

INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

um estudo de caso misto

Anne Alcantara¹

Fundação Dom Cabral
anne_alcantara@ymal.com

Athos Silva²

Fundação Dom Cabral
athos@acsempresarial.com

Reed Nelson³

University of Louisiana
nelson.reed@louisiana.edu

Resumo

Com a crescente digitalização, a disrupção tecnológica da humanidade e o aumento da relevância da transformação digital nas organizações, cada vez mais discutida nos últimos anos, já são encontrados trabalhos que estudam como a cultura pode explicar, inclusive, consequências contraditórias da tecnologia da informação (TI) nas empresas, sendo necessárias adaptações culturais para atender aos requisitos comportamentais de TI. Dado este panorama, como a cultura de uma organização se relaciona com a adoção de novas tecnologias e, conseqüentemente, com seu processo de transformação digital? Este trabalho se propôs a analisar esta interação a partir de um estudo de caso misto conduzido em uma empresa brasileira do setor de seguros. Pela perspectiva qualitativa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com funcionários de diferentes áreas e formações, a fim de conseguirmos maior diversidade amostral. Os dados foram triangulados e os achados corroboram a literatura ao demonstrar que a tecnologia em si é apenas uma parte de todo o complexo enigma a ser solucionado pelas empresas que desejam se manter vivas e competitivas neste mundo digital.

Palavras-chave: cultura organizacional; adoção de tecnologias; transformação digital; mercado segurador brasileiro.

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON DIGITAL TRANSFORMATION

a mixed case study

Abstract

With the increasing digitization, technological disruption of humanity, and the growing relevance of digital transformation in organizations, which has been widely discussed in recent years, there are already works that study how culture can explain even contradictory consequences of information technology (IT) in companies, requiring cultural adaptations to meet IT's behavioral requirements. Given this scenario, how does an organization's culture relate to the adoption of new technologies and, consequently, to its digital transformation process? This study aimed to analyze this interaction through a mixed case study conducted in a Brazilian insurance company. From a qualitative perspective, semi-structured interviews were conducted with employees from different areas and backgrounds to achieve greater sample diversity. The data were triangulated, and the findings

¹ Fundação Dom Cabral

² Professor Convidado na Fundação Dom Cabral. Mestre em Administração pela FDC.

³ Mestrado em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (1983) e doutorado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - SP (1991).



support the literature by demonstrating that technology itself is only one part of the complex puzzle to be solved by companies wishing to remain alive and competitive in this digital world.

Keywords: organizational culture; technology adoption; digital transformation; brazilian insurance market.

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

un estudio de caso mixto

Resumén

Con la creciente digitalización, la disrupción tecnológica de la humanidad y la creciente relevancia de la transformación digital en las organizaciones, ampliamente discutida en los últimos años, ya existen trabajos que estudian cómo la cultura puede explicar consecuencias incluso contradictorias de las tecnologías de la información (TI) en las empresas. , lo que requiere adaptaciones culturales para cumplir con los requisitos de comportamiento de TI. Ante este escenario, ¿cómo se relaciona la cultura de una organización con la adopción de nuevas tecnologías y, en consecuencia, con su proceso de transformación digital? Este estudio tuvo como objetivo analizar esta interacción a través de un estudio de caso mixto realizado en una compañía de seguros brasileña. Desde una perspectiva cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas a empleados de diferentes áreas y procedencias para lograr una mayor diversidad muestral. Los datos fueron triangulados y los hallazgos respaldan la literatura al demostrar que la tecnología en sí es solo una parte del complejo rompecabezas que deben resolver las empresas que desean permanecer vivas y competitivas en este mundo digital.

Palabras clave: cultura organizacional; adopción de tecnología; transformación digital; mercado asegurador brasileño.

1 INTRODUÇÃO

A humanidade vem passando por um processo de profundas transformações que afetam a forma como nos relacionamos com os negócios e as organizações (Schwab, 2016). Diante desta realidade, quais fatores críticos levam uma organização a se adaptar ou mesmo a sucumbir diante de todas as mudanças necessárias à sua sobrevivência? O que faz uma organização resistir ou aderir à transformação tecnológica? Os trabalhos de Cameron e Freeman (1991) e Schein (1985) trouxeram contribuições relevantes sobre a cultura organizacional como fonte de inércia. Para Oreg (2006), a resistência às mudanças está associada a fatores afetivos, comportamentais e cognitivos nas pessoas. Kane *et al.* (2019) argumentam que discutir sobre disrupção tecnológica é primariamente discutir sobre pessoas e que a transformação digital, para ser eficaz, deve envolver mudanças na dinâmica organizacional e na forma como o trabalho é realizado; sendo assim necessária uma cultura organizacional que incentive a inovação.

O objetivo do presente estudo, portanto, é estudar a influência da cultura organizacional no processo de transformação digital das organizações, respondendo à seguinte pergunta: **Como a Cultura Organizacional Influencia na Transformação Digital das Organizações?** Para auxiliar nesta investigação, a presente análise terá como objeto de estudo uma empresa brasileira do setor de seguros, dada a relevância deste setor. Em 2020, o setor brasileiro de seguros ocupava a liderança em arrecadação de prêmios na América Latina, o 13º lugar no ranking mundial de seguros e gerou mais de 177 mil empregos diretos, segundo dados divulgados pela Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNseg, 2021). Adicionalmente, uma pesquisa realizada pela Capgemini (Capgemini, 2017), divulgou que o setor está diante de profundas transformações tecnológicas com a entrada de novas tecnologias como a *blockchain*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos, a transformação digital (TD) surgiu como um fenômeno importante na pesquisa de tecnologias/sistemas de informação, bem como para as organizações e as estruturas sociais, como um evento que se relaciona com diferentes sistemas. No nível organizacional, argumenta-se que as empresas devem encontrar maneiras de inovar com as novas tecnologias, definindo estratégias que considerem as implicações da TD para o alcance de um melhor desempenho operacional (Matt *et al.*, 2016). Sendo assim, para desenvolver as análises propostas, faz-se necessária a recuperação de três questões relevantes ao presente

estudo: a) conceitos e definições sobre a temática de cultura organizacional; b) adoção de tecnologia e o conceito de transformação digital; c) e, por fim, trabalhos que abordaram a interseção entre os dois temas.

2.1 CONCEITOS E LENTES DE ANÁLISE SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

A importância do conceito de cultura pela perspectiva das organizações foi observada por Smircich (1983), ao demonstrar as diferentes definições de cultura pela perspectiva antropológica e a interseção entre a teoria da cultura e teoria da organização, identificando cinco grandes temas nos quais se mostra evidente essa interseção (Quadro 1).

Quadro 1 – Conceitos de Cultura e Teorias da Administração

Conceitos de Cultura na Antropologia	Temas na Pesquisa Organizacional e Administrativa	Conceitos de Organização na Teoria das Organizações
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades humanas, tanto biológicas quanto psicológicas	Administração intercultural ou comparativa	Organizações são instrumentos sociais para o cumprimento de tarefas (Teoria Clássica da Administração)
Cultura funciona como um mecanismo regulador-adaptativo, que une indivíduos e estruturas sociais	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos que sobrevivem por meio de processos de troca com o ambiente (Teoria da Contingência)
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento, baseadas em rede de significados subjetivos compartilhados em vários níveis, que parecem funcionar de forma regrada (Teoria Organizacional Cognitiva)
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida	Symbolismo organizacional	Organizações são modelos de discursos simbólicos. A organização é mantida por meio de formas simbólicas como a linguagem, que facilita o compartilhamento de significados e realidades (Teoria Organizacional Simbólica)
Cultura é uma projeção da infraestrutura inconsciente universal da mente	Processos inconscientes e organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes (Teoria Transformacional)

Fonte: Adaptado de Smircich (1983).

A cultura, como descrita por Leidner e Kayworth (2006), é muitas vezes responsabilizada quando as organizações falham em diferentes frentes. Nos desastres ocorridos com os ônibus espaciais da NASA, como o *Challenger* em 1986 e o *Columbia* em 2003, por exemplo, parte da causa foi atribuída a uma cultura de supervalorização da conformidade, a qual acabou menosprezando os riscos potenciais. Assim, conflitos culturais também podem surgir do desenvolvimento, da adoção, do uso e do gerenciamento de tecnologias da informação, como destacado pelos autores.

2.2 ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Apesar de serem termos proeminentes e de grande relevância para as organizações contemporâneas, as noções conceituais de “digitalização”, “disrupção digital” ou “transformação digital” não estão definidas de forma única e exaustiva. É perceptível encontramos na literatura o uso de conceitos comuns como “geração de valor através do uso de tecnologias”, “inovação por meio da adoção de tecnologia” e “transformação no modelo de negócios por meio do uso de tecnologias digitais”. No entanto, falta uma definição e um esboço global dos conceitos relacionados aos processos de digitalização.

Neste sentido, Strohmeier (2020) realizou estudos acerca da terminologia e da tipologia de tais definições, aplicando-os ao conhecimento da gestão de recursos humanos. O quadro 2 descreve as definições dadas pelo autor e a exemplificação de cada uma, a partir da nossa adaptação, a fim de elucidá-las e clarificar os conceitos adotados nesta pesquisa.

Quadro 2 – Conceitos relacionados à digitalização das organizações

Conceito	Definição	Exemplificação
Digitalização	A digitalização de organizações denota o processo sociotécnico de exploração dos potenciais de digitalização para fins operacionais e/ou organizacionais estratégicos.	Transformar o acervo de livros analógicos de uma biblioteca em um acervo de livros digitais.
Transformação digital	A transformação digital das organizações denota o subprocesso de digitalização sociotécnica de explorar os potenciais de digitalização para fins organizacionais estratégicos.	Uma biblioteca que dispensa totalmente livros analógicos, edifícios de biblioteca, bibliotecários; e, em vez desses elementos essencialmente materiais, oferece exclusivamente livros digitalizados pela internet.

<p>Disrupção digital</p>	<p>A ruptura digital das organizações denota um processo sociotécnico de marginalização devido à digitalização de organizações externas.</p>	<p>Alteração na forma como os clientes de uma biblioteca "consomem" livros, alterando o próprio conceito de biblioteca; criando, por exemplo, um espaço digital de compartilhamento de livros, ao invés de um espaço de coleção de livros.</p>
---------------------------------	--	--

Fonte: Adaptado de Strohmeier (2020).

Segundo Vial (2019), não existe um consenso acerca da definição de TD, pontuando que a circularidade, a terminologia pouco clara e a fusão do conceito e seus impactos dificultam a sua clareza conceitual. Em sua revisão de literatura, o autor encontrou cerca de 23 conceituações e definiu a TD como sendo “um processo que visa a melhorar uma entidade, provocando alterações significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade” (p. 118, tradução nossa).

6

2.3 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Como qualquer iniciativa de grande impacto para os negócios de uma organização, o processo de TD exige alterações estruturais importantes para o seu sucesso. Cabrera, Cabrera e Barajas (2001) destacam que organizações que estejam passando por transformações impulsionadas pela tecnologia precisam compreender que a esta é apenas um componente dentre vários outros inter-relacionados e que impulsionam o desempenho da organização. Entre os componentes, a cultura organizacional é citada como o fator mais crítico a ser considerado para o sucesso da adoção de tecnologias, assim como, para que as inovações tecnológicas sejam bem-sucedidas, a cultura e também a estrutura organizacional deve ser projetada para atender aos requisitos comportamentais da tecnologia. Vial (2019) identificou estudos que também analisaram o processo de TD e as alterações necessárias a serem promovidas nas organizações, descrevendo, dentre aquelas, as alterações na cultura e na estrutura organizacionais, como a contratação de pessoal especializado e a criação de novos cargos e funções.

Em relação à contratação de pessoal especializado e à adoção de novas funções voltadas à execução da estratégia de TD, a literatura aponta que estas têm papel importante para o sucesso do processo. A contratação de um líder que irá conduzir o processo de TD, como um *Chief Digital Officer* (CDO), por exemplo (Vial, 2019; Correani *et al.*, 2020), é primordial, ao

passo que sinaliza a estratégia de digitalização para toda a organização. A importância deste gestor especializado consiste, outrossim, na função que ele exerce de auxiliar na definição e na implementação de ações concretas que irão alterar a lógica da organização, atuando como intermediador entre as funções de negócios e a TI (Vial, 2019).

3 METODOLOGIA

A percepção da existência de uma interação entre a cultura de uma organização e os seus esforços de digitalização surgiu da nossa própria experiência, ao observarmos de perto uma instituição financeira brasileira de origem familiar fracassar em variadas tentativas de promover a transformação digital (TD) em sua estrutura institucional. Para a máxima independência na coleta e análise de dados e na descrição dos resultados, optou-se por realizar o estudo de caso em outra organização que apresentasse características semelhantes, como: a) empresa cujas fundação e controle estejam concentrados em um grupo familiar; b) que esteja sob forte regulação; c) que seja de porte aproximado; e d) que esteja passando pelo processo de transformação digital. Assim, trataremos aqui a organização objeto desta análise pelo pseudônimo “Empresa ABC”, de modo a preservar o seu anonimato. O objetivo de se considerar tais características semelhantes entre as organizações observadas e estudadas é o de obter *insights* prévios que colaborem para a análise dos dados coletados.

Uma vez que este artigo se propõe a conhecer e analisar o cenário e os atores envolvidos – por mais que não detenhamos o controle sobre eventos comportamentais –, além de focalizar em acontecimentos contemporâneos – neste caso, a transformação digital –, o método de pesquisa escolhido foi o *estudo de caso* (Yin, 2009). Segundo Yin (2009), em pesquisas que buscam responder questões mais explanatórias, do tipo “como” e “por que”, é mais provável que se utilizem o estudo de caso. Quanto à coleta de dados, ressaltamos que, geralmente, os estudos de caso combinam métodos como registros, entrevistas, questionários e observações, podendo apresentar evidências qualitativas, quantitativas ou ambas simultaneamente.

3.1 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Foram utilizados métodos mistos para a coleta de dados, sendo estes tanto o quantitativo quanto o qualitativo. A escolha pela aplicação de métodos combinados se deve ao fato de que eles podem se complementar, proporcionando um conhecimento mais abrangente e aprofundado sobre as relações sociais (Minayo; Sanches, 1993).

3.1.1 Abordagem quantitativa

Pela perspectiva quantitativa, foram administrados dois questionários nomeados como *Culture and Value Analysis Tool* (C-VAT), sendo estes o de Perfil de Valor Agregado (AVP) e o de Perfil de Valor Pessoal (PVP). Ambos os questionários empregam as mesmas dimensões, porém medidas de três perspectivas diferentes, sendo estas: valores pessoais, valores organizacionais desejados ou “ideias” (aqueles que o respondente acredita que deveriam ser) e valores organizacionais reais (aqueles que o respondente acredita que sejam os vigentes) (Nelson, 2011). Os questionários foram enviados, por e-mail, a todos os funcionários da empresa estudada, sem distinção. Os modelos dos questionários, bem como as instruções para o seu preenchimento, foram adicionados no Anexo I deste trabalho.

De acordo com o professor Nelson (2011), os instrumentos foram originalmente desenvolvidos usando-se conjuntamente amostras transnacionais e comparando-se valores pessoais e organizacionais. O AVP e o PVP são divididos em quadrantes, que são expandidos em quatro subdimensões cada. O quadro 3 apresenta os quadrantes e as variáveis medidas em cada.

Quadro 3 – Quadrantes e variáveis correlacionados nos questionários AVP e PVP

Quadrante	Subdimensões/variáveis
Trabalho	Trabalho árduo Tempo Término da tarefa Qualidade
Relações Pessoais	Afeto Empatia Sociabilidade Lealdade
Controle	Dominância Status Negociação Liderança
Pensamento	Abstração Planejamento Exposição Flexibilidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O AVP e o PVP buscam medir as mesmas 16 variáveis classificando 20 conjuntos de quatro afirmações, a exemplo da afirmação "Nesta organização, o trabalho árduo é valorizado" (no questionário AVP) ou "Eu sou um trabalhador árduo" (na versão PVP) (Nelson, 2011). A

partir desses parâmetros, tem-se que as pontuações de 5 a 10 são classificadas como “baixa pontuação”, as de 11 a 15, como “média pontuação”, e as de 16 a 20, como “alta pontuação”, para fins de comparabilidade correlacional entre todos os quadrantes e subdimensões, conforme demonstrado pela tabela “Reprodução visual da classificação das pontuações do C-VAT”.

Tabela 1 – Reprodução visual da classificação das pontuações do C-VAT

Alta pontuação					Média pontuação					Baixa pontuação				
0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0				

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quanto mais próximo da nota máxima em cada escala (destacada em verde), maior é a intensidade do comportamento. O mesmo serve no sentido inverso, ou seja, quanto mais baixo (destacada em vermelho), menor a intensidade.

3.1.2 Abordagem qualitativa

Pela abordagem qualitativa, optou-se por adotar entrevistas semiestruturadas, que permitem a coleta de dados de forma mais aberta, visto que o entrevistado é guiado pelo entrevistador (Huntington, 1998). Flick (2004) ratifica, por sua vez, que é mais provável que os entrevistados expressem mais abertamente seus pontos de vista em situações de entrevistas desenhadas de forma relativamente aberta, em comparação a entrevistas estandardizadas ou por meio de questionários, características necessárias às análises aqui propostas.

Foram conduzidas entrevistas com oito funcionários da empresa estudada, com a pretensão de alcançar uma descrição mais aprofundada sobre a história da organização e descrições narrativas pessoais da cultura vigente, além de entender a percepção destes em relação aos esforços de digitalização, os principais atores envolvidos, as percepções de sucessos e dificuldades encontrada e como ambos os temas se inter-relacionam. Os entrevistados foram selecionados de forma a obtermos maior diversidade de opiniões, sendo, para isso, considerados cargo/função, gênero e idade, além da escolha de pessoas-chave que pudessem contribuir com a pesquisa por meio de relatos sobre a história da empresa, percepções acerca da cultura vigente e sobre o processo de transformação digital, como o Gerente de Transformação Digital, a Gerente Geral de Recursos Humanos e o *Head* de Produtos, este um dos funcionários com maior tempo de atuação na organização. As entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente

para análise, com consenso de todos os entrevistados. A tabela 2 detalha o perfil dos entrevistados.

Tabela 2 – Perfil dos Entrevistados

Entrevista	Área de atuação	Tempo de empresa	Idade	Sexo	Data
1	Produtos	10 anos	34	Masculino	Agosto/2021
2	Recursos Humanos	2 anos	54	Feminino	Agosto/2021
3	Processos	2 anos	46	Masculino	Agosto/2021
4	Transformação Digital	1 ano e 5 meses	42	Masculino	Agosto/2021
5	Comercial	1 ano e 5 meses	40	Feminino	Agosto/2021
6	Tecnologia da Informação	1 ano	44	Masculino	Agosto/2021
7	Tecnologia da Informação	1 anos e 8 meses	26	Masculino	Agosto/2021
8	Tecnologia da Informação	6 meses	33	Feminino	Agosto/2021

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Ao triangular as abordagens quantitativa e qualitativa, esperamos identificar regularidades nas percepções e relatos que possam fornecer uma visão significativa sobre a cultura vigente na organização, seus esforços de digitalização e uma possível relação entre ambos.

10

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para elucidar as questões levantadas, foram encaminhados 598 questionários: 299 relacionados ao PVP, que obtiveram 49 respostas, ou 16% de aproveitamento; e 299 relacionados ao AVP, onde 28 respostas foram colhidas, ou seja, 9% de *feedback*. Resultados são apresentados através da planilha “Resultados dos questionários quantitativos”.

Tabela 4 – Resultados dos questionários quantitativos

Dimensão	Variáveis	Cultura Real	Cultura Ideal	Valores Individuais
Trabalho	Trabalho Duro	14,6	14,9	15,1
	Tempo	12,4	11,1	12,2
	Término de Tarefas	14,1	14,1	11,6
	Qualidade	15,2	15,0	14,8
Relações Pessoais	Afeto	11,3	14,6	10,9
	Empatia	13,8	16,8	14,2
	Sociabilidade	14,3	15,0	15,4
	Lealdade	12,3	13,9	15,3
Controle	Dominância	10,1	8,0	11,5
	Status	9,4	6,9	9,8
	Negociação	11,3	8,6	11,6
	Liderança	13,6	13,4	12,5
Pensamento	Abstração	13,5	12,3	11,9
	Planejamento	11,1	11,9	11,8

	Exposição	11,7	11,7	10,8
	Flexibilidade	11,5	11,9	10,7

Fonte: Dados extraídos do sistema IBM SPSS.

Os dados coletados nos questionários quantitativos devem ser interpretados considerando as quatro dimensões e os resultados das variáveis medidas para “cultura real”, “cultura ideal” e “valores individuais” de forma conjunta, com o objetivo de alcançar maior assertividade nas análises. A divergência entre a cultura preferida por um funcionário (cultura ideal) e a cultura percebida por este mesmo funcionário (cultura real), pode ser o indicador da necessidade de alterações na cultura organizacional e ao cruzar estes dados com os valores individuais dos funcionários, têm-se a indicação de quais elementos da cultura encontram o apoio ou a resistência destes funcionários. Quanto maior o equilíbrio entre os dados quantitativos cruzados, maior a identificação entre o funcionário e a cultura da organização e, por conseguinte, menor o descontentamento do funcionário no que tange ao “comportamento” da organização.

4.1 INTERPRETAÇÃO CRUZADA DOS DADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

A Empresa ABC foi fundada por membros de uma mesma família, que ainda detêm seu controle, e, como tal, ela tem a “cara dos seus donos”. Os fundadores têm grade influência sobre a cultura da organização (Kotter; Heskett, 1992; Kets de Vries, 1991), o que leva a compreender que a cultura organizacional será construída de acordo com as crenças, valores, hábitos e idealizações de seus precursores.

Uma característica comumente presente em empresas de origem familiar é o modelo de gestão centralizada, no qual todas as decisões devem ser submetidas a aprovação do(s) dono(s); ou seja, como uma extensão da estrutura familiar, o poder de decisão é atribuído ao patriarca (Souza *et al.*, 2017). Essa proximidade dos donos, além de ser sentida mesmo nas decisões do dia a dia tomadas no período de isolamento social, também era evidenciada nas relações presenciais, na sede da Empresa, antes das restrições decorrentes da pandemia de Covid-19, iniciadas em março de 2020. Cabe destacar ainda que a Empresa adota o modelo de *open space* em seus escritórios, como forma de incentivar o contato mais próximo da alta administração com os liderados, promovendo maior integração e transmitindo a valorização das relações.

Apesar de se descrever como uma empresa que valoriza as relações e trocas interpessoais, os resultados dos questionários C-VAT aplicados apresentam uma contradição. A dimensão **Relações Pessoais**, que mede justamente o quanto as organizações enfatizam o

tema, apresentou médias mais baixas ao compararmos a percepção dos funcionários sobre a cultura organizacional vigente com a cultura desejada por estes, indicando que os funcionários desejam uma maior atenção e patrocínio das relações pessoais por parte da empresa. Posto isso, é importante ressaltar que ambientes colaborativos, onde há incentivo para as trocas entre indivíduos e a tomada de decisão é menos centralizada, mais horizontalizada e menos burocrática, são relacionados a uma maior eficácia e agilidade na realização do trabalho, incluindo ambientes que estão sob processos de digitalização – a exemplo da Empresa ABC –, como sugerem os estudos de Fischer, Lundin e Lindberg (2020) e Vial (2019).

Os resultados apresentados nos questionários C-VAT reforçam a ideia de uma liderança com resquícios de “comando e controle”. O quadrante **Controle** mede as diferentes estratégias de influência presentes em uma organização. Apesar de a subdimensão “Liderança” ter apresentado média relativamente maior que a subdimensão “Dominância” (indicando que a empresa tem traços de uma liderança apoiada mais no poder de referência do que no poder coercitivo), ao compararmos os resultados da cultura vigente com a cultura desejada, os dados indicam que, conquanto reconheçam uma liderança aberta à discussão e à participação da equipe, os funcionários almejam ainda uma melhora neste estilo de liderar, com a redução da liderança coercitiva e da manipulação, para o benefício da negociação como forma de se atingir os objetivos.

4.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA EMPRESA ABC

Em meados de 2019, após quase nove anos de fundação, a Empresa ABC iniciou a implementação de medidas visando à transformação do seu modelo de atuação, a partir da adoção de novas tecnologias, com o objetivo de proporcionar aos seus clientes um atendimento mais ágil, menos burocrático e de mais qualidade e, assim, tornar-se ainda mais competitiva no mercado segurador.

A implementação desta transformação em seu modelo de atuação, seguiu alguns marcos relevantes, como a **contratação de pessoal especializado**, a **adoção de metodologias ágeis para o desenvolvimento de sistemas**, a **adoção de iniciativas voltadas a uma cultura de inovação** e a **reformulação do planejamento estratégico**.

Conforme relatado nas entrevistas, em janeiro de 2020 a empresa **contratou um gestor especializado**, com larga experiência em grandes empresas, para a função de liderar o processo de TD, cujo cargo que assumiu foi nomeado como **Gerente de Transformação Digital**. O

gestor contratado já havia ocupado a mesma função em uma grande empresa, tendo, portanto, conhecimento prévio na condução do processo de TD.

A literatura aponta que novas funções, voltadas à execução da estratégia de TD, têm papel importante para o sucesso do processo. A contratação de um *Chief Digital Officer* (CDO), por exemplo, é relevante, ao passo que sinaliza a estratégia de digitalização integralizada para toda a organização (Vial, 2019; Correani *et al.*, 2020). Outra função relevante deste líder, destacada por Vial (2019), consiste no fato de que ele atuará como mediador entre as funções de negócios e TI, subsidiando a definição e implementação de ações tangíveis que suportarão a transformação da lógica organizacional vigente. Outro aspecto evidenciado na literatura (Vial, 2019), consiste no fato de que, em alguns casos, o cargo/função de CDO será provisório, congruente com a estratégia de TD adotada na organização.

Além da contratação de um gestor com a função de CDO, a Empresa também tem buscado no mercado, ou mesmo formado internamente, outras funções especializadas com o objetivo de fomentar o processo de TD, como é o caso das funções de *Product Owners* (PO) e de Agilistas (ou *Agile Coaches*). Ademais, a companhia tem investido no aumento do quadro de especialistas em tecnologia da informação (TI), com a intenção de desenvolver sistemas próprios.

Uma outra forma de se favorecer e incentivar a adoção de tecnologias é por meio de uma **cultura de inovação**. Autores como Kane *et al.* (2019) e Solberg, Traavik e Wong (2020) correlacionam diretamente uma cultura voltada à inovação para a efetividade de um processo de TD. Em face disso, como a Empresa ABC vem trabalhando para fomentar essa cultura inovadora?

Uma série de **iniciativas** pautadas em promover a **inovação** vem sendo implementada na empresa desde meados de 2020. Entre as mais relevantes, podemos citar a sua participação em *hubs* compostos por outras grandes empresas que promovem fóruns de discussão sobre inovação – iniciativa esta que a levou à criação de um laboratório de inovação com o objetivo de discutir e experimentar internamente ideias inovadoras. Além disso, foi criado o grupo multifuncional chamado de “Integra” (nome fictício) com o intuito de discutir e promover os conceitos de agilidade e inovação e, urge adicionar, a se posicionar como empresa inovadora para o público interno e externo.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível identificar que a cultura da organização possui características que podem influenciar a adoção de tecnologias e seu processo de transformação digital, seja de forma a impulsionar ou a atuar como barreira para o sucesso. Dentre as características que podem favorecer a adoção de tecnologias e o processo de transformação digital em curso estão o porte e o tempo de fundação da Empresa ABC. Por ser relativamente nova (atuante no mercado há apenas 10 anos) e ser uma empresa de médio porte (cerca de 300 funcionários), as chances de construir uma cultura robusta são potencializadas (Nelson, 2006). Assim, a Empresa ABC pode trabalhar uma cultura voltada à digitalização, com maior possibilidade de aceitação por seus funcionários. Outro resultado favorável e que pode, por sua vez, impulsionar essa característica da Empresa são os dados encontrados nos questionários quantitativos C-VAT, os quais, de forma geral, apontaram para um equilíbrio, tanto entre a percepção dos funcionários acerca da cultura vigente e da cultura almejada quanto ao compararmos a cultura vigente e os valores individuais destes funcionários. Este equilíbrio identificado sugere uma congruência entre os valores dos funcionários e os valores culturais da Empresa ABC, característica essencial para um maior cumprimento de obrigações e uma melhor convivência entre o quadro funcional (Silva; Sousa; Santos, 2015), o que facilita, por consequência, a absorção do novo modelo de trabalho voltado à novas tecnologias.

Outro fato importante identificado é o histórico de empresa familiar da Empresa ABC e as particularidades decorrentes observadas dessa origem institucional, como a tomada de decisão centralizada e feita com “a cara dos donos”. À medida que os fundadores costumam imprimir sua identidade nas organizações, transmitindo-lhes seus hábitos – independentemente de serem bons ou ruins (Nelson, 2006) –, a Empresa ABC precisará se atentar a quanto este direcionamento gerencial impulsiona ou cria barreiras em seu processo de TD. Dentre os desvios identificados nos questionários quantitativos administrados está o fato de que os funcionários almejam uma empresa com decisões menos arbitrárias, que valorize menos o poder coercitivo, que tenha menos necessidade de controle e seja mais flexível em relação a normas e regras. Esses dados reforçam a ideia de que a tomada de decisão centralizada nos e pelos fundadores gera incômodos nos funcionários, situação que pode acarretar barreiras para a construção e a aceitação da cultura organizacional.

Embora a adoção dos métodos ágeis tenha sido reconhecida como responsável por reduzir a resistência dos usuários em relação à adoção de novas tecnologias (Gust *et al.*, 2017), foi identificado que o traço de caráter opositivo de funcionários na Empresa ABC, para a adoção de novas ferramentas tecnológicas e das mudanças decorrentes de todo o processo de transformação digital, ainda é um fator relevante a ser tratado para maior eficiência de seu

processo. Ainda assim, a adoção dos métodos e as alterações decorrentes deles, os quais impactam a gestão dos entregáveis no dia a dia, foram reconhecidas pelos entrevistados, o que demonstra uma ampla disseminação dos seus efeitos para toda a organização. Em todo caso, continua sendo fundamental o aprimoramento desses métodos quanto à utilização dos seus conceitos, para a Empresa ABC ir além de uma mera implantação pró-forma.

Para pesquisas futuras, sugerimos, pois, que os resultados das ações implementadas nesta companhia sejam medidos de forma a se quantificá-los quanto à sua efetividade. Uma recomendação passível para esse objetivo pode ser a avaliação, dentro de alguns anos, do quanto as iniciativas em curso atualmente trouxeram de resultados empíricos para a Empresa ABC, sejam estes provindos do reconhecimento dela pelos clientes como empresa tecnologicamente inovadora, da quantidade de processos efetivamente digitalizados em sua estrutura institucional, da avaliação do novo modelo de atuação por novas tecnologias adotadas ou das demais vias de análise que poderão, futuramente, ser abertas para estudos nesta área.

REFERÊNCIAS

CABRERA, Á.; CABRERA, E. F.; BARAJAS, S. The Key Role of Organizational Culture in a Multi-System View of Technology-Driven Change. **International Journal of Information Management**, v. 21, n. 3, 2001, p. 245-261. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(01\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(01)00013-5). Acesso em: 10 jun. 2024.

CAMERON, K. S.; FREEMAN, S. J. Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. **Research in Organizational Change and Development**, v. 5, n. 1, p. 23-58, 1991.

CAPGEMINI. Pesquisa sobre Maturidade Digital no Brasil para o setor de Seguros. 2017. Disponível em: https://www.capgemini.com/br-pt/wp-content/uploads/sites/8/2017/07/2017-maturidade-digital-seguros_web_19x05_0.pdf. Acesso em: 10 jun. 2024.

CNseg. Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização. 2021. Relatório 2020 da CNseg destaca os seus projetos e ações em ano desafiador. Disponível em: <https://cnseg.org.br/noticias/relatorio-2020-da-cnseg-destaca-os-seus-projetos-e-acoes-em-ano-desafiador.html>. Acesso em: 10 jun. 2024.

CORREANI, A.; DE MASSIS, A.; FRATTINI, F.; PETRUZZELLI, A.; NATALICCHIO, A. Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. **California Management Review**, v. 62, n. 4, 2020, p. 37-56. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>. Acesso em: 10 jun. 2024.

FISCHER, G.; LUNDIN, J.; LINDBERG, J. O. Rethinking and reinventing learning, education and collaboration in the digital age – from creating technologies to transforming cultures. **International Journal of Information and Learning Technology**, v. 37, n. 5, p. 241-252. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJILT-04-2020-0051>. Acesso em: 10 jun. 2024.

FLICK, U. **Introducción a la investigación cualitativa**. Madrid: Morata, 2004.

GUST, G.; FLATH, C. M.; BRANDT, T.; STRÖHLE, P.; NEUMANN, D. How a Traditional Company Seeded New Analytics Capabilities. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 3, 2017, p. 215-230.

HUNTINGTON, H. P. Observations on the Utility of the Semi-Directive Interview for Documenting Traditional Ecological Knowledge. **Arctic Institute of North America**, v. 51, n. 3, 1998, p. 237-242.

KANE, G. C.; PHILLIPS, A. N.; COPULSKY, J. R.; ANDRUS, G. R. The Technology Fallacy: **How People Are the Real Key to Digital Transformation**. Cambridge, MA: MIT Press, 2019.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change**. (p. xxviii, 408). Jossey-Bass, 1991.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 1992.

- LEIDNER, D. E.; KAYWORTH, T. Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. **MIS Quarterly**, v. 30, n. 2, 2006, 357-399. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/25148735>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A.; WIESBÖCK, F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, 2016, p. 123-139.
- MINAYO, M. C. D. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? /Quantitative and qualitative methods: opposition or complementary? **Cadernos de saúde pública**, v. 9, n. 3, 1993, p. 239-248.
- NELSON, R. E. Adversity, Organizational Culture and Executive Turnover in a Brazilian Manufacturer. **Organization Studies**, v. 32, p. 3, 2011, p. 407-425.
- NELSON, R. E. **Cultura Empresarial e atendimento superior**. Gerenciando a prestação de serviços no século 21. Sorocaba, SP: Gráfica e Editora Cidade, 2006.
- OREG, S. Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 15, n. 1, 2006, p. 73-101. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>. Acesso em: 11 jun. 2024.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.
- SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. Daniel Moreira Miranda (Trad.). São Paulo: Edipro, 2016.
- SILVA, F.; SOUSA, R.; SANTOS, N. A Influência da Cultura Organizacional na Gestão de Empresas Familiares. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2015. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: CNEG & INOVARSE, 2015, p. 1-15.
- SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, 1983, p. 339-358. doi: 10.2307/2392246
- SOLBERG, E.; TRAAVIK, L. E. M.; WONG, S. I. Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. **California Management Review**, v. 62, n.4, 2020, p. 105-124. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0008125620931839>. Acesso em: 11 jun. 2024.
- SOUZA, E. O.; MARANHÃO, T. L. G.; LEONE, N. M. C. P. G.; OLIVEIRA, G. F. Cultura organizacional em empresa familiar: uma revisão sistemática. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 11, n. 36, 2017, p. 13-37.
- STROHMEIER, S. Digital human resource management: A conceptual clarification. **German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung**, v. 3, n. 3, 2020, p. 345-365. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>. Acesso em: 11 jun. 2024
- TASKA, L.; BARNES, A. **Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations** (Vol. 19). Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2012. Disponível em: [https://doi.org/10.1108/S0742-6186\(2012\)19](https://doi.org/10.1108/S0742-6186(2012)19). Acesso em: 11 jun. 2024

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, 2019, p. 118-144. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. Acesso em: 11 jun. 2024

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. 4.ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.