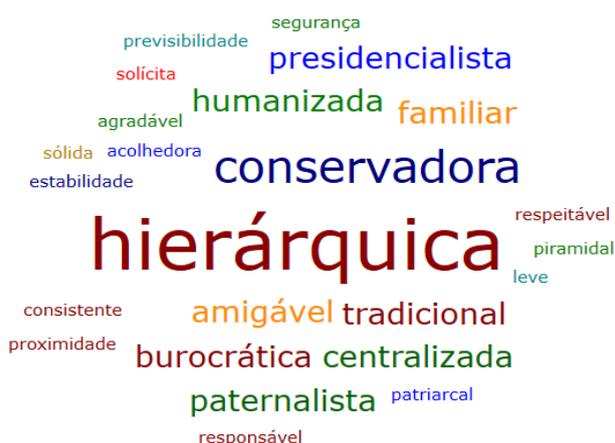
Fonte: Dados da pesquisa, 2021.



**Figura 3.** Resultado diagnóstico OCAI – cultura atual dominante  
Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A predominância da pontuação indica a cultura que tende a ser mais enfatizada nessa cooperativa, identificando as premissas, estilos e valores básicos que predominam. Considerando um total de 100 pontos, a cultura Hierárquica apresentou o quadrante com maior pontuação (43), seguida de Clã (26), Mercado (20) e Adhocracia (11). Cameron e Quinn (2006) atestam que cultura organizacional hierárquica se caracteriza por um local de trabalho formalizado e estruturado onde os líderes considerados como eficazes são bons coordenadores e organizadores. As preocupações de longo prazo da organização são estabilidade, previsibilidade e eficiência, regidos por regras e políticas formais, buscando eficiência sem erros.

A cultura hierárquica se evidencia também na análise de dados, por meio das entrevistas, nas quais as características mais citadas entre os entrevistados foram, hierárquica e conservadora, conforme evidenciadas na Figura 4.



**Figura 4.** Características culturais  
Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Um dos fatores que influencia a predominância da cultura hierárquica na cooperativa pode ser a formação profissional de seus dirigentes. Conforme a Política Nacional do Cooperativismo, a Lei 5.765, parágrafo 47, a Diretoria ou Conselho de Administração deverá ser composta exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral. Por se tratar de uma cooperativa de trabalho médico, os dirigentes possuem como formação profissional a medicina, sendo considerada com uma base de características mais tradicionais, conforme citado pelos entrevistados:

A base da formação da cooperativa é o médico que ao natural é tradicional, é uma profissão mais conservadora. Então como nós somos uma cooperativa de médicos, por isso que as vezes a cooperativa é mais lenta, tem mais dificuldade em evoluir, de mudar, de inovar... Acredito que nós estamos mudando e melhorando, mas talvez não na velocidade que a gente poderia esperar. . então é difícil enquanto gestor, falando em governança, sair dos trilhos ou propor coisas diferentes. (entrevistado 11)

Outro fator que pode contribuir para a predominância do modelo de cultura hierárquica na cooperativa é a alta regulamentação da Saúde Suplementar, exigindo assim procedimentos padronizados, estruturados e eficientes.

### 4.3 Diagnóstico da cultura desejada na perspectiva dos líderes

Segundo objetivo específico deste trabalho foi atingido ao ponderar-se a pontuação atribuída pelos líderes para a cultura desejada na cooperativa. Cameron e Quinn (2006) aduzem que ao se identificar a cultura almejada em uma determinada empresa, a consciência do que se deseja poderá colaborar para melhorias no desempenho organizacional. Isso porque ao se considerar atender as demandas futuras e as oportunidades a serem enfrentadas para se conquistar essa cultura, a organização repensa seu modelo de gestão.

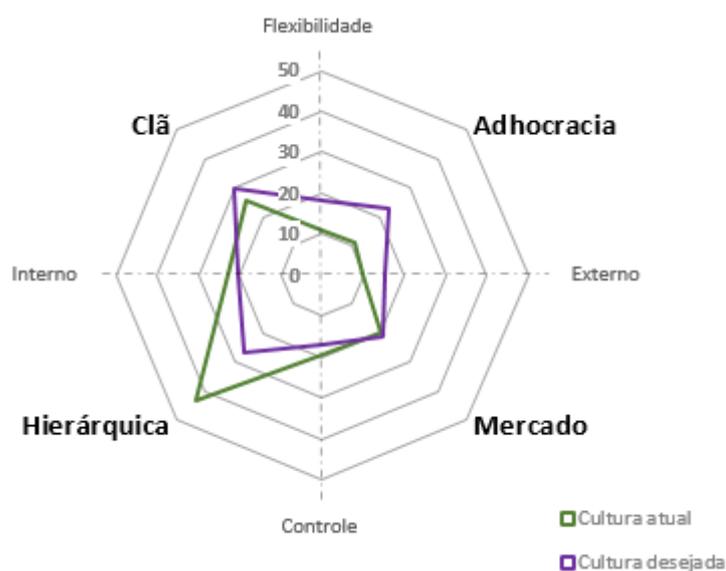
Os autores sustentam que geralmente as quatro tipologias (Hierarquia, Clã, Adhocracia e Mercado) estão presentes nas organizações, em maior ou menor grau. Constatou-se no estudo de caso realizado, que os quatro tipos culturais permeiam a cooperativa. Entretanto, observou-se que a mudança mais significativa manifestada na perspectiva dos líderes, é o deslocamento de um modelo hierárquico, para o modelo adhocrático, evidenciado na Figura 5. O diagnóstico apresentou uma pontuação de 11 (onze) pontos para o modelo de Adhocracia, passando a 23 (vinte e três) pontos na cultura desejada, evidenciada na Tabela 7. Cameron e Quinn (2006), consideram especialmente sensíveis as diferenças de mais de dez pontos entre a cultura atual e a desejada.

Tabela 7

#### Pontuação cultura ideal e cultura desejada

Cultura	Pontuação	
	Atual	Desejada
Hierárquica	43	27
Clã	26	30
Adhocracia	11	23
Mercado	20	21

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.



**Figura 5.** Resultado diagnóstico OCAI – cultura atual e cultura desejada  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Com uma diferença cada vez menor das vantagens dos produtos e serviços, surgiram premissas de que iniciativas inovadoras e pioneiras conduzem ao sucesso, que as organizações estão principalmente no negócio de desenvolver novos produtos e serviços e se preparar para o futuro (Cameron & Quinn, 2006). Um desafio importante para a cooperativa na percepção dos líderes é produzir serviços inovadores e se adaptar rapidamente para novas oportunidades. O conceito de inovação compreende a implementação de novas ideias ou comportamentos, é definida como a adoção de um dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço, gerado internamente ou adquirido, que seja novo para a organização adotante (Damanpour, 1991).

Em uma primeira análise pode-se concluir que a cultura hierárquica é oposta à cultura de Adhocracia, entretanto, Cameron e Quinn (2006), constataram em suas pesquisas a existência de subunidades inovativas em organizações maiores que têm uma cultura dominante de um tipo diferente. Uma cultura de subunidade inovativa pode existir dentro de uma hierarquia. Os autores concluíram, nesse estudo, que organizações eficazes são capazes de se comportar de formas flexíveis e às vezes contraditórias, elas podem encorajar a produtividade e realização, mas também capacitar os funcionários e manter um clima divertido e informal.

A cooperativa, em questão, por se tratar de uma operadora de plano de saúde altamente regulada, necessita de padrões controlados, porém, para acompanhar as mudanças de mercado, carece de inovação para combater a concorrência e as exigências de seus clientes.

Uma razão pela qual é útil saber o tipo de cultura da sua organização é porque o sucesso organizacional engloba a extensão em que a cultura corresponde às demandas do ambiente competitivo (Cameron & Quinn, 2006).

Na sequência é apresentado o resultado da análise de dados fundamentada nos resultados das entrevistas com os líderes da cooperativa.

#### 4.4 Identificar os elementos constituintes que aproximam ou são barreiras no processo de mudança da cultura organizacional

Ao identificar os elementos culturais que aproximam ou são barreiras no processo da mudança cultural da cooperativa, alcançou-se o terceiro objetivo específico. Para identificação dos elementos culturais, embasou-se nas seis dimensões de Valores Competitivos, demonstradas na Tabela 8, que segundo Cameron e Quinn (2006), refletem valores culturais fundamentais e suposições implícitas sobre o funcionamento da organização.

Tabela 8  
Categorias de análise e subcategorias

Categorias de análise	Subcategorias	Citações
1) Características dominantes	Modelo de tomada de decisão	27
	Qualidade na prestação de serviço	8
	Relação de trabalho	26
	Subculturas	35
2) Liderança Organizacional	Avaliação de desempenho	25
	Características dos líderes	34
	Lideranças informais	32
3) Gestão de Pessoas	Valores e competências valorizadas	22
	Reconhecimento pelo bom desempenho	30
	Motivação da equipe	23
4) Coesão Organizacional	Atmosfera colaborativa	16
	Colaboração entre as áreas	19
	Conflitos	27
	Resiliência e determinação	20
5) Ênfases Estratégicas	Políticas organizacionais	38
	Abordagem estratégica	18
	Alinhamento cultura e estratégia	34
	Clareza em relação a estratégia	38
	Comportamentos para atingir a estratégia	13
	Desenvolvimento profissional	23
Agilidade e inovação	40	
Riscos	19	

6) Critérios de sucesso	Características valorizadas	24
	Insucessos	23
	Clientes	12
	Responsabilidade pelos resultados	17

**Nota:** As citações foram classificadas por código e categorias de análise (Saldaña, 2013) por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2010). Fonte 1: Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: edições 70. Fonte 2: Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. 2.ed. London: Sage.

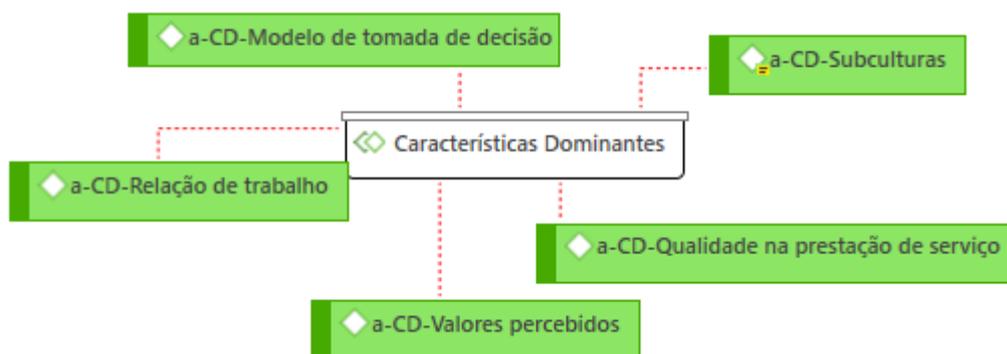
Para análise de conteúdo utilizou-se como ferramenta de apoio o AtlasTI 9.0, que possibilitou a codificação dos dados para posterior categorização, sendo que a unidade de registro escolhida para o tratamento dos dados foi a frase (Bardin, 2010) a partir de trechos textuais (Quotations). Para agregação dos códigos e classificação das categorias por tema, foi empregado o procedimento a posteriori (Bardin, 2010), com o objetivo de deixar surgir da combinação dos códigos, a designação de cada grupo. Após examinar os códigos e as categorias de análise, concluiu-se que não foi necessário incluir novos códigos além dos componentes previamente identificados no referencial teórico.

Após as fases de codificação definiu-se os códigos relevantes, os quais são descritos na sequência, considerando cada dimensão descrita na Tabela 8.

### 1. Características dominantes

Concernem ao grau de trabalho em equipe e senso de pertencimento, nível de criatividade e dinamismo, foco em objetivos e competição, confiança em sistemas e ênfase na eficiência na organização (Cameron & Quinn, 2006).

Na dimensão “características dominantes da cooperativa” foram retratados os elementos que refletem suas principais idiossincrasias, demonstrados na Figura 6.



**Figura 6.** Dimensão características dominantes e subcategorias

Fonte: Desenvolvido a partir da análise de conteúdo com base no trabalho de Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: edições 70.

**Modelo de tomada de decisão:** os entrevistados identificam o modelo de tomada de decisão como centralizado e apontam as principais percepções em relação ao modelo na cooperativa: consideram que a decisão centralizada pode se tornar danosa para a cooperativa, a partir do momento em que as pessoas se desacostumam a tomar decisões ou não se comprometem com a decisão tomada e perdem a habilidade em tomar decisões e resolver problemas. Em muitas situações, o colaborador leva o problema para o coordenador resolver, o coordenador para o gerente e o gerente para o diretor.

Mesmo nas iniciativas em que se descentraliza o processo de decisão, busca-se de alguma forma a validação com a presidência ou com outra diretoria específica.

O modelo de tomada de decisão centralizada reforça-se devido à estrutura da cooperativa, que é muito controlada, afinal a diretoria precisa se reportar ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal e às assembleias.

**Subculturas:** os entrevistados consideram que a formação das subculturas é um processo natural das organizações, visto que, as pessoas convivem, sentem, pensam e exteriorizam tais pensamentos. Um ponto de extrema importância é a consciência da existência e as características da subculturas, para que possam ser gerenciadas. O gerenciamento adequado pode proporcionar impactos positivos na organização. Na cooperativa, as subculturas são facilmente evidenciadas, sendo consideradas com impactos relevantes:

- a) perda na fluidez no processo, quando etapas precisam passar por diferentes áreas;
- b) decisões diferentes para as mesmas situações, citando como exemplo: na pandemia precebeu-se um descompasso, enquanto equipes se mantinham no trabalho remoto, outras equipes foram orientadas a voltar ao trabalho presencial, situação essa que gerou um descontentamento, por um sentimento de tratamento diferenciado, dando espaço a um ambiente de fofoca e julgamento;
- c) perda de performance, perda financeira e retrabalho quando não se olha para toda a cooperativa;
- d) dificuldade de engajamento para atingir uma meta maior, que permeie toda a cooperativa, cada departamento tenta resolver seus problemas e apresentar suas soluções de forma fragmentada;
- e) contata-se uma discricionariedade entre os setores, há líderes com regras mais rígidas, desde regras de convivência até as regras gerais da empresa, enquanto há outros com grande flexibilização.

**Relação de trabalho:** os entrevistados se mantêm associados à cooperativa, por diferentes motivos, entre os mais frequentes são:

- a) relevância social que o sistema cooperativo representa aos médicos, clientes e colaboradores;
- b) oportunidade de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, se estendendo a todos os funcionários;
- c) equilíbrio entre as questões pessoais e profissionais;
- d) previsibilidade, estabilidade, condições de infraestrutura de trabalho e senso de respeito.

A cooperativa é considerada um lugar onde as pessoas gostam de trabalhar, considerando seus desafios, contradições e qualidades, o que se evidencia na classificação dentre as melhores empresas para se trabalhar no Paraná.

**Qualidade na prestação de serviços:** os entrevistados reconhecem que a cooperativa preza pela qualidade na prestação dos serviços e busca excelência nos atendimentos, fatos esses que são evidenciados na pesquisa de satisfação de seus públicos, na certificações, selo de governança e regulações normativas do setor de saúde. Um ponto de observação apontado foi o prazo das entregas que, em alguns casos, extrapolam o combinado.

**Valores percebidos:** foram considerados percebidos e vividos no cotidiano da cooperativa na percepção de alguns entrevistados os seguintes valores:

- a) o cuidado, a atenção, o respeito pelo colaborador, pela pessoa e pelos indivíduos;
- b) a cooperativa é voltada para o cumprimento das normas. As estruturas, as decisões estão voltadas para a normativa, para o ser correto, por essa integralidade em relação ao *Compliance*;
- c) a questão hierárquica e a autoridade são valores cultuados na cooperativa. A busca pela melhoria contínua, fazer o melhor possível, entregar com qualidade, ter responsabilidade, comprometimento e dedicação e respeito pela ideia do outro é algo vivido, a cooperativa é muito bem-organizada em relação aos seus processos e políticas;
- d) em contraponto, houve entrevistados que tiveram dificuldades em relatar os valores percebidos na cooperativa e outros, ainda, não souberam responder.

## 2. Liderança Organizacional

Os principais elementos que descrevem o estilo e a abordagem de liderança que permeiam a cooperativa são evidenciados na Figura 7.



**Figura 7.** Dimensão Liderança Organizacional e subcategorias

Fonte: Desenvolvido a partir da análise de conteúdo com base no trabalho de Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: edições 70.

**Características dos líderes:** ao descreverem como estilos e abordagem de liderança os entrevistados consideram:

- a) preocupação com estabilidade dos colaboradores, porém, com uma cobrança rígida de resultados;
- b) perfil acolhedor, busca por uma liderança de apoio e desenvolvimento e crescimento de seus funcionários;
- c) ser acessível e humano, entender as pessoas, os contextos familiares, as questões de gêneros;
- d) incentivar a equipe a buscar coisas novas e ser relevante para o Sistema;
- e) em processo de transição de centralizador para descentralizador;
- f) rigorosos para cobrar os resultados acordados;
- g) liderança focada no equilíbrio entre demanda do cliente, a visão do funcionário e recursos para desempenho das atividades.

**Avaliação de desempenho:** os entrevistados reconhecem um esforço e um trabalho constante de desenvolvimento das lideranças quando se trata de avaliação de desempenho, entretanto, ainda é percebido como ponto de melhoria, sendo apontado como a maior dificuldade, o feedback negativo.

São apontados como dificultadores de um processo adequado de avaliação de desempenho do funcionário, o tempo dedicado à operação, que muitas vezes preenche toda a

jornada no nível decisório e operacional, não sobrando tempo para gerir as pessoas e pensar no desenvolvimento.

O processo de avaliação da alta direção para as lideranças também é notado como uma oportunidade de melhoria, visto que, a avaliação na maioria das vezes não acontece. Nas situações em que a avaliação é solicitada, nota-se um desconforto na alta direção em fazê-la. Outro ponto observado é que a partir do momento que a alta direção não realiza a avaliação e o plano de desenvolvimento, os gerentes não recebem as avaliações de seus subordinados, ficando o processo inacabado, impactando em todo o processo de avaliação da cooperativa. Existe abertura, mas ainda há uma lacuna na prática.

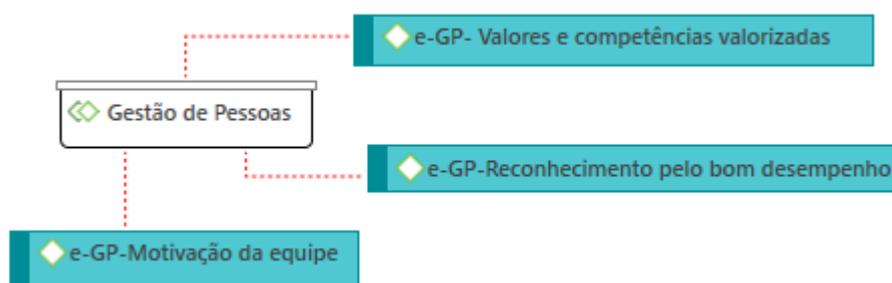
**Lideranças informais:** na cooperativa são identificados as lideranças informais nas seguintes situações:

- a) a partir do momento em que o funcionário tem o domínio de um determinado processo, combinando com uma acessibilidade e disponibilidade, passa a ter uma liderança técnica;
- b) quando identificados por seus gestores, são intencionalmente delegados para determinados processos e projetos;
- c) quando a liderança de fato não desempenha seu papel, seja por omissão ou por falta de atuação;
- d) colaboradores que têm um contato mais próximo com a diretoria, acabam exercendo uma liderança. Quando há uma maior proximidade, em um modelo hierárquico, aumenta a possibilidade de influência.

Entretanto, o modelo cultural hierárquico dificulta, quando não se tem um cargo oficial, para esse colaborador ter um determinado espaço. Há funcionários com habilidades de liderança que estão de certa forma abafados debaixo de algumas gerências. Não se observa na cooperativa um processo intencional de formação de sucessão de liderança.

### **3. Gestão de Pessoas**

São observados, a forma como os colaboradores são tratados, grau de consulta, participação e consenso e ambiente de trabalho (Cameron & Quinn, 2006). Na Dimensão de Gestão de Pessoas, identificou-se três subcategorias, consideradas como relevantes na cooperativa, evidenciada na Figura 8.



**Figura 8.** Dimensão Gestão de Pessoas e subcategorias

Fonte: Desenvolvido a partir da análise de conteúdo com base no trabalho de Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: edições 70.

**Valores e competências valorizadas:** os entrevistados destacaram como principais valores e competências que buscam e priorizam em suas equipes: trabalho em equipe, proatividade, responsabilidade com prazos nas entregas, responsabilidades em assumir os erros, colaboradores que buscam seu desenvolvimento pessoal e profissional, empreendedorismo, vivacidade, ética, pessoas otimistas que tenham um olhar positivo sobre as coisas, uma energia positiva, honestidade e franqueza ao falar. Também, integridade nos propósitos e intenções, disponibilidade para aprender e ensinar, iniciativa, buscar melhorias nos processos, caráter, confiança e respeito.

**Motivação da equipe:** nos últimos anos, percebe-se uma tímida evolução, os gestores estão aprendendo, estão buscando se desenvolver e entender essa questão das diversidades, dos talentos, das competências e dos requisitos.

Parte das pessoas se motiva a permanecer na empresa pela estabilidade no emprego, segurança e infraestrutura oferecidos. O programa de gratificação variável foi citado como uma possível motivação, outra é o orgulho em trabalhar na cooperativa pela marca que ela representa. Na visão dos entrevistados, há uma dificuldade em motivar as pessoas que querem algo mais arrojado, em termos profissionais, a permanecerem na cooperativa.

**Reconhecimento pelo bom desempenho:** atualmente, a cooperativa não possui uma política de “meritocracia”, ou seja, não existe uma correlação entre decisões da gestão e os resultados que a pessoa traz. Nesse sentido, o reconhecimento pelo desempenho diferenciado dos funcionários acontece de forma isolada, dependendo da área e do gestor. Contudo, não é padrão e nem ferramenta da cooperativa. Nesse sentido, nota-se uma dificuldade por parte dos gestores em reconhecer tais mecanismos de reconhecimento, conforme destacam os entrevistados:

Então, não sei se tem reconhecimento. . . os gestores não falam do desempenho das pessoas quando elas são promovidas, é uma questão de dificuldade de expor. (entrevistado 1).

Os benefícios são lineares para todos. Então, no final do dia, independentemente do desempenho de cada um e da performance de cada um, você vai ter o mesmo nível para todos. Temos uma dificuldade em trabalhar esses desequilíbrios de performance. Até diante da nossa questão cultural de trabalhar a pessoa, de tentar desenvolver, de tentar resgatar, de ir até os últimos, a gente acaba, em algum momento, recompensando essa baixa performance. (entrevistado 10).

Observa-se também a adoção de boas práticas de reconhecimento, como relatado na fala do entrevistado “procuro sempre, estar numa reunião, falar na frente dos outros: o teu trabalho foi ótimo, tem um diferencial.”

Em contraponto, na percepção de outro entrevistado, existem mecanismos que poderiam ser utilizados como um reconhecimento diferenciado: “entendo que liberação para pós-graduação, por exemplo, é uma forma de reconhecimento, mas o gestor não aplica como ferramenta de reconhecimento”. Nesse caso, surgem duas situações, ou o gestor trata como direito de todos, não criando, assim, disputa e inimizade (liberam para uns, para outros não), ou ele se isenta desse processo, repassando para a área de Gestão de Pessoas.

#### 4. Coesão Organizacional

São considerados mecanismos de ligação aqueles que unem a organização, tais como, coesão e trabalho em equipe, lealdade e comprometimento, empreendedorismo e flexibilidade, regras e políticas, orientação por objetivos e competitividade (Cameron & Quinn 2006). Na cooperativa, foram identificadas cinco subcategorias como elementos constituintes da coesão da cooperativa, demonstrados na Figura 9.



**Figura 9.** Dimensão Coesão Organizacional e subcategorias

Fonte: Desenvolvido a partir da análise de conteúdo com base no trabalho de Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: edições 70.

**Políticas organizacionais:** nos últimos dez anos a cooperativa vem imprimindo um grande esforço na estruturação e relevância em suas políticas. Por se tratar de uma operadora de saúde, a cooperativa está sujeita à inúmeras normativas e regras legais, exigindo uma estrutura organizada, conseqüentemente, as políticas organizacionais são seguidas em sua grande maioria.

Apesar da predominância das políticas formais, considerando que as regras também surgem do convívio entre os indivíduos, algumas regras informais são reconhecidas na cooperativa. Na visão dos entrevistados, dentre os motivos para que tais regras surjam, está o modelo de gestão hierárquico. Diante do respeito à autoridade dos dirigentes, por exemplo, seus discursos passam a ter extrema relevância, levando a interpretações, que passam a ser consideradas como verdades. Essas “verdades”, mesmo não estando escritas, são repassadas pelos funcionários mais antigos aos novos funcionários, perpetuando e incorporando-se à cultura da cooperativa.

Os entrevistados consideram que as regras informais podem gerar prejuízo à cooperativa, a partir do momento em que a informação é exclusivamente baseada na interpretação de cada indivíduo e não em regras validadas em grupo. Essas informações passam a ser repassadas de forma a, muitas vezes, criar expectativas infundadas, resultando em desmotivação, insatisfação, conflitos, entre outros.

**Integração entre áreas:** a cooperativa vem buscando nos últimos anos uma abordagem crescente no sentido de melhorar o processo de integração e colaboração entre as áreas. Iniciativas como formação de comitês de trabalho, projetos interdisciplinares e gestão de processos, são exemplos da busca por integração e colaboração. Entretanto, na percepção dos entrevistados, ainda há lacunas nesse processo. Nota-se uma dificuldade em enxergar a cooperativa com uma estratégia única, na qual todas as áreas trabalhem com um único objetivo:

Temos pontos aí de melhoria. Acho que todo mundo é extremamente bem-intencionado, eu acho que existe uma intercooperação, mas ainda muito setorizada [...] ainda acho que a gente não chegou naquele ponto do nível gerencial de se reunir e dizer: "Gente, o problema não é da saúde A, B ou C, não é do mercado, não é da TI. É nosso. Nós somos os gerentes da empresa. Como é que nós pensamos isso". A gente tem dificuldade de trabalhar legal nisso aí [...] (entrevistado 10).

Não vou dizer que não tem colaboração, mas a primeira coisa com que cada líder se preocupa é em ajeitar a sua área, em ajeitar o seu processo. Eu vejo cada um querendo cuidar do seu feudo e uma dificuldade grande de entender que não adianta nada área A ou B está bem se a cooperativa não estiver. Existe colaboração, sim. Eu vejo os líderes colaborando, mas só se der tempo [...]. Mas ela não está exatamente no DNA, um por todos e todos por um. (entrevistado 4).

[...] é minha caixa, do meu jeito. Se eu for procurado, na maioria das vezes, eu sou afável, atencioso e estou disposto de ouvir. Mas eu, gestor, às vezes não me preocupo do desdobramento na outra área, ou seja, se a maneira como estou entregando é a melhor para outra área. (entrevistado 9).

**Atmosfera colaborativa:** a cooperativa tem buscado criar essa atmosfera colaborativa, por meio de treinamentos, no discurso da alta direção, no programa de inovação, nos quais os colaboradores têm espaço para propor ideias e desenvolver os projetos em conjunto. No mesmo sentido, o planejamento estratégico tem buscado atender esse viés, estimulando a construção de metas únicas em um trabalho conjunto entre todas as áreas da cooperativa, possibilitando que todos vislumbrem um mesmo objetivo de entrega e resultado. Conquanto essas ações desvelam-se insociáveis às percepções na prática, de acordo com a fala dos entrevistados:

Estou percebendo um maior movimento, inclusive é bem bacana quando os diretores, alguns deles, já começam a convidar áreas para estudarem juntas um determinado projeto, uma condução de um programa, e isso é muito importante partir deles. (entrevistado 12).

Eu vejo esses treinamentos que a gente está recebendo mais recentemente nessa linha de atmosfera colaborativa, interação. Não é o meu e o seu, é o nosso. Por mais batido que isso seja, é real. Para o cliente não importa se é o setor A, B ou C, ele enxerga a cooperativa e quer uma resposta. (entrevistado 9).

Eu vejo um discurso, mas até agora eu não consigo identificar um movimento eficaz nessa direção. Eu vejo o discurso no planejamento estratégico. Mesmo assim, não vejo uma mudança eficaz de cultura. Não vejo esse movimento funcionar... Cada um está preocupado, desde cima até embaixo, com seu feudo, e aí não vai. Não adianta um discurso que não é seguido de exemplo. (entrevistado 4).

**Conflitos:** nota-se que quando o conflito acontece entre colaboradores dentro de suas áreas, há um movimento em busca de soluções, seja com iniciativas dos próprios gestores ou com a ajuda da área de Gestão de Pessoas. Contudo, ao se tratar de conflito entre áreas, são notavelmente percebidos como evitados e não tratados, como constatado nas falas dos entrevistados:

Os conflitos não são tratados. Na minha área, eu procuro tratar junto com as pessoas, fazer o desconforto acontecer grandemente, porque eu acho que dessa forma a gente consegue melhorar e resolver. Agora, no geral, eu tenho a impressão de que as pessoas têm medo de tratar um conflito, abafam os conflitos [...] (entrevistado 13).

Às vezes vai deixando. Se tem um atrito de um gerente para outro gerente, primeiro eu tento tratar com o gerente, mas, se a gente não evolui, eu não tenho outro jeito, tenho que levar para o diretor porque eu posso ser cobrado. (entrevistado 09).

[...] em vários momentos, principalmente quando envolve diretoria, o conflito é evitado. Entre coordenações, o conflito acontece, o que é normal. Ele é tratado, mas eu vejo que ficam algumas rugas. Eu vejo que de maneira geral a gente ainda não tem o entendimento de que isso é para uma evolução, que esse conflito é uma coisa interessante para evoluir o processo. (entrevistado 6).

Atualmente os conflitos são os fatores que mais causam a perda de funcionários na cooperativa, principalmente conflitos com as lideranças. Alguns gestores já conseguiram desenvolver a maturidade para administrar os conflitos, tratando-os como parte do processo de gestão, atendendo ao que a política da cooperativa declara como sendo responsabilidade do gestor imediato fazer a gestão de pessoas.

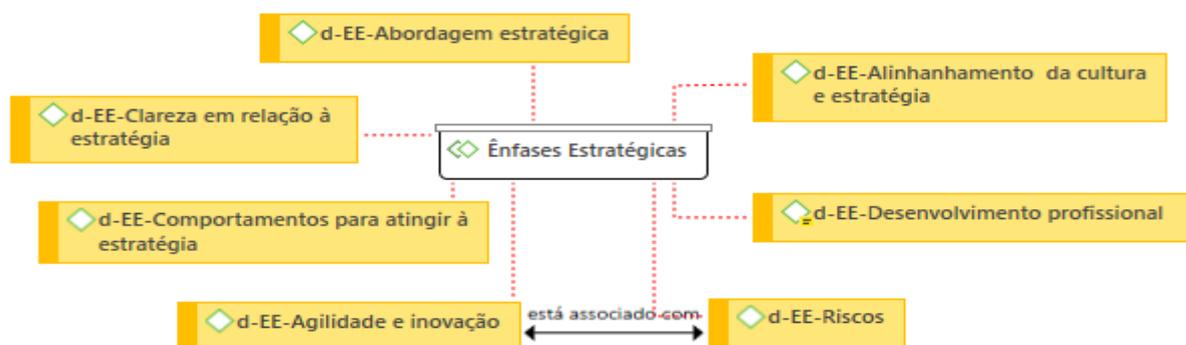
**Resiliência e determinação:** no sistema de governança da cooperativa, devido à questão política, forçosamente há uma necessidade de ser resiliente. Na percepção dos entrevistados, nessa situação, a decisão coletiva impera, porque não se pode impor uma vontade. A cooperativa tem problemas complexos, que exigem adaptação em relação às adversidades, enquanto operadora de plano de saúde, precisa prestar o serviço aos seus clientes, sob a observação da ANS - Agência Nacional de Saúde e do Judiciário.

Em contraponto, porém em menor escala, são observadas situações em que as lideranças são mais rígidas, não têm a expansão de ideias e têm pouca abertura para o novo, são mais reservadas, colidindo com o conceito de resiliência.

## 5. Ênfases estratégicas

Cameron e Quinn (2006), consideram como direcionadores da estratégia organizacional o desenvolvimento de capital humano a longo prazo, inovação, estabilidade e vantagem competitiva, crescimento e aquisição, cumprimento de metas, entre outros.

Na cooperativa em questão, afigurou-se na dimensão Ênfase Estratégica, sete subcategorias (Figura 10) como relevantes nesse processo.



**Figura 10.** Dimensão Ênfases Estratégicas e subcategorias

Fonte: Desenvolvido a partir da análise de conteúdo com base no trabalho de Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: edições 70.

**Desenvolvimento profissional:** em unanimidade, os entrevistados reconhecem na cooperativa um diferencial em se tratando de seu próprio desenvolvimento e de sua equipes. Muitos treinamentos de lideranças são considerados excelentes. A cooperativa oportuniza a educação com treinamentos, palestras, cursos de pós-graduação, assim, proporciona equilíbrio entre o trabalho e o estudo. As oportunidades se estendem a todos os funcionários, líderes e liderados.

Um ponto de observação foi a dosagem no tempo e quantidade de treinamentos para as lideranças, apontado como um impacto no processo produtivo.

**Abordagem estratégica:** a cooperativa encontra-se em um momento de busca por mudança de comportamento de seus colaboradores, de transformação de abordagens estratégicas. A abordagem atual é considerada, na percepção dos líderes, voltada para os processos, ou seja, nas tarefas de condução das ações. Embora exista na organização o conceito de melhoria contínua, somente são observados os cumprimentos dos processos descritos e não se efetivamente esses processos estão trazendo os resultados esperados.

A visão de uma abordagem estratégica voltada aos processos, bem como a busca pela cultura de resultados, pode ser observada na fala dos entrevistados.

[...] está voltado para os processos. Alguns indicadores estratégicos estão mais focados na entrega de um determinado projeto ou ação do que no resultado que isso vai trazer. Há um esforço para que essa mudança aconteça, mas ainda está mais focado nos processos e entregas de projetos do que no resultado que deriva deles. (entrevistado 10).

Eu acho que era mais por processo, está começando o processo de transformação para resultado. Eu acho que a gente sempre se vangloriou muito em ter bons processos, muitas vezes não atingindo os melhores resultados. E agora, e é algo que o presidente tem puxado muito, nós temos que ter bons resultados porque por consequência esses bons resultados vêm por termos bons processos. (entrevistado 11).

Todos nós somos voltados a cumprir um processo, a descrever um processo, a escrever um processo e depois a fazer aquele processo. Tem uma cobrança por resultado lá na ponta, mas, se não houver uma orientação desde o início, não tem como chegar ao resultado porque não foi construído aquele caminho (entrevistado 4).

**Clareza dos líderes em relação à estratégia:** a cooperativa possui uma estrutura com missão, visão, valores, mapas estratégicos, indicadores e projetos, entretanto há dificuldade na clareza da estratégia. Porter (2007), destaca que, estratégia diz respeito a escolhas de rumos para uma organização, assim, uma estratégia implica em que algumas coisas serão feitas e

outras não, implica em ações e decisões emolduradas por algum padrão ou orientação, ou seja, a estratégia é um conjunto coerente de decisões e ações organizacionais.

Um dos possíveis motivos apontados, diz respeito à frente de prestação de serviço da cooperativa. Por se tratar de uma cooperativa de segundo grau, há dois públicos a serem atendidos: seus cooperados e seus clientes enquanto operadora de plano de saúde, pois as ações tomadas vão impactar esses dois públicos, que em determinadas situações podem ter objetivos antagônicos.

[...] temos uma dificuldade que é própria da cooperativa e do seu escopo, porque temos duas frentes: em uma frente as singulares (cooperadas) como cliente final e outra frente que é o cliente que compra os planos de saúde da cooperativa. Então, essa dicotomia, por vezes cria um dilema em fomentar às vezes a operadora, e isso pode repercutir em serviços ou na singular. Verifica-se que no que diz respeito à atuação como operadora, a cooperativa acaba sendo muitas vezes segura, com algumas amarras, para exatamente não criar susceptibilidades na outra ponta, com o outro público, ao qual você tem que prestar contas. (entrevistado 8).

Não temos clareza em relação à estratégia. Talvez pelo fato de a cooperativa ter várias direções estratégicas, não tem um norte único. Eu acho que quem está no viés de prestação de serviços vai ter um norte, quem está no viés da operação vai ter outro norte e quem está no viés institucional vai ter outro. Mas a empresa com um todo, qual é o grande objetivo? Eu não sei qual é o grande objetivo da cooperativa. (entrevistado 7).

Eu não vejo que haja uma clareza de estratégia geral [...] não vejo uma compreensão mais holística global pelas lideranças. Por mais comunicado que seja, se houver uma necessidade de priorizar um aspecto específico em detrimento da estratégia global, vai ser priorizado pelas lideranças, porque o reconhecimento está mais nesse aspecto individual e setorial do que no alcance de resultados globais. (entrevistado 5).

Contudo percebe-se, de modo geral, um ponto de clareza em relação ao direcionamento para atendimento das necessidades das Singulares, a diretoria prioriza ações relacionadas às Singulares e isso é claro a toda a organização. Entre as gerências, algumas têm um pouco mais de clareza sobre direcionamento estratégico, mas nem todas as gerências têm o mesmo envolvimento e muitas não conhecem claramente essa estratégia. Eles identificam um aspecto de um determinado objetivo estratégico que está relacionado à sua área, porém, não visualizam que há uma entrega maior que só é possível alcançar com um conjunto de ações envolvendo todas as áreas da cooperativa. Por isso, é natural focar-se no que é daquela área, mas não no conjunto.

**Comportamentos para atingir a estratégia:** os entrevistados consideram como caminho para atingir a estratégia da cooperativa os seguintes comportamentos:

- a) ter clareza em relação à estratégia da cooperativa;
- b) comprometimento da alta direção;
- c) comunicar de forma clara a estratégia a todos os colaboradores da cooperativa, permitindo que cada funcionário reconheça seu papel na execução da estratégia;
- d) ter apetite ao risco, saber que para mudar o *status quo* é necessário fazer de forma diferente;
- e) colaboração e iniciativa;
- f) responsabilidade de entrega nos prazos pactuados, porque a estratégia vai depender de elos e se um elo fraquejar, coloca em risco toda a estratégia;
- g) comprometer-se com a estratégia desenvolvida para a cooperativa;
- h) integração entre as áreas, estabelecer um elo de confiança para proporcionar uma maior integração entre as equipes, incentivando parcerias entre as áreas, para que haja uma grande entrega em conjunto, de modo que não ocorra um crescimento isolado, protagonismo de uma área sobre a outra, de forma que ela avance muito e deixe outra para trás.

**Agilidade e inovação:** os líderes reconhecem que há uma intenção expressa verbalmente na urgência que a cooperativa se torne mais ágil e inovadora e uma grande perspectiva para que ela aconteça, entretanto, na prática, não há uma percepção que essa inovação esteja acontecendo. Outro fator preponderante, são as diferentes formas de entender o conceito de inovação, dificultando assim a percepção das ações inovadoras quando elas acontecem. Na perspectiva dos entrevistados, entre as maiores dificuldades para que a cooperativa se torne mais ágil e inovadora, destacam-se o modelo hierárquico de tomada de decisão, a falta de apetite ao risco, a falta de desenvolvimento de uma cultura de inovação, a operação ocupando todo o tempo dos líderes, pouca diversidade na contratação dos funcionários e o modelo mental dos cooperados.

**Riscos:** Os entrevistados quase em sua totalidade, não se sentem encorajados a correr riscos, há um medo de errar, pois a regra informal que permeia, é que errar não é permitido, criando, em alguns momentos, a cultura do medo frente à algo novo e diferente. Um dos entraves que colabora para essa cultura do medo, comum em várias organizações, é a inexistência de uma classificação do tipo de erro permitido, de modo que se permita correr riscos calculados.

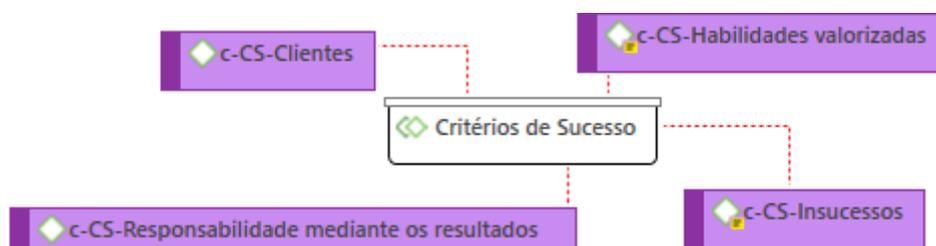
Há algumas situações em que os líderes se sentem encorajados a arriscar, pensar diferente, entretanto, na tomada de decisão, é necessário passar por todas as chancelas,

coordenador, gerente, diretor, presidente, enfraquecendo o processo, tornando-o moroso. A centralização diretiva e o alinhamento com o colegiado diretivo, em muitos casos, proporcionam uma condição favorável para que os líderes não se exponham ao risco, porque independentemente do resultado, ele precisará ser dividido com a diretoria colegiada.

Em determinadas áreas se percebe um movimento em direção à mudança na maneira de avaliar o erro, quando acontece: o erro aconteceu na tentativa de fazer algo novo, que não existia? Ou foi um erro de planejamento, possível de ser evitado? Essas diferenciações de conceitos, proporcionam clareza e uma liberdade aos funcionários em aumentar o apetite ao risco, porém, ainda é considerado um movimento muito pessoal e não uma característica que permeia a cooperativa.

## 6. Critérios de sucesso

Como é definido o sucesso e quem obtém lucros recompensados, participação e penetração de mercado, sensibilidade aos clientes e preocupação com as pessoas, desenvolvimento de novos produtos e serviços, confiabilidade (Cameron & Quinn, 2006), é demonstrado na Figura 11.



**Figura 11.** Dimensão Critérios de Sucesso e subcategorias

Fonte: Desenvolvido a partir da análise de conteúdo com base no trabalho de Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: edições 70.

**Cliente:** Por se tratar de uma cooperativa de segundo grau, a cooperativa possui duas frentes de prestação de serviço: uma como prestadora de serviços às suas cooperadas (Singuares, ou seja, cooperativas de primeiro grau), e outra como operadora de plano de saúde, sendo o usuário do plano de saúde o cliente final. Em se tratando da prestação de serviços às suas cooperadas, o protagonismo no atendimento é muito claro e permeia em toda a organização, tanto que a cooperativa se tornou referência nacional no que diz respeito à prestação de serviços às suas cooperadas.

Em se tratando do cliente do plano de saúde, na visão dos entrevistados, nos últimos anos, há um notório movimento e preocupação, não somente da cooperativa em questão, mas

de todo o sistema nacional de cooperativas de saúde, em aumentar a conscientização dos líderes, funcionários e cooperados, da urgência de se ter o cliente como protagonista, trazendo o assunto com frequência em seus eventos e treinamentos. Até então, notava-se que a preocupação maior era nos processos.

**Habilidades valorizadas:** na compreensão dos entrevistados, as habilidades valorizadas nos líderes da cooperativa são: líderes com proatividade que se antecipam aos problemas; comprometimento e responsabilidade com os clientes e com as entregas operacionais; domínio e expertise de conhecimento em sua área de atuação; líderes que buscam proximidade em suas relações interpessoais e tenham um bom relacionamento com as singulares; capacidade de se comunicar de forma assertiva e o tempo em que o líder está ocupando um determinado cargo na cooperativa.

Entretanto, destacam-se as habilidades de relacionamento, comunicação, conhecimento na área de atuação e entrega operacional, na percepção dos entrevistados:

As lideranças mais valorizadas, as características delas são o comunicar-se, o falar bem, ter um posicionamento mais extrovertido do que introvertido, um posicionamento que busca proximidade nas suas relações interpessoais. Esses três itens são as que se dão melhor, são mais bem percebidas e até chega a ter um valor diferenciado. (entrevistado 12).

Se é uma coisa que a diretoria valoriza é domínio, expertise [...] As pessoas que têm propriedade, domínio que demonstram esse conforto de desenvolvimento, que contribuem com conhecimento, elas são valorizadas. Outra característica muito valorizada é entrega, operacional, pode ser volume, pode ser rentabilidade, pode ser satisfação do cliente [...] (entrevistado 3).

[...] o relacionamento é muito valorizado, o colaborador que estabelece um relacionamento facilitado, seja com pares, clientes, fornecedores, rede prestadora, com *stakeholders* que for, ele tem um valor muito grande para a cooperativa. (entrevistado 7).

**Insucessos:** nota-se que a visão predominante na cooperativa é que o erro e o fracasso devam ser evitados. Os entrevistados não percebem um debate sobre que tipo de erro é permitido, quando a falha acontece não há um processo de entendimento e aprendizagem, não se discute qual o motivo da falha.

Os erros e fracassos devem ser evitados, isso é fato... tem penalização se o erro tiver algum prejuízo financeiro. Mas aqui o erro é algo a ser evitado. [...] eu vejo como algo que precisa ser evitado a qualquer custo. (entrevistado 4).

Quando uma pessoa falha, ainda tem um julgamento muito forte. Às vezes até não entendendo isso como parte de um processo de inovação. Às vezes as críticas são muito pesadas nesse momento e às vezes não direcionadas à falha, sendo às vezes um pouco mais pessoais. Existem situações em que fala da pessoa e não da iniciativa frustrada, sem discutir quais aspectos da iniciativa falharam. Pessoalizam um pouco. (entrevistado 5).

Hoje eu enxergo mais como deve ser evitado. É a pergunta clássica da inovação, as pessoas talvez não inovem porque serão julgadas pelo erro e não porque tentaram fazer. (entrevistado 7).

As pessoas foram condicionadas, a não tentar, a esconder se errar, não falar se errar e assim vai. Então, o erro, os fracassos não fazem parte da percepção de gestão. Fazer a gestão é errar. Quanto mais rápido você erra, você vai errar com menor chance de ter um impacto muito grande. As pessoas não têm essa percepção. (entrevistado 9).

**Responsabilidade mediante os resultados:** atualmente, a cooperativa está voltando a atenção para as responsabilidades pelos resultados, entretanto na percepção dos entrevistados há um caminho a percorrer, pois ainda consideram que há tolerância ao baixo desempenho e falta tratativa. Na percepção dos entrevistados, a cultura de evitar o desligamento injusto acaba tolerando as entregas de maus resultados. Nota-se que os funcionários são mais cobrados pelas entregas que se responsabilizam e, não propriamente, para o resultado que a ação fornece ao ser finalizada. Tais percepções podem ser constatadas nas falas entrevistados.

A gente vem tratando, eu acho que de uma forma bem mais desempenho, eu acho que a empresa está se tornando mais profissional inclusive [...] vem sendo pontuado o profissional que precisa de uma forma mais incisiva, como advertências e hoje em dia não tem mais uma complacência de que não tem o desligamento [...] (entrevistado 12).

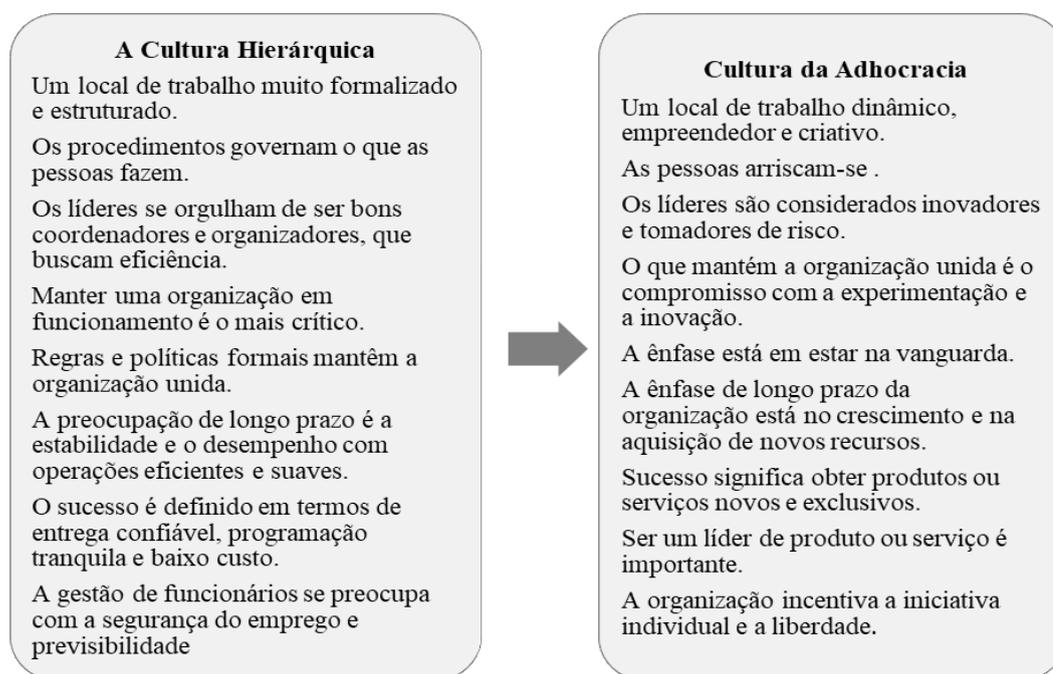
O baixo desempenho muitas vezes é tolerado. Quando acontece alguma coisa, existe uma orientação para não tolerar o baixo resultado, mas aqui até para desligar alguém é bem complicado. Tem uma cultura de evitar um desligamento injusto e acaba indo para o outro lado, que é tolerar demais o mau resultado. O engajamento para o resultado é um tanto quanto fraco [...]. (entrevistado 4).

Acho que tem um calcanhar de Aquiles aqui. Acho que muito baixo desempenho não é tratado como devia. E aí baixo desempenho mesmo, isso deixa de dar oportunidade para outras pessoas, isso é uma coisa que precisa mudar aqui, precisa mudar. O baixo desempenho vai-se empurrando para frente [...]. (entrevistado 2).

As pessoas são responsabilizadas mais pela ausência de entrega de um projeto do que pelo resultado daquele projeto. Em certos aspectos, a gente percebe uma certa aceitação do baixo desempenho e não uma tratativa imediata. Às vezes se é rigoroso em relação a alguns aspectos, e às vezes não se resolvem questões que performam mal por muito tempo [...]. (entrevistado 5).

Para Schein (2017), o movimento para a mudança cultural decorre da necessidade de solucionar problemas organizacionais, nem todas as partes de uma cultura são relevantes para qualquer problema que a organização está enfrentando. Se as mudanças culturais forem consideradas necessárias, essas mudanças raramente envolverão toda a cultura, quase sempre será a questão de mudar algumas posições. Raramente o paradigma básico precisa ser mudado. O autor pressupõe que após a empresa identificar a necessidade de mudança, a avaliação cultural pode ser realizada para identificar quais os elementos da cultura ajudarão a atingir suas metas estratégicas ou resolver seus problemas atuais e quais elementos são percebidos como restrições ou barreiras.

Diante do desejo manifesto da cooperativa em avançar de uma cultura hierárquica para uma cultura de Adhocracia, destacam-se as diferenças de perfis mostrados na Figura 12. Visto que, no quadrante dos valores competitivos, os perfis hierárquicos e adhocráticos se apresentam de maneiras opostas: enquanto o perfil hierárquico se concentra em manutenção interna, com necessidade de estabilidade e controle, o perfil adhocrático se concentra no posicionamento externo com alto grau de flexibilidade e individualidade.

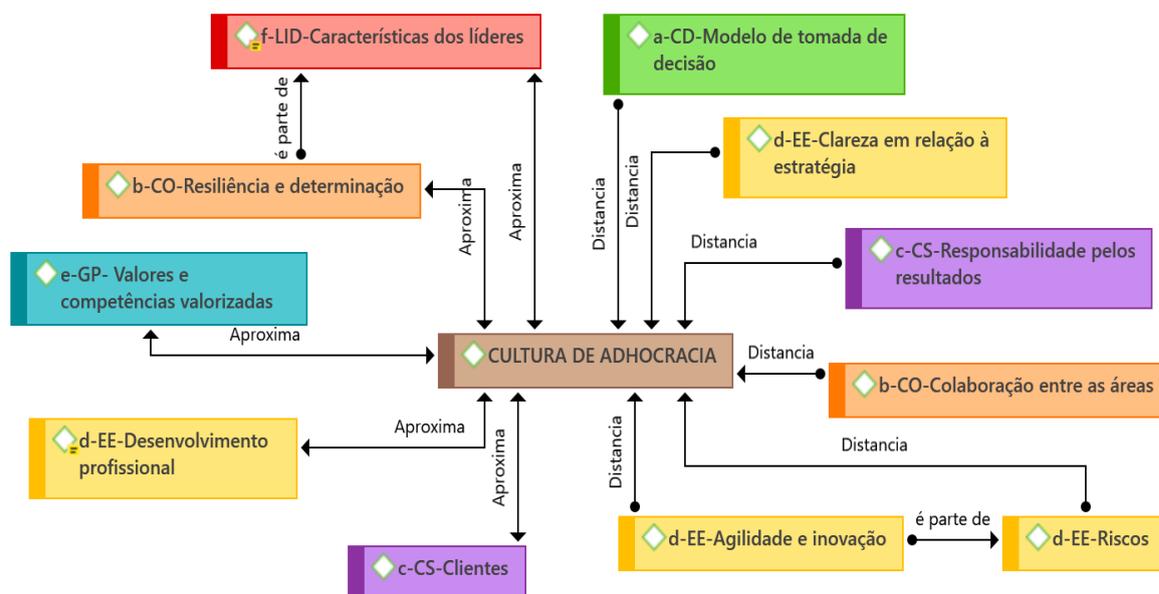


**Figura 12.** Perfil das culturas: Hierárquica e Adhocracia  
Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn, 2006.

Tendo como base de análise as entrevistas semiestruturadas, identificou-se alguns elementos culturais considerados relevantes no processo de transformação cultural. Foram identificados a correlação entre alguns elementos que se aproximam e elementos que se

distanciam do perfil da cultura de Adhocracia, demonstrado na Figura 13, considerando que a cooperativa não busca uma cultura predominantemente adhocrática e sim um avanço, buscando um maior equilíbrio entre os perfis culturais:

- Características dominantes:** modelo de tomada de decisão;
- Ênfases estratégicas:** clareza em relação a estratégia, desenvolvimento profissional, agilidade e inovação e riscos;
- Coesão organizacional:** colaboração entre as áreas, resiliência e determinação;
- Gestão de pessoas:** valores e competências valorizadas;
- Liderança organizacional** características dos líderes;
- Crítérios de sucesso:** responsabilidade pelos resultados e clientes.



**Figura 13.** Correlação entre os elementos culturais e o perfil Adhocrático.

Fonte: Desenvolvido a partir da análise de conteúdo com base no trabalho de Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: edições 70.

O modelo de tomada de decisão centralizado foi considerado como um elemento que distancia a cooperativa da busca de um perfil cultural adhocrático, uma vez que, pode coibir a iniciativa individual e a tomada de decisão.

Apesar da cooperativa possuir uma estrutura organizada de planejamento estratégico, os entrevistados relatam que falta clareza em relação à estratégia, nesse sentido, essa falta de clareza se torna um elemento que distancia da transformação desejada, visto que a estratégia é o plano ou método escolhido para atingir o futuro desejado, como solução de problemas ou cumprimento de metas. A falta de clareza na estratégia pode ser um motivo para que haja falta

de colaboração entre as áreas, nesse sentido, cada gestor está buscando atender aos seus objetivos ao invés de olhar para a empresa como um todo.

A cooperativa ter uma abordagem estratégica voltada para processos, dificulta uma avaliação pelos resultados entregues, levando a uma visão de que o baixo desempenho é tolerado, criando assim uma possível acomodação, inibindo o compromisso com a experimentação

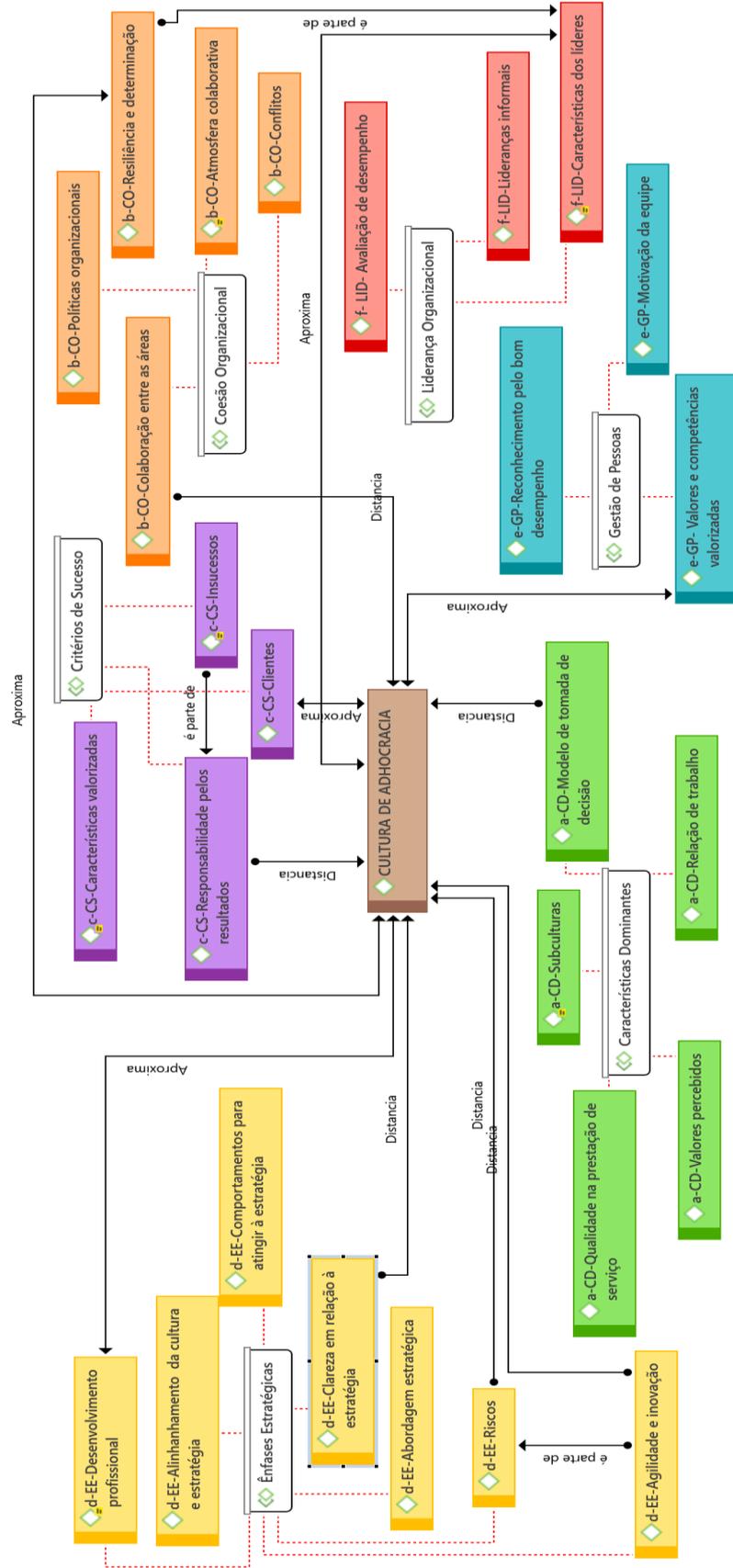
Ao considerar que a cooperativa não está voltada para a inovação e agilidade, se torna uma barreira para o alcance da cultura de inovação e, conseqüentemente, a aversão ao erro se torna um entrave nesse processo, sendo a inovação o foco do perfil cultural da Adhocracia. Entretanto, os entrevistados enxergam um discurso e um desejo que a cooperativa se torne mais inovadora. Nesse sentido há a possibilidade de que o conceito de inovação não esteja claro a todos os líderes, impossibilitando que a inovação seja vista na cooperativa. Pensar que inovar é apenas criar produtos ou tecnologias é um equívoco comum, inovação implica em transformar novas ideias em fontes renovadas de valor. A natureza da inovação está se transformando, em resposta aos desafios da sociedade, assim como a abordagem utilizada para inovar com sucesso. Mudanças climáticas, digitalização, economia compartilhada, sustentabilidade e, mais recentemente, uma pandemia global, exigem das empresas uma visão ampla da inovação do que a tradicional criação de novos produtos e tecnologias (Hekkert et al., 2020).

Os elementos culturais considerados como potenciais para aproximar a cooperativa da cultura adhocrática foram: características dos líderes; resiliência e determinação, valores e competências valorizadas e desenvolvimento profissional.

Os líderes da cooperativa se descrevem com características voltadas para o desenvolvimento e crescimento de seus funcionários, buscando equilíbrio, incentivando a busca pelo novo, focando nos resultados. Em conjunto com as habilidades reconhecidas como valorizadas pela cooperativa, como a proatividade, comprometimento e responsabilidade domínio e expertise, relações interpessoais e comunicação assertiva e acrescentando ainda as características de resiliência e determinação reconhecida nos líderes, tais elementos podem ser considerados como um caminho para um local de trabalho mais dinâmico, empreendedor e criativo.

A crescente busca da cooperativa em tornar o cliente o centro do negócio, demonstra que está se voltando ao foco externo, foco este pertencente a cultura de Adhocracia.

A correlação de forma mais ampla, considerando as dimensões codificadas, pode ser notada na Figura 14.



**Figura 14.** Visão geral da correlação das dimensões com a cultura de Adhocracia.  
 Fonte: Desenvolvido a partir da análise de conteúdo com base no trabalho de Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: edições 70.

## 5 Implicações Gerenciais

Até a década de 1960, quase todos os estudos organizacionais faziam a suposição de que a hierarquia era a forma ideal de organização porque levava a produtos e serviços estáveis, eficientes e altamente consistentes, como o ambiente era relativamente estável, as tarefas e funções podiam ser integradas e coordenadas, a uniformidade nos produtos e serviços era mantida e os trabalhadores e empregos estavam sob controle, linhas claras de autoridade, de tomada de decisão, regras e procedimentos padronizados e mecanismos de controle e responsabilização foram avaliados como as chaves para o sucesso (Cameron e Quinn, 2006).

Diante dos novos cenários econômicos e sociais, a manutenção de uma cultura predominantemente hierárquica poderá ser uma barreira à sustentabilidade do negócio. Um estudo realizado por Cardoso (2020), denominado como “a influência da cultura organizacional nos tipos de inovação”, conclui que as culturas hierárquicas não demonstram ter um efeito positivo na adoção de inovações, ao passo que a orientação externa das organizações pode promover a adoção e posterior introdução de inovações no mercado. Cameron e Quinn (2006), alertam que algumas organizações podem enfrentar circunstâncias em que a sobrevivência depende de flexibilidade, inovação, criatividade e empreendedorismo.

Cada organização deve determinar por si mesma o grau de força cultural necessária para ter sucesso em seu ambiente, a natureza dos desafios que a empresa enfrenta é provavelmente o fator determinante (Cameron & Quinn, 2006). Nota-se que ao manifestar o desejo de um avanço para o modelo cultural da Adhocracia, a cooperativa em questão, busca adotar alguns conceitos inovadores e não propriamente tornar a cultura da Adhocracia predominante, ou seja, busca-se um maior equilíbrio, como representado na Figura 15.



**Figura 15.** Foco cultura hierárquica versus cultura da Adhocracia  
Fonte: Adaptado Cameron e Quinn (2006).

Para a construção de um modelo cultural mais inovador, os líderes precisam entender a cultura atual, para que os pontos fortes possam ser reforçados e que quaisquer fraquezas, inconsistências e lacunas entre a cultura desejada e a cultura atual sejam identificadas e abordadas (Warrick, 2017). Nesse sentido, identificou-se como elementos considerados pontos fortes, ou seja, que aproximam a empresa da cultura desejada: desenvolvimento profissional; resiliência e determinação características dos líderes; valores e competências valorizadas. Em contraponto, foram identificados alguns elementos que atualmente são considerados barreiras, ou seja, distanciam a cooperativa da cultura desejada: modelo de tomada de decisão; clareza em relação a estratégia; agilidade e inovação e riscos; colaboração entre as áreas; responsabilidade pelos resultados e clientes.

Mudar a cultura organizacional é um empreendimento difícil, requer muito empenho e dedicação por parte da equipe de gestão para alcançar o sucesso. Esse tipo de compromisso e dedicação é necessário quando os líderes da organização têm uma visão do futuro que exige uma mudança na direção da organização. Sob tais circunstâncias, o compromisso com um processo de mudança de cultura é crucial para o sucesso futuro da organização (Cameron & Quinn, 2006). Os autores citam algumas etapas que podem servir como base para o início do processo de mudança cultural:

1. Avaliar a forma como sua organização está no momento, não somente fazer médias de números, discutir em equipe a cultura que caracteriza a organização no momento. Chegar a conclusões sobre o tipo de cultura da organização, a congruência e força de sua cultura e as comparações entre sua cultura e alguns grupos normativos. Essas comparações também o ajudarão a identificar as mudanças culturais que podem ser necessárias;
2. Avaliar a cultura desejada para a organização e chegar a um consenso sobre a cultura que deve caracterizar a organização no futuro. Certificar-se de que as perspectivas dos indivíduos sejam ouvidas sobre onde e como a organização precisa mudar. Comparar os perfis das culturas “atual e “preferida”, auxiliam a identificar as lacunas e as mudanças que precisam ser realizadas;
3. Identificar quais mudanças culturais precisam ocorrer. Identificar quais quadrantes aumentarão e diminuirão em ênfase;
4. Identificar qual o impacto na organização no processo de cada mudança. Chegar a um consenso sobre quais ações devem ser iniciadas, quais devem ser

interrompidas, e o que deve ser continuado para que o processo de mudança de cultura comece;

5. Personalizar a mudança de cultura, identificar os comportamentos e competências que cada membro da equipe precisará desenvolver ou melhorar para refletir a nova cultura.

Inevitavelmente a mudança cultural envolve desaprender, bem como reaprender. Considerando que esses tipos de cultura tendem a evoluir de maneiras previsíveis ao longo do tempo, as organizações enfrentam a necessidade de mudar culturas em conexão com muitas outras formas de mudança organizacional. Sem uma mudança na cultura, a maioria das iniciativas de mudança, podem ficar aquém das expectativas.

## 6 Conclusão

Este estudo descreve a pesquisa em uma cooperativa de saúde com o objetivo de identificar os elementos culturais para a mudança organizacional sob a perspectiva da estrutura de valores competitivos. O modelo cultural atual da organização e os traços característicos dominantes foram determinados por meio de uma pesquisa eletrônica interna empregando o Instrumento de Avaliação Cultural Organizacional (OCAI) sem modificação. O resultado reflete a visão dos líderes que participaram da pesquisa na cooperativa em estudo em contraste com o regime atual percebido

Deve-se notar que, embora o OCAI seja um instrumento bem desenvolvido, válido e confiável (Cameron & Quinn, 1999; Kalliath et al., 1999), ele não pretende cobrir de forma abrangente todos os fenômenos culturais nas organizações (Paparone, 2003). Em vez disso, oferece uma maneira intuitivamente e relativamente fácil de organizar os tipos de cultura organizacional (Cameron & Quinn, 1999).

Em conjunto, para identificar quais os elementos chaves para a mudança na cultura organizacional, utilizou-se o processo de entrevistas com os líderes da cooperativa. Para Schein (2017), a liderança está intercalada com a formação, evolução, transformação e destruição cultural. A cultura é criada, em primeiro lugar, pelas ações dos líderes e é inserida e fortalecida pelos líderes.

Conforme citado por Cameron e Quinn (2006), é importante ressaltar que não há um perfil de cultura melhor em detrimento de outro, e sim o objetivo da organização. Na aplicação do método OCAI, os resultados evidenciam que a cooperativa possui uma cultura dominante voltada para a hierarquia, resultado este que pode ser constatado tanto no diagnóstico OCAI, quanto na triangulação de dados com as entrevistas. Entretanto, se torna evidente um deslocamento do modelo hierárquico para um modelo adocrático, mais ágil e inovador, como modelo desejado.

A cultura Adhocrática desejada emerge, como resposta na indispensabilidade em se tornar mais ágil e proativa frente às rápidas mudanças de cenários enfrentadas pelo setor de saúde, como envelhecimento populacional, programas de enfrentamento de doenças crônicas, busca de qualidade assistencial, inovação tecnológica e sustentabilidade do setor, entre outros. O contexto é extremamente desafiador, porque o gerenciamento do negócio que era praticado no passado, não garante mais o sucesso no presente, e, acima de tudo, ainda pode comprometer o futuro (Unimed do Brasil, 2019).

O perfil da cultura Adhocratica é uma forma organizacional que responde melhor às condições hiper turbulentas e cada vez mais aceleradas que atualmente mais tipificam o mundo organizacional (Cameron & Quinn, 2011).

Considerando que mudanças profundas são impostas à gestão e a mudança começa a partir das pessoas, na maneira como elas pensam e agem em nome da organização, identificou-se que os elementos chaves no processo de mudança são: Características dominantes: modelo de tomada de decisão; Ênfases estratégicas: clareza em relação a estratégia, desenvolvimento profissional, agilidade e inovação e riscos; Coesão organizacional: colaboração entre as áreas, resiliência e determinação; Gestão de pessoas: valores e competências valorizadas; Liderança organizacional características dos líderes; Critérios de sucesso: responsabilidade pelos resultados e clientes

Nesse âmbito, a Unimed do Brasil (2019), considera que o desenvolvimento de novas competências e a mudança do modelo mental criam condições para que a organização e as pessoas atuem com mais autonomia e com um olhar sistêmico sobre o negócio, respondendo de forma ágil e proativa às mudanças do cenário e com foco nas necessidades dos clientes. Os líderes precisam atuar como agentes transformadores da cultura, cada vez mais conscientes do seu papel como indivíduos.

Para estudos futuros, sugere-se estender a pesquisa a todos os funcionários da cooperativa, possibilitando confrontar as visões entre lideranças e liderados, bem como as visões entre as áreas da cooperativa, evidenciando as características das subculturas existentes, possibilitando ações pontuais de mudança. Deste modo, seria possível confirmar ou refutar a análise desenvolvida a respeito dos resultados encontrados.

Sugere-se ainda o estudo da cultura organizacional em outras cooperativas de saúde do estado, possibilitando entender a influência do sistema nacional e na cultura do sistema Paranaense, e influência da formação profissional médica na formação da cultura da cooperativa.

Os resultados sugerem um olhar ampliado do fenômeno estudado, indo além de uma perspectiva estática, pelo contrário, os elementos culturais identificados na análise de conteúdo são dinâmicos, integrados e não lineares, evidenciando a complexidade da mudança, especialmente num cenário de alta competitividade. Necessidade de aspectos objetivo como planejamento, missão, valores, metas, políticas, que dão base para interpretações subjetivas que, num processo de circularidade recorrente, direcionam para uma mudança duradoura que pode dar legitimidade para as expectativas que são intermediadas pelos líderes.

## Referências

- Ackoff, R. L. (2006). *Idealized Design: How to Dissolve Tomorrow's Crisis Today*, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar. (2019). *História*. Recuperado de <http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos/historico>.
- Agência Nacional de Saúde suplementar. (2019). *Sala de Situação*. Recuperado de <http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor/sala-de-situacao>.
- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), pp. 234-262. <https://doi-org.ez433.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Anderson, D. & Ackerman L. S. (2001). Beyond Change Management. *Electronic Resource: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, Jossey-Bass/ Pfeiffer, San Francisco, CA.
- Aktouf O. (1991) O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: ChanlatJ-F (Coord.). O indivíduo na organização. Rio de Janeiro: Atlas.
- Arruda, Â. M. F., Chrisóstomo, E. & Rios, S. S. A (2010) importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), p. 1-15.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421–449. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- Bardin, L. (2010). Análise de conteúdo. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70
- Baek, P., Chang, J. & Kim, T. (2019). Organizational culture now and going forward. *Journal of Organizational Change Management*, 32(6), 19. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0121>
- Bayerl, P. S., Jacobs, G., Deneff, S., Van den Berg, R. J., Van Kaptein, N., Birdi, K. & Stojanovski, T. (2013). The role of macro context for the link between technological and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 26(5), pp. 793-810.
- Bass BM. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 256 pp
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), pp. 133-141.
- Beer, M. (2010). *Gerenciando Mudança e Transição*. Harvard Business Essentials. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, p. 166.

- Braga, G. A., Ferraz, S. F. & Lima, T. C (2014). Cultura Organizacional em Empresas Industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, pp. 250-266.
- Behnke, M. T. (2014). *Gestão de Pessoas: Artigos reunidos*. 1. ed. Curitiba: InterSaberes.
- Benato, J.V.A. (1994). *O ABC do cooperativismo*. São Paulo: ICA.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: Administração do Sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Berger, p. L. & luckmann, T. (2014). *A Construção Social da Realidade*. 36. ed.
- Bergue, Sandro Trescastro. (2014). *Cultura e mudança organizacional*. 3. ed. rev. atual. CAPES : UAB.
- Bressan, C. L. (2004). Mudança Organizacional: uma visão gerencial. *Anais do Seminário de Gestão de Negócios*, Curitiba, PR, Brasil, 1.
- Bio, S. R. Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional (1987), São Paulo, SP. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo,
- Bresnen, M. and Marshall, N. (2000): Problems in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management and Economics* 18, 229–37.
- Burnes, B. (1996). No such thing as a “one best way” to manage organizational change. *Management decision*.
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162.
- Burrell, W.G. , and G. Morgan (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis* . London: Heinemann.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York, NY: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cardoso, M. D. C. P. (2020). *A influência da cultura organizacional nos tipos de inovação*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Porto.
- Carvalho, M. S., Palmeira, E. M., Mariano, M. G. H. (2012). Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. *Observatório de la Economia Latino-americano*, n. 167.

- Carvalho, L. F. (2015). *Análise da Cultura Organizacional no Gerenciamento de Projetos*. 166f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- Conner, D. (1998). *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*, John Wiley, New York, NY.
- Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. B. (2020). The new analytics of culture. *Harvard Business Review*, 98(1), 76-83.
- Creswell, John W. (2010). *Projeto de Pesquisa. Método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Covey F. (2020). The 4 essential of leadership: O que é cultura? Recuperado de <https://unimedpr.allaccesspass.com/mod/scorm/player.php?cm=9875&scoid=25084&display=popup>.
- Chu, R. Alves. Resistir é preciso (2005). In: Wood Jr. Thomaz (Coord.). *Gestão empresarial: comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Daryl, R. C. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: Villard Books, 320.
- Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1999). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing. Mergers, and Reengineering*, Perseus, Cambridge, Massachusetts, USA.
- Denison, D. (1996). "What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A nativeís point of view on a decade of paradigm wars." *Academy of Management Review* 21(3): 619-654.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabalho. Denison Consulting Group*.
- Epitropaki, O. et al. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), pp. 104-129.
- Ferreira, Victor C. Paradelá, Cardoso, Antônio S. Rito, Corrêa, Carlos J. & França, Célio Francisco. (2005). *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Fitzgerald, T. H (1988). Can Change in Organizational Culture Really Be Managed? *Organizational Dynamics*, pp. 5-15.
- Goffee, R. & Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together. *Havard Business Review*, pp. 131-148.

- Gonçalves, J. S. & Vegro, C. L. R. (1994). Crise econômica e cooperativismo agrícola: uma discussão sobre os condicionantes das dificuldades financeiras da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC). *Agricultura em São Paulo*, 41(2), pp. 57-87.
- Handy, C. B. (1976). *Como compreender as organizações*. Zahar.
- Hatch, M. (1993). "The dynamics of organizational culture." *Academy of Management Review* 18(4): 657-694.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M. & Doyle Corner, P. (2016). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), p. 846.
- Hailey, V. H. & Balogun, J. (2002). Devising context sensitive approaches to change: the example of Glaxo wellcome. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 35(2), pp. 153-178.
- Hernandes, J. M. Costa & Caldas, M. P. (2001) Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*. 41(2), p. 31-45.
- Hekkert, M. P., Janssen, M. J., Wesseling, J. H., & Negro, S. O. (2020). Mission-oriented innovation systems. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, pp. 76-79.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G: (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases." *Administrative Science Quarterly* 35: 286-316.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G. (2003). *Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Culture and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Houten F. H. (2021) Driving Innovation in Health Care through Strategic Partnerships. *Harvard Business Review Analytic Services*.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C. and Gillespie, D.F. 1999: A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement* 59, 143-58
- Igo, T. & Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*.

- Jarry, R. R. (2017). Pesquisa Social - Métodos e Técnicas, 4ª edição. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013948>
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A. & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis”, *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), pp. 1003-1019.
- Jenny Chatman & Francesca Ginom. (2020). Recuperado de <https://hbrbr.com.br/nao-deixe-que-a-pandemia-acabe-com-a-cultura-da-sua-empresa/>.
- Johann, S. L., Oliveira, L. de A. A., Beckert, C. P. M. & Moreira, L. V. S. (2016). *Gestão da mudança e cultura organizacional*. Editora FGV.
- Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C. and Gillespie, D.F. (1999): A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement* 59, 143–58.
- Kargas, A. D. & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1), p. 1055953.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change. *Harvard Business Review*, n.2 (March/April), p.57–58.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, v. 79, p. 85-98.
- Kotter, J. P. (2015) *Sentido de Urgência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.
- Lorsch, J. W & McTague, E. (2017). A cultura não é a culpada. *Harvard Business Review Brasil*, p. 3-11.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). A construção do saber. *Belo Horizonte: UFMG*, 340.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. 3. Harvard Business Press.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6), pp. 623-647.
- Michel, A., By, R. T. & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51(4), pp. 761-780.
- Mintzberg, H. (1979). *The structure of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. (2010). *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *The Career Development International*, 6(2), pp. 111-118.
- Neves, M. M.C., Neves, E. R, J., Oliveira J., Carvalho, J. G., N, Carvalho. N.F, Matos, (2008). Mudança organizacional e gestão de pessoas. *Anais do X Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba*.
- Newman, I., Benz, C. R. & Ridenour, C. S. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. SIU Press.
- Operadoras de planos de saúde com registro ativo*. Recuperado de [http://www.ans.gov.br/anstabnet/notas\\_operadora.htm](http://www.ans.gov.br/anstabnet/notas_operadora.htm). 2019.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 11(4), 766-788.
- Oliveira, D. P. (2006), *Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 16 ed. São Paulo: Atlas.
- Paparone, C.R. 2003: Applying the competing values framework to study organisational subcultures. Pennsylvania University.
- Park, S. & Lunt, N. (2017). Productive Resistance within the Korean Public Sector: Exploring Organisational Culture. *Public Organization Review*, 1(19).
- Pedrozo, E. de Á. (1993). Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais. Salvador, Bahia, p.122-136, *Anais do 17º ENAPAD*, 27 a 29 de setembro, 5, Administração Rural.
- Porter, M. E. & Teisberg, E. O. (2007). *Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos*. Bookman Editora.
- Quinn, R. E.; Rohrbaugh, J. (1981) A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, p. 122-140.
- Rieley, J. B., & Clarkson, I. (2001). How companies shift organizational behaviors to improve performance. *Journal of Organizational Excellence*, 45–52.
- Rieley, J., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2(2), 160–172. <https://doi.org/10.1080/714042499>
- Robbins, S. P., Timothy J. A, Sobral F. (2010). *Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Russo, G. (2013). *Diagnóstico da cultura organizacional: O impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações*. Alta Books Editora.

- Sá, M., Trindade, U. (2003). Mudança organizacional e identidade de pessoas: o caso da Funasa. *Encontro Anual Associação Nacional dos Programas de Pós-graduações em Administração*, 27
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage
- Santos, N. M. B. F. (2000). *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. 45(2), p. 109. American Psychological Association.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.
- Simioni, F. J., Siqueira, E. S., Binotto, E., Spers, E. E., & Araújo, Z. A. S. D. (2009). Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 47(3), 739-765.
- Smircich, L (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, pp. 339-358.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks.
- Suzuki, S. (2013). Culture change in organizational public discourse 1998-2008: Examining annual reports of Japanese and US corporations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(5), 579-593
- Taylor, C. (2005). Walking the talk: Building a culture for success. *The Learning Organization*.
- Tollman, P., Keenan, P., Mingardon, S. Dosik, D., Rizvi, S., Hurder, S. (2017). Getting Smart About Change Management. *BCG Perspectives*, January 05.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Unimed. (2019). *Memória*. Recuperado de <http://memoria.unimed.coop.br/memoria/historias>.
- Van, D. H., Demerouti, E. & Bakker, A. (2013). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), pp. 1-13.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago, IL: University of Chicago Press

- Vosgerau, D. S. R., Pocrifka, D. H., & Simonian, M. (2016). Etapas da análise de conteúdo complementadas por ciclos de codificação: possibilidades a partir do uso de software de análise qualitativa de dados. *CIAIQ2016*, 1.
- Yamafuko, E. L.; Silva, J. J. (2015) Liderança nas Organizações. *Colloquium Humanarum*, vol. 12, pp. 86-93.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. 3. Sage.
- Warrick, D. D. (2016). *Leadership: A high impact approach*. San Diego: Bridgepoint Education.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64—70
- Wolff, L., Cabral, P. M. F., Lourenço, P. R. M. R. S. O Papel da Liderança na Eficácia das Equipes de Trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 2013, 13(01), pp. 177-204.

## Apêndice A - Questionário OCAI

Versão traduzida do questionário OCAI de Cameron e Quinn

### **Características Dominantes:**

- A) A organização é um lugar muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesmas.
- B) A organização é um local muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a correr riscos.
- C) A organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para resultados.
- D) A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Os procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.

### **Liderança Organizacional:**

- A) A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de mentoria, facilitação e apoio.
- B) A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou tomada de risco.
- C) A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de um foco objetivo, agressivo e voltado para resultados.
- D) A liderança na organização é geralmente considerada um exemplo de coordenação, organização ou eficiência de funcionamento suave.

### **Gestão de Funcionários:**

- A) O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.

- B) O estilo de gestão na organização é caracterizado pela aceitação individual de riscos, inovação, liberdade e exclusividade.
- C) O estilo de gestão na organização é caracterizado por uma forte competitividade, altas demandas e realizações.
- D) O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.

### **Coesão da organização**

- A) A coesão que mantém a organização é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso com esta organização é alto.
- B) A coesão que mantém a organização é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda.
- C) A coesão que mantém a organização é o compromisso para a execução e superação dos objetivos. Ganhar, ser energético e combativo, são temas essenciais.
- D) A coesão que mantém a organização são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.

### **Ênfases Estratégicas:**

- A) A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Valorizam a confiança, abertura e participação.
- B) A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e prospectar oportunidades são valorizadas.
- C) A organização enfatiza a competição e resultados. Atingir alvos ambiciosos e a supremacia de mercado são dominantes.
- D) A organização enfatiza a permanência e estabilidade. Eficiência, controle e fluidez das operações são importantes.

### **Cr terios de Sucesso**

- A) A organiza o define o sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos funcion rios e preocupa o com as pessoas.
- B) A organiza o define o sucesso com base em ter produtos exclusivos ou mais novos.   l der de servi o/produto e inovadora.
- C) A organiza o define o sucesso com base na conquista e supremacia de mercado. A lideran a de mercado e a vantagem competitiva s o fundamentais.
- D) A organiza o define o sucesso com base na efici ncia. Entrega confi vel, programan o tranquila e produ o de baixo custo s o essenciais.

## **Apêndice B - Roteiro de entrevista semiestruturada**

1. Que adjetivos você usaria para descrever a cultura organizacional da Cooperativa? Cite alguns exemplos disso em ação”.

2. Você acredita na existência de subculturas ou nichos de autonomia na Cooperativa? Em caso afirmativo, qual sua opinião sobre seu impacto?

3. Em sua opinião quais são as regras informais (que nascem a partir das relações no ambiente de trabalho) que influenciam a cultura corporativa no dia a dia?

4. O modelo cultural da cooperativa é projetado para agilidade e inovação?

5. Por quais motivos você se mantém associado a essa organização?

6. Que ações você faria diferente na Cooperativa?

7. Como as decisões são feitas? As decisões são tomadas de formas centralizadas ou descentralizadas?

8. Existe um ambiente favorável para dar e receber feedback na relação entre líderes e liderados? Como isso acontece?

9. Você acredita que existem lideranças informais (independente do cargo) na Cooperativa? Se sim, como e por que isso acontece?

10. Os líderes demonstram resiliência e determinação em face às adversidades?

11. Há clareza entre os líderes em relação à estratégia geral de negócios da Cooperativa?

12. Como os líderes motivam a equipe diante de desafios e da dificuldade em alcançar os objetivos?

13. Quais são os tipos de recompensas oferecidas ao funcionário por sua excelente contribuição?

14. Como você se descreve como liderança? Com qual estilo de liderança você mais de identifica?

15. Que competências e valores pessoais, você procura nos membros de sua equipe?

16. Como a organização ajuda no seu desenvolvimento profissional e de sua equipe?
17. Quais foram as principais adequações que precisou fazer quando começou a trabalhar na Cooperativa?
18. Os diferentes departamentos da organização colaboram entre si? Os líderes lideram como uma frente unida com uma mentalidade de "uma cooperativa"?
19. Quais são as maneiras pelas quais a empresa cria uma atmosfera colaborativa no espaço de trabalho?
20. Os líderes são encorajados a correr riscos e o que acontece quando as pessoas falham?
21. Como o conflito é tratado aqui? Você pode me dar um exemplo de um conflito recente na equipe e como ele foi tratado?
22. Como você descreveria a "política organizacional" na empresa? As políticas são seguidas conforme descritas ou predominam as regras não oficiais?
23. Quais são os valores percebidos/vivenciados no dia a dia da Cooperativa?
24. Como as reuniões são normalmente realizadas aqui. Cite uma ou duas coisas que você acha que a empresa pode fazer melhor no que diz respeito à forma como as pessoas conduzem as reuniões aqui?
25. Quais são as maneiras pelas quais a empresa cria uma atmosfera colaborativa no espaço de trabalho?
26. Em sua opinião quão bem alinhada é a cultura corporativa com a estratégia?
27. Existe um processo formal para debater, avaliar e revisar a estratégia e o alinhamento da cultura? Em sua opinião em que sentido esse alinhamento é relevante?
28. A abordagem estratégica da empresa é orientada por processos ou resultados?
29. Quais comportamentos organizacionais são necessários para atingir nossa estratégia?
30. Os líderes são claros sobre a direção estratégica da Cooperativa?
31. Até que ponto as pessoas são responsabilizadas pelos resultados? Como as pessoas são responsabilizadas? Como o baixo desempenho é tratado?

32. Como a organização vê o fracasso? Os erros e os fracassos são vistos como normais e oportunidades de aprendizado para o indivíduo, a equipe e a organização - ou devem ser evitados a todo custo? Cite um exemplo de onde as coisas não deram certo e a equipe conseguiu aprender com isso?

33. Como o bom desempenho é reconhecido?

34. Quais habilidades são notoriamente valorizadas na Cooperativa?

35. Em sua opinião, quais os impactos que a pandemia trouxe para a Cooperativa?