

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

DESIRÉE KUBISCHEWSKI

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ECOLINE
PRODUTOS E SERVIÇOS FLORESTAIS LTDA**

**São Leopoldo,
2015**

DESIRÉE KUBISCHEWSKI

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ECOLINE
PRODUTOS E SERVIÇOS FLORESTAIS LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo MBA Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Josefina Coutinho

São Leopoldo,

2015

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus por me acompanhar e guiar-me na minha jornada.

Agradeço ao meu marido Anderson pela paciência nos momentos mais embaraçosos.

A minha mãe Noêmia, pela confiança e amor dedicado desde sempre.

Ao meu amigo Bartolomeu, meu companheiro, fonte de inspiração e motivador para dias mais felizes.

Agradeço minha orientadora Josefina Coutinho que buscou explorar meu conhecimento e ajudou-me a concluir este trabalho.

Enfim, a todos os professores e colegas que colaboraram durante o curso para o aprimoramento do conhecimento: muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo de caso propõe identificar a cultura organizacional e gerencial existentes nas empresas Ecoline matriz e filial PR, analisar o relacionamento interpessoal após sua criação e se aplicável, propor ações que possam minimizar os conflitos existentes, conflitos estes serviram de inspiração para a elaboração do trabalho. Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada, no referencial teórico, abordagens sobre cultura organizacional, a relação entre cultura e mudança organizacional bem como a resistência à mudança. Quanto aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa é caracterizada como um estudo de caso qualitativo e descritivo e a análise dos resultados obtidos na entrevista semiestruturada aplicada foi realizada pelo método de análise de conteúdo. O resultado dos questionários demonstrou que na matriz a cultura organizacional é fraca e não há a presença de um líder, evidenciou-se também falha de comunicação interna entre gestor x subordinados e entre matriz x filial. Ao finalizar, este estudo evidencia a necessidade de uma comunicação interna mais efetiva com a participação da alta gerência, pois um processo de mudança é altamente complexo e este depende de pessoas que precisam sentir-se motivadas e informadas para que resistências à mudança não prejudiquem o processo como um todo.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional, mudança, resistência, comunicação.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. NÍVEIS DE CULTURA (SCHEIN, 2009).....	19
FIGURA 2. PRESSUPOSTOS E CONTRA PRESSUPOSTOS DE HERNANDEZ E CALDAS (2001).	28

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2.REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	16
2.1.1 PRINCIPAIS MECANISMOS DE FIXAÇÃO DE CRENÇAS, VALORES E SUPOSIÇÕES	20
2.1.2 MECANISMOS DE ARTICULAÇÃO SECUNDÁRIA E DE REFORÇO DE CRENÇAS, VALORES E SUPOSIÇÕES	21
2.2 RELAÇÃO ENTRE CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL	22
2.3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA	24
3.MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA	31
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	32
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	32
4.ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1 ANÁLISE DOS DADOS DA MATRIZ E FILIAL	33
4.2 PROPOSTAS PARA AMENIZAR OS CONFLITOS	40
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A	46

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe identificar a cultura organizacional e gerencial existente nas empresas Ecoline matriz e filial PR, analisar o relacionamento interpessoal entre as duas empresas e se aplicável, propor ações que possam minimizar tais conflitos.

A organização está inserida no setor florestal onde sua principal atividade é a comercialização de dormentes de eucalipto autoclavados. A Ecoline matriz, localizada no Rio Grande do Sul realiza atividades de extração florestal produzindo dormentes, toras e lenha para energia. No estado do Paraná está localizada a filial, responsável pelo tratamento dos dormentes bem como a logística até o destino final do produto vendido.

A justificativa deste trabalho baseia-se em conhecer a cultura organizacional das duas empresas a fim de entender os conflitos existentes após a unificação das duas empresas com gestões até então distintas que, após esta nova estruturação vem passando por mudanças nos processos administrativos decorrentes desta unificação.

O presente trabalho é apresentado em formato de um estudo de caso qualitativo e descritivo.

O capítulo dois é composto pelo referencial teórico onde é abordado o conceito de cultura organizacional; a relação entre cultura e mudança organizacional; e por fim a resistência à mudança.

O terceiro capítulo apresenta os métodos e procedimentos para a coleta de dados para o desenvolvimento do presente estudo de caso.

Diante desse entendimento, o quarto capítulo explorou os dados obtidos nas entrevistas por meio da análise descritiva.

E por fim, o quinto capítulo trata as considerações finais do estudo de caso abrangendo os aspectos mais relevantes da teoria estudada e da prática pesquisada.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nos últimos anos, o setor florestal, baseado em florestas plantadas vem ganhando reconhecimento pela sua importância e contribuição ao desenvolvimento econômico, social e ambiental do país. As plantações florestais têm promovido mudanças em economias regionais e locais, o que tem provocado o aumento das oportunidades de trabalho e o aquecimento da economia, além de propiciar a melhoria da qualidade ambiental. O Brasil possui condições naturais muito favoráveis para as plantações de eucalipto, que aliado ao desenvolvimento tecnológico avançado, diversidade de plantas industriais e outros fatores como, facilidade de acesso marítimo e mão-de-obra qualificada, desenvolveu um setor de silvicultura de produção, altamente competitivo. A produtividade de madeira produzida alcançada no Brasil chega a ser 10 vezes superior à observada nos países líderes do mercado, e alimentam uma cadeia de produção, industrialização e comercialização de grande importância para o país, envolvendo os segmentos de celulose e papel, siderurgia a carvão vegetal, geração de energia, móveis e madeira sólida para construção civil rural e urbana, acomodação de cargas, entre outros. (<http://www.congressoeucalipto.com.br/evento.php>. Acesso em 06/10/15).

Conforme catálogo (Marian Ecoline/Dormentes de Eucalipto, 2013) de divulgação da empresa, a Ecoline está inserida no setor florestal, onde sua principal atividade é a venda de dormentes de eucalipto autoclavados para vias férreas. O dormente de eucalipto tratado obtido em plantios comerciais renováveis é a alternativa ideal para atender às demandas do desenvolvimento, sendo economicamente viável e ambientalmente sustentável, inclusive para vias de tráfego intenso de carga pesada.

Conhecida no mercado florestal pela sua responsabilidade e zelo à satisfação do cliente, a empresa possui um amplo portfólio de produtos feito com eucalipto tratado obtido em reflorestamentos. A matéria-prima é obtida em plantios comerciais renováveis com espécies de eucalipto adequadas à produção de dormentes de alta densidade e com idade superior a 40 anos. Por essa razão, os dormentes apresentam características físico-mecânicas excepcionais que os

habilitam para o uso em vias de tráfego intenso de transporte de carga pesada. (Marian Ecoline/Dormentes de Eucalipto, 2013).

A empresa atua também na comercialização de matéria-prima para energia (cavacos, casca, lenha) e de produtos florestais para indústria madeireira (tora para serrarias, matéria-prima para tratamento industrial da madeira, etc.).

Segundo a colaboradora Patrícia, ao longo dos seus 14 anos de existência, a Marian Ecoline situada no município de Ponta Grossa/PR sempre foi gerida por uma gestão local e centralizada.

A partir do ano de 2015 diversas mudanças vem ocorrendo na organização e o momento mais significativo foi a sua transformação em filial da Ecoline Produtos e Serviços Florestais Ltda. situada na cidade de Guaíba/RS e conseqüentemente a reestruturação dos processos administrativos.

A empresa Ecoline matriz possui uma estrutura mais consolidada em seus processos administrativos, com rotinas bem definidas, controles apurados, sempre buscando utilizar as ferramentas de gestão e controle de maneira eficaz, porém, possui um histórico financeiro desfavorável devido à atividade de extração florestal, gerando descrédito perante sua nova filial. Assim, esta incorporação levou a uma organização mais estruturada com problemas financeiros para dentro de outra sem processos bem definidos e controles estruturados, mas com uma vida financeira saudável gerando certos desconfortos entre seus colaboradores, ou seja, a nova situação gerou conflitos de interesses e valores entre as empresas, segundo informações da colaboradora Desirée.

A partir desta problemática, busca-se analisar: Qual é a cultura organizacional e gerencial destas duas organizações?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem por objetivo identificar a cultura organizacional e gerencial existente nas empresas Ecoline matriz e filial PR.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os hábitos, as crenças, comportamentos e valores éticos e morais das duas organizações;
- Identificar as políticas internas e externas da filial;
- Analisar o relacionamento entre a Ecoline matriz e filial PR;
- Propor ações que possam minimizar os conflitos entre as duas empresas, se aplicável.

1.3 JUSTIFICATIVA

A cultura organizacional é responsável pelo desenvolvimento das diretrizes de uma empresa, pois ela reúne os hábitos, crenças, comportamentos, valores éticos e morais e as políticas internas e externas. A cultura é capaz de motivar e ajudar seus colaboradores a crescer junto com a organização, da mesma forma, uma cultura confusa e desorganizada pode levar a empresa e seus funcionários para problemas de produtividade e no ambiente de trabalho. (<https://endeavor.org.br/importancia-cultura-organizacional-para-empresa/>. Acesso em 30/08/15).

A cultura organizacional chega à maturidade. Não apenas o conceito se tornou poderoso, mas passou a ser ampliado às culturas ocupacionais e culturas comunitárias. A cultura no plano nacional está mais importante do que nunca para ajudar-nos a entender o conflito intergrupar. À medida que se torna conhecida, a cultura é essencial para entender o conflito intergrupar também em nível organizacional (Schein, 2009).

Trabalhar em um ambiente desconhecido, sem saber como agir com os novos colegas foi o fator motivacional para o desenvolvimento do presente trabalho, pois acredito que, para desenvolvermos uma comunicação e relação mais próxima junto aos novos colegas do Paraná, primeiramente é necessário conhecermos seus hábitos, suas rotinas, condutas, enfim, os traços da cultura organizacional existente para posteriormente tomarmos atitudes que possam minimizar tais diferenças.

Para a organização o estudo é importante, pois uma cultura organizacional conhecida por todos os colaboradores ameniza os conflitos intergrupais existentes e evita transtornos na produtividade na empresa, descartando a possibilidade de prejuízos motivacionais bem como financeiros.

Para a academia, tal estudo pode servir como fonte de consulta para pessoas interessadas em conhecer de modo mais profundo o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo apresenta o referencial teórico que permitirá discutir os resultados da pesquisa que foi estruturada em três tópicos, a saber: definição de cultura organizacional; relação entre cultura e mudança organizacional; e resistência à mudança.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Há diversas formas de conceituar cultura organizacional, o assunto é extenso, só no site de busca Google é possível encontrar aproximadamente 1.390.000 resultados para o assunto.

Schein (1985) define cultura organizacional como uma série de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos no aprendizado e na condução de problemas de adaptação externa ao ambiente e integração interna, que funcionam satisfatoriamente a ponto de serem considerados válidos para serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

Segundo Luz (2003) coloca de uma forma bastante prática que cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina sua identidade, quais sejam:

Valores: É a importância que as organizações dão pra determinadas coisas dentro da empresa. Eles demonstram as prioridades e o que vai sustentar suas ações. Importante ressaltar a necessidade dos valores descritos estarem coerentes com a prática, o que nem sempre vemos nas organizações.

Ritos/Rituais: São “cerimônias” que ocorrem dentro das organizações, que podem envolver desde comemorações, até ações como a integração de novos colaboradores.

Mitos: São figuras imaginárias usadas para reforçar algumas crenças organizacionais.

Tabus: São voltados para as questões proibidas pela organização, nem sempre muito explicitadas, mas que são presentes.

Para Maximiano (2011, p. 270)

Cultura é o conjunto de hábitos, valores e crenças que as comunidades e grupos desenvolvem e transmitem a seus novos integrantes e novas gerações de integrantes. A cultura representa a moldura dentro do qual os fatos, objetos e pessoas são interpretados e avaliados.

As organizações possuem suas características próprias e analisar a cultura organizacional é uma ferramenta que auxilia a compreendê-las melhor.

Para Schein (2009, p. 16)

Podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, podem-se denominar cultura.

Já Mintberg (2000) afirma que a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem às mesmas. Além de cognitivas, estas interpretações são compartilhadas coletivamente em um processo social. Para o autor, não existem culturas particulares, pois sua essência é coletiva. Desta forma, associa-se a cultura organizacional com cognição coletiva, onde a cultura passa a ser a mente da organização.

A cultura organizacional explica os valores e crenças existentes no interior de uma organização e ela é desenvolvida a partir da integração e trocas de experiências de um determinado grupo. As necessidades organizacionais bem como as características culturais de um determinado grupo ou organização podem ser modificadas à medida que novos integrantes juntam-se ao grupo. (SCHEIN,2009)

Segundo Schein compreender a cultura organizacional de uma organização ajuda a compreender comportamentos até então incompreensíveis e irracionais dentro de um grupo, pois:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16)

Nesta visão, a cultura representa aquilo que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido para ser ensinado aos novos membros, tais como a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009).

Schein identifica três níveis de análise cultural. O entendimento destes níveis está atrelado ao grau de envolvimento do observador ao grupo em análise. No primeiro nível são encontrados o que o autor denomina de artefatos, “... *incluem os produtos visíveis do grupo, como arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante*” (SCHEIN, 2009, p.24)

Os organogramas, fluxogramas bem como comportamentos rotineiros dentro da organização também fazem parte do grupo dos artefatos. O autor ressalta que analisar a cultura de uma organização somente a partir dos artefatos pode ser um tanto perigoso, pois há grande dificuldade em decifrar tais aspectos.

O segundo nível descrito pelo autor são as crenças e valores assumidos pela organização. É o que é proposto e aceitado pelo grupo a partir de uma problemática. É importante salientar que nem todas as crenças e valores inicialmente aceitas pelo grupo perduram tornando-se suposições.

Schein menciona:

Se as crenças e valores assumidos estiverem razoavelmente congruentes com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central. Entretanto, ao analisar crenças e valores, deve-se discriminar cuidadosamente o que é congruente com as suposições básicas e os que são, em efeito, racionalizações ou apenas aspirações para o futuro. (SCHEIN, 2009, p. 28)

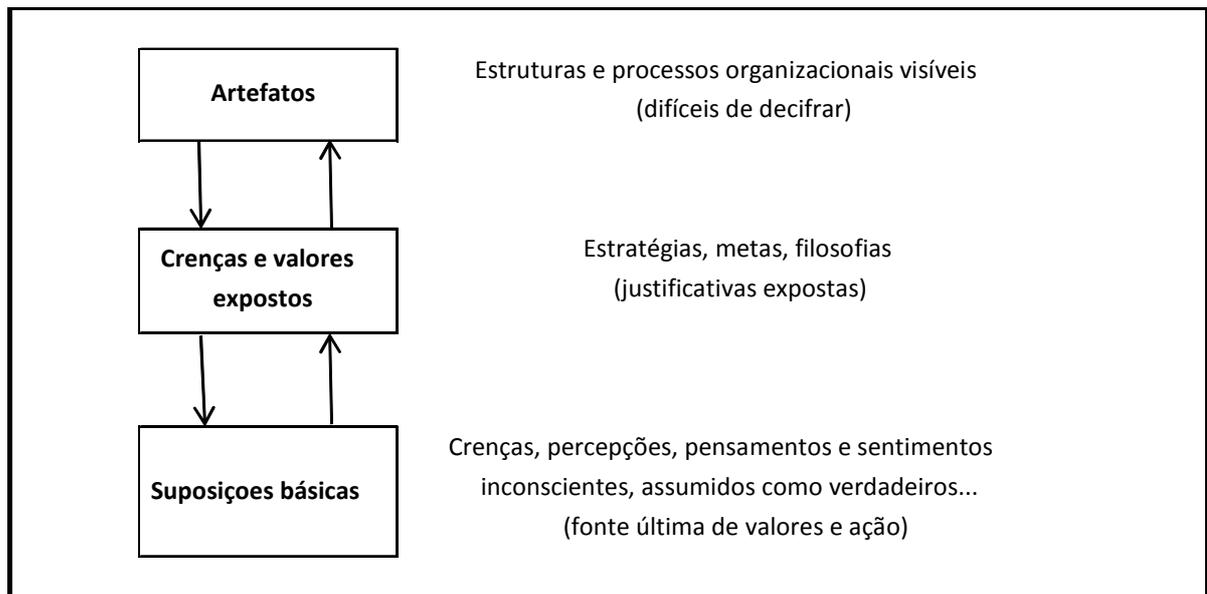
Já o terceiro e último nível descrito pelo autor trata sobre as suposições básicas, que, segundo ele, é o mais difícil de ser explicitado, pois as análises são mais profundas a partir dos padrões das cognições, percepções e comportamentos automáticos por parte dos membros do grupo.

Schein salienta:

“... a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles”.
(SCHEIN, 2009, p. 33)

Abaixo segue figura explicativa sobre os níveis de cultura abordadas por Schien, 2009.

Figura 1. Níveis de Cultura (SCHEIN, 2009).



Schein (2009) defende que a cultura organizacional começa com líderes que impõem seus valores e pressupostos a respeito do mundo sobre os seus liderados, sobre o seu grupo. À medida que este grupo torna-se bem sucedido e adaptado ao ambiente externo estes pressupostos passam a ser a base sobre a qual o grupo constrói sua expressão da realidade e esta cultura criada passa a definir, inclusive, que tipos de líderes e de liderança serão aceitos no futuro pela organização.

A cultura emerge basicamente de três fontes: (1) As crenças, valores, e pressupostos dos fundadores da organização, (2) As experiências dos membros do grupo à medida que a organização evolui e (3) Novas crenças, valores e pressupostos trazidos para a organização por novos membros e líderes.

Segundo o autor, as explicações mais simples de como os líderes transmitem suas mensagens para fixar e transmitir a cultura a seus subordinados é através do carisma (misteriosa capacidade de atrair a atenção dos subordinados e comunicar as principais suposições e valores de maneira vívida e clara), mas são raros os líderes que possuem esta habilidade, desta forma, líderes sem carisma utilizam diversas formas para transmitir sua mensagem.

Há mecanismos principais e secundários que os líderes podem utilizar como ferramentas para transmitirem suas mensagens aos seus subordinados para fixação e transmissão da cultura. São elas: principais mecanismos de fixação de crenças, valores e suposições e, mecanismos de articulação secundária e de reforço para fixação de crenças, valores e suposições. Na sequência apresenta-se cada uma:

2.1.1 PRINCIPAIS MECANISMOS DE FIXAÇÃO DE CRENÇAS, VALORES E SUPOSIÇÕES

- *Ao que os líderes prestam atenção, mensuram e controlam:* os líderes estando conscientes dos processos, eles transformam este mecanismo em um poderoso meio de comunicação com sua equipe;

- *Como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais:* nestes momentos críticos que as suposições básicas importantes se revelam;

- *Como os líderes alocam recursos:* a forma com que o líder cria orçamentos em uma organização é outro formato que demonstra as suposições e crenças do líder;

- *Como os líderes deliberam sobre a modelagem de papéis, o ensino e o coaching:* forma como os líderes se comunicam para transmitirem suas suposições e valores a outros membros;

- *Como os líderes alocam recompensas e status*: sistema de recompensas, promoção e status criados pelo líder a partir de suas suposições básicas;

- *Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem*: situações onde as suposições básicas são mais reforçadas, pois caracteriza quem será ou não promovido, admitido e/ou demitido.

2.1.2 MECANISMOS DE ARTICULAÇÃO SECUNDÁRIA E DE REFORÇO DE CRENÇAS, VALORES E SUPOSIÇÕES

- *Design e estrutura organizacional*: geralmente os fundadores líderes têm teorias fortes sobre como organizar para eficácia máxima;

- *Sistemas e procedimentos organizacionais*: ferramenta que empresta estrutura e previsibilidade a um mundo organizacional vago e ambíguo;

- *Ritos e rituais da organização*: se for possível ritualizar certos comportamentos considerados importantes, torna-se um poderoso reforçador;

- *Design do espaço físico, das fachadas e dos edifícios*: são as características visíveis da organização perante seus clientes, consumidores, fornecedores, novos funcionários e visitantes;

- *Histórias sobre eventos e pessoas importantes*: reforçam e ensinam suposições aos novatos;

- *Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais*: modo de enfatizar aspectos que os líderes acham útil de publicar como uma ideologia ou um foco para a organização.

Em suma:

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em

relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas. (SCHEIN, 2009, p. 11)

2.2 RELAÇÃO ENTRE CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

É conhecimento de todos que o mercado vive em constante mudança para poder atender às exigências dos clientes bem como manter-se competitivo no cenário econômico e as organizações precisam saber administrar estas mudanças.

O presente estudo aborda sobre a interferência direta na cultura organizacional no processo de mudança que a empresa vem passando.

Para um melhor entendimento, Chiavenato (2005, p.425) define que “mudança é a passagem de um estado para o outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”. Wood (2000) corrobora ao definir que mudança é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Considerando o apresentado pelo autor pode-se verificar que a mudança organizacional pode significar desde uma alteração de uma posição no mercado em que está inserida, mudança em sua função social, modificação em seu direcionamento estratégico, ou mudança em sua cultura, com reavaliação de seus valores e práticas em diferentes níveis de autoridade e responsabilidade.

Há diversos autores que discutem sobre a possibilidade de mudar a cultura das organizações. Justamente porque é algo difícil tanto para quem é responsável pelas estratégias do negócio, como para aqueles que executam as tarefas. De acordo com Chiavenato (1999, p.145) a mudança cultural pode ser mais facilmente conduzida quando ocorrem uma ou mais das seguintes condições:

- *Uma crise dramática*: é o choque que abala a situação vigente e coloca a questão da relevância da cultura atual; crises como uma súbita dificuldade

financeira, a perda de um grande cliente ou uma dramática mudança tecnológica conduzida por um concorrente.

- *Modificações na liderança:* uma nova liderança de topo que proporcione um novo conjunto de valores pode ser capaz de responder a uma crise.

- *Organização pequena e jovem:* quanto mais nova a empresa, tanto mais fácil mudar a cultura da organização. E é mais fácil para a administração comunicar os novos valores quando a organização é pequena. Isto explica a dificuldade que as grandes corporações têm para mudar suas culturas.

- *Cultura fraca:* quanto mais sólida é a cultura, tanto maior o comprometimento entre os membros em relação aos valores e, portanto, mais difícil de mudar. Ao contrário, culturas fracas são mais facilmente mudadas. Mas o mesmo autor argumenta que se ocorrerem essas condições que permitam a mudança cultural, devem-se considerar as seguintes sugestões:

- Os dirigentes devem assumir papéis positivos dando o tom da sua conduta.
- Devem criar novas histórias, símbolos e rituais para substituir os atuais.
- Selecionar, promover e apoiar empregados que adotam novos valores.
- Redesenhar os processos de socialização e alinhá-los com novos valores.
- Mudar o sistema de recompensas para obter aceitação dos novos valores.
- Substituir normas não escritas por novas regras e regulamentos impostos.
- Agitar as sub culturas com transferências de pessoas, rotação de cargos e/ou demissões.
- Trabalhar com consenso de grupos utilizando a participação dos funcionários e criação de um clima de alto nível de confiança.

Entretanto, o aspecto cultural de uma empresa vem tratar do muito de subjetividade existente nas organizações e do qual as ferramentas tradicionais não conseguem dar conta. Pois quando falamos em mudança organizacional, temos que pensar não apenas em estruturas físicas ou geografias, mas naquelas que dão sentido de existência ao negócio: as pessoas. São os indivíduos da empresa os responsáveis pela cultura que ali se desenvolve. Por isso a dinâmica social do grupo é regida por fatores que tanto podem facilitar como dificultar um processo de

mudança, podendo explicar tanto o sucesso como o fracasso de uma adaptação necessária, como as consequências desta para o próprio grupo. Serão as explicações compartilhadas pelo grupo em face da sua experiência vivida que tecerão os laços entre os homens. As respostas aprendidas levarão, obrigatoriamente, a valores, e esses a comportamentos, sem que seja possível uma avaliação consciente de sua origem. Em última instância, o grupo é ensinado sobre o que é ou não correto, e norteará sua ação a partir daí (VERGARA; PINTO, 1998).

Qualquer que seja a orientação, não é possível à organização testar um processo de mudanças sem a contrapartida de sua transformação cultural, dentro da participação e do comprometimento do grupo como um todo. A mudança cultural precisa, então, ser sustentada por formas que não sejam estranhas à organização, para que haja real motivação e comprometimento com seus objetivos. Independentemente das ameaças oriundas da percepção da mudança pelo grupo serem imaginárias ou não, seus efeitos são sempre reais e se manifestam na resistência que o grupo impõe ao processo (VERGARA; PINTO, 1998). De qualquer forma, um projeto forçado ou imposto de mudança organizacional pode vir a desestabilizar um grupo, visto que “os símbolos que são criados para dar sentido à vida, e que são uma forma de manifestação desse sentido, são quebrados, negados ou substituídos” (Freitas, apud VERGARA; PINTO, 1998).

A partir da descrição acima, o próximo tópico abordará de forma abrangente sobre resistência à mudança.

2.3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A resistência à mudança está presente até mesmo em organizações que estão dispostas a mudar. Essa resistência não acontece por acaso, simplesmente porque as pessoas não querem mudar.

As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever consequências negativas, e mesmo

quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem está de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas (COHEN & FINK, 2003, p.350).

A cultura organizacional tem fundamental relevância no que tange a resistência e segundo Fleury:

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, assim como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY apud FISCHER, 2001, p. 38).

Herzog salienta com muita propriedade que:

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. (HERZOG apud ROSSI, 2000, p. 36).

Para este autor, a resistência às mudanças não é advinda somente por parte das pessoas a nível individual, a própria organização também resiste. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, em função de que as transformações poderão afetar diretamente o “equilíbrio”, ou o status quo, mantido até então.

Kotter e Schlesinger (apud CHIAVENATO, at al, 2005, p. 442) indicam seis estratégias para contornar a resistência à mudança:

- *Comunicação e educação*: a resistência à mudança pode ser superada ou reduzida por meio da prévia comunicação às pessoas, para orna-las a compreender a lógica e a necessidade da mudança. A comunicação de ideias e do projeto de mudanças ajuda as pessoas perceber a necessidade da mudança e a lógica inerente a ela. O processo de comunicação pode envolver reuniões,

discussões, apresentação a grupos, relatórios e memorandos. Se a fonte da resistência é a falta de comunicação ou precária informação, a informação deverá esclarecer todas as dúvidas e a resistência tenderá a cessar. A confiança mútua e a credibilidade ajudam a eliminar a resistência à mudança.

- *Participação e envolvimento*: antes que a mudança aconteça, as pessoas precisam estar inseridas no processo. É difícil uma pessoa resistir a uma mudança de cuja decisão tenha participado ativamente. Os iniciadores da mudança devem envolver os resistentes em algum aspecto do projeto e da implementação da mudança, bem como ouvir atentamente suas sugestões. A resistência é neutralizada com um esforço participativo de mudança. As pessoas envolvidas passam a participar intensamente como sujeitos ativos e não meramente como sujeitos passivos. Isso representa uma profunda mudança na filosofia e na cultura organizacional, pois a participação e o envolvimento emocional das pessoas é uma posição eminentemente democrática.

- *Facilitação e apoio*: a resistência potencial pode ser contornada, concedendo facilitação e apoio no sentido de ajudar as pessoas a se ajustarem à mudança. Essa estratégia pode incluir aconselhamento, treinamento interno nas novas funções, planos de desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos e novas habilidades para preparar as pessoas para a inovação. A organização divulga entre seus funcionários a tecnologia – o saber fazer, isto é, o know-how – da mudança. Se o motivo da resistência à mudança é o temor, medo ou ansiedade, o aconselhamento, a terapia e o treinamento em novas habilidades podem ajudar. Os agentes de mudança oferecem esforços apoiadores para reduzir a resistência.

- *Negociação e acordo*: outra maneira de lidar com a resistência é oferecer algo de valor em troca da mudança. A organização oferece aos resistentes ativos ou potenciais certos incentivos para compensar a mudança. A negociação e acordo constituem uma forma de barganha que é indicada quando fica claro que alguém vai sair perdendo com o resultado da mudança e quando seu poder de resistência é bastante representativo. Um gerente pode negociar com colegas ou subordinados um acordo escrito discriminando o que eles receberiam em troca e quando e qual o tipo de cooperação deveria receber deles. Os acordos negociados evitam resistências, embora possam também envolver custos elevados. A negociação é

necessária quando a resistência vem de uma fonte poderosa. Sua desvantagem é o custo.

- *Manipulação e cooptação*: em muitas situações, pode-se lançar mão de tentativas secretas para influenciar as pessoas. A manipulação significa a utilização seletiva de informações e a estruturação consciente de eventos. Ela se refere às tentativas de influenciar disfarçadamente as pessoas. A distorção de fatos para ornamentos mais atraentes, a sonegação de informações indesejáveis e a criação de falsos rumores para induzir as pessoas a aceitar as mudanças são exemplos de manipulação. Por outro lado, a cooptação é uma forma de manipulação com participação. Trata-se de uma tentativa de conquistar os líderes dos grupos de resistência oferecendo a eles papéis-chave nas decisões sobre mudança para obter sua aquiescência. Cooptar um indivíduo é dar a um de seus líderes, ou a alguém que o grupo respeita um papel importante no projeto ou na implementação da mudança. Não se trata de uma forma de participação, porque os iniciadores da mudança não desejam receber sugestões do cooptado, mas simplesmente seu endosso ou anuência.

- *Coerção*: finalmente, a resistência pode ser tratada de forma coercitiva por meio da ameaça explícita ou implícita (como perda do cargo ou da promoção), demissão ou transferência de pessoas. É o uso de ameaças diretas ou do uso de forças contra os resistentes. Quando a rapidez é essencial e as mudanças não são populares, a coerção pode ser a única alternativa pela frente. O emprego da coerção é arriscado, pelo fato de que as pessoas ficam profundamente magoadas e ressentidas quando são forçadas a mudar. Suas vantagens e desvantagens são semelhantes às da manipulação e cooptação.

Hernandez e Caldas (2001) salientam que não existe uma “receita” para sanar tal problemática, uma vez que a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que indivíduos podem adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança. Abaixo segue quadro com alguns pressupostos e contra pressupostos sugeridos pelos autores:

Figura 2. Pressupostos e contra pressupostos de Hernandez e Caldas (2001).

Pressupostos	Contra pressupostos
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é escassa/ somente acontecerá em circunstâncias excepcionais; • Ao tentar preveni-la os agentes de mudança acabam contribuindo para a sua ocorrência e agravamento; • A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é um fenômeno saudável e contributivo; • A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudanças fracassados ou inadequadamente desenhados.
<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos são naturalmente resistentes às mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é fenômeno grupal/ coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Fonte: ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001.

Dentro dessa questão comportamental, de acordo com Chiavenato (2005, p.439) a resistência à mudança pode ser consequência de aspetos lógicos, psicológicos ou sociológicos, a saber:

Aspectos Lógicos: a resistência lógica decorre do tempo e do esforço requerido para uma pessoa se ajustar à mudança, incluindo novos deveres e tarefas que precisam ser aprendidos. Estes são os reais custos impostos às pessoas. Quando se acredita que a mudança será favorável no longo prazo para as pessoas, elas certamente se mostrarão predispostas a pagar o investimento de curto prazo.

Aspectos Psicológicos: a resistência psicológica é “lógica” em termos de atitudes e sentimentos das pessoas a respeito da mudança. As pessoas podem sentir medo do desconhecido, desconfiar da liderança do gerente ou perceber que sua segurança no emprego está ameaçada. Mesmo que a

organização não creia que haja justificativas para esses sentimentos, eles devem ser reconhecidos como reais.

Aspectos Sociológicos: a resistência sociológica é a “lógica” em termos de interesses de grupos e valores sociais envolvidos. Os valores sociais são forças poderosas, e devem ser cuidadosamente considerados. Existem coalizões políticas, valores sindicais opostos e valores de diferentes comunidades que podem afetar o comportamento das pessoas diante das mudanças. No nível de pequenos grupos, por exemplo, existem colegas de trabalho que podem ser demitidos por causa de mudanças. As pessoas podem indagar se a mudança é consistente em seus valores sociais ou se elas matem o espírito de equipe.

Estes aspectos devem ganhar atenção do agente de mudança, pois eles orientam em como intervir e agir com os indivíduos.

A resistência tem sido amplamente tratada como uma das principais barreiras à implantação de processos de mudanças, e têm sido propostas inúmeras receitas de como vencê-la a fim de obter sucesso com as mudanças.

Dessa forma, apesar das dificuldades e barreiras apresentadas no decorrer do referencial teórico acima, a cultura é uma ferramenta de grande valia para qualquer organização, seja ela pequena, média ou de grande porte, pois a partir do entendimento da cultura organizacional é possível identificar e realizar os ajustes e adaptações necessárias dentro da empresa.

Em suma, a teoria do presente trabalho de conclusão foi desenvolvida por autores renomados e proporcionou a esta pesquisadora um melhor entendimento sobre o assunto abordado que juntamente com a metodologia a seguir descrita, estabeleceram o suporte para o desenvolvimento da pesquisa.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O capítulo apresenta os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa a fim de alcançar os objetivos propostos no presente trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento. É um estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associado a caminhos, formas, maneiras, ou procedimentos para atingir determinado fim (VERGARA,2007).

De acordo com Gil (2006), a metodologia descreve os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa, requer-se a apresentação de informações acerca de alguns aspectos tais como: o tipo de pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados e análise de dados.

No entender de Marconi e Lakatos (2006), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; entretanto, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Sendo assim pode-se dizer que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

O presente trabalho será um estudo de caso qualitativo e descritivo. É um estudo de caso, pois segundo Magalhães e Orquiza (2002, p. 5), “[...] tem como objetivo a compreensão e detalhamento da situação em que se encontra uma empresa”. É qualitativa conforme descreve Minayo (2010, p.57) “[...] é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. Embora já tenham sido usadas para estudos de aglomerados de grandes

dimensões (IBGE, 1976; Parga Nina et.al 1985), as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos.” É descritivo, pois conforme as características principais citadas por Godoy (1995, pag. 58): “considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem, e não o resultado ou produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados”.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada com os 08 colaboradores que formam a área administrativa da filial PR e os 03 colaboradores que formam o grupo de trabalho na matriz em Guaíba/RS. Estes 11 colaboradores são responsáveis pelos processos administrativos da empresa como um todo dividida nos setores: comercial, financeiro, administrativo, contábil, recursos humanos, estoque, segurança do trabalho, controle de qualidade e logística. Na matriz, o questionário foi aplicado aos três colaboradores e todos o responderam. Na filial, a resistência em responder a pesquisa foi relevante, cinco tentativas entre e-mails e chats online foram realizadas para a obtenção de apenas duas entrevistas. As tentativas cessaram na quinta vez por se tornar uma situação constrangedora à pesquisadora.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para uma coleta de dados eficaz, foi realizada uma pesquisa bibliográfica explorando tanto livros que tratam sobre mudança e cultura organizacional, como artigos atuais e críticos em relação a esses assuntos.

De posse dessas informações, foi elaborada uma entrevista semiestruturada, o que serviu para alcançar informações mais detalhadas, destacar os aspectos mais importantes e conseguir uma descrição precisa da situação exposta no estudo de caso, já que os entrevistados foram atores no cenário em investigação.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos resultados será realizada pelo método de análise de conteúdo, pois esta ferramenta permite a busca dos sentidos dos documentos. Para Triviños (1987), o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise, descrição analítica dos dados e interpretação referencial. O objetivo da análise é resumir as observações, de forma que estas permitam respostas às hipóteses da pesquisa.

Segundo Martins (2006, p. 87): “A análise de um estudo de caso deve deixar claro que todas as evidências relevantes foram abordadas e deram sustentação às proposições que parametrizaram toda a investigação”.

4. ANÁLISE DOS DADOS

O capítulo apresenta a análise dos dados obtidos com a entrevista aplicada bem como as propostas para amenizar os conflitos existentes entre as duas empresas.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS DA MATRIZ E FILIAL

A seguir será apresentada a análise dos dados obtidos com a entrevista aplicada e respondida pelos três colaboradores da matriz e os dois colaboradores da filial.

4.1.1 O conhecimento por parte dos pesquisados sobre os principais objetivos da empresa

Quando questionados se conhecem os principais objetivos de crescimento da empresa, os pesquisados da matriz declararam que não os conhecem. Nesse sentido, pode-se perceber que a resposta negativa pode se dar por falta de interesse dos funcionários ou então pela falta de comunicação dos mesmos, por parte da organização. Um dos pesquisados ainda complementou que é percebida uma falta de alinhamento por parte dos membros da diretoria quanto aos objetivos que ela pretende atingir. Na filial, os pesquisados declararam que a empresa busca conquistar mais espaço junto aos clientes potenciais e o aperfeiçoamento dos processos administrativos para obter mais credibilidade nas informações para tomadas rápidas de decisões. Corroborando com o declarado pelos pesquisados, o autor Chiavenato (2010) salienta que ao traçar os objetivos a organização necessita divulgá-los com clareza para todos os membros da empresa, pois, só assim, eles saberão seus papéis em tal contexto e poderão efetivamente contribuir para o atingimento dos mesmos.

4.1.2 O entendimento dos pesquisados sobre o novo grupo de trabalho montado

Quando perguntado aos entrevistados se eles se sentem realmente fazendo parte do novo grupo de trabalho, na matriz um dos entrevistados declarou que se sente fazendo parte pelo fato de ser o único colaborador a realizar atividades de RH para as duas localidades. Neste aspecto, pode-se perceber que a resposta positiva demonstra que o colaborador se sente fazendo parte por ser o único a desempenhar tal atividade e não pelo fato da empresa proporcionar comunicação e entrosamento no grupo. Os demais entrevistados declararam que se sentem parcialmente pertencentes ao novo grupo de trabalho por realizarem atividades na matriz e filial e percebem que a empresa não evidencia a ligação direta deste novo grupo, deixando a desejar a comunicação. Os dois entrevistados da filial declararam que se sentem totalmente fazendo parte do novo grupo. Um dos entrevistados ainda complementou que não percebe evidências de um novo grupo e sim, o mesmo grupo já existente. Complementando o exposto pelos entrevistados a autora Marchiori (2001) salienta que o sucesso de uma organização ainda são as pessoas e a comunicação interna e a valorização dos colaboradores é indispensável para atingir tal objetivo.

4.1.3 A importância de realizações de confraternizações para os entrevistados

Quando questionados se realizar confraternizações com os colegas é importante, todos os entrevistados da matriz e filial revelaram que acham importante por ser um momento propício para desenvolver relações interpessoais e entrosamento do grupo. A partir da resposta unanime pode-se perceber que os colaboradores estão dispostos a se relacionarem com mais proximidade dos demais colegas a fim de proporcionar uma nova identidade para a organização. Complementando a declaração dos entrevistados, Luz (2003) expõe que ritos/rituais são práticas que colaboram para caracterizar a identidade de uma organização.

4.1.4 Participação dos entrevistados em reuniões semanais ou quinzenais

Quando indagados se participam de reuniões semanais ou quinzenais para tratar de rotinas e/ou processos administrativos todos os entrevistados da matriz

declararam que não participam de reuniões. Percebe-se a partir das respostas que a empresa não possui o hábito de trocar informações e conseqüentemente não pratica de forma eficaz a comunicação. Um dos pesquisados ainda acrescentou que quando percebe a necessidade de implementação ou manutenção de alguma rotina que esteja ligada diretamente a suas atribuições precisa tomar suas próprias medidas para tentar amenizar as falhas percebidas. Na filial, os dois entrevistados declaram que participam de reuniões e que estas são de extrema importância para criação de ferramentas organizacionais bem como análise de processos em andamento. Analisando as respostas, Gustavo Matos (2005) explica-nos que a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

4.1.5 Percepção por parte dos entrevistados com relação às mudanças na estrutura administrativa

Quando questionados sobre quais mudanças vem ocorrendo na estrutura administrativa e como são avaliadas, os entrevistados da matriz mencionaram mudanças na gestão com centralização administrativa na matriz, otimização no quadro de funcionários, implantação de controle de estoques bem como eliminação de cargos e salários com alto custo. Quanto à avaliação destas mudanças, os entrevistados declararam que estas são realizadas de forma informal e sem planejamento. Este fato talvez ocorra pelo fato da empresa não possuir um planejamento e não praticar a comunicação interna. Em momentos de mudanças dentro de uma empresa é imprescindível que os colaboradores sejam comunicados e informados, Chiavenato (2005) complementa que a comunicação de ideias e do projeto de mudanças ajuda as pessoas perceber a necessidade da mudança e a lógica inerente a ela. Na filial, apenas um entrevistado declarou que as mudanças na empresa vêm ocorrendo para implantar o detalhamento e confiança nas informações.

4.1.6 A comunicação entre colegas na matriz e filial

Quando indagados se há comunicação com todos os colegas na matriz e filial e se acham importante tal contato, os entrevistados da matriz declararam que na sede a comunicação entre os colegas é satisfatória, afinal, o grupo é pequeno e trabalham no mesmo ambiente. Já com os colegas da filial, os entrevistados declararam que a comunicação acontece a partir de uma necessidade, uma dificuldade imposta. Declararam ainda que o contato é importante para a realização das rotinas e há na empresa ferramentas para agilizar a comunicação como: telefone, e-mail, chat online. Na filial, o questionamento foi respondido apenas por um entrevistado e este declarou que a comunicação é presente e é importante para se ter uma visão organizacional de quem é quem e quais são suas atribuições. Corroborando a partir com o declarado pelos pesquisados o autor Ruggiero (2002) salienta que não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados se ela não estiver bem informada e se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, pois não será possível potencializar a força humana da organização.

4.1.7 Normas de comportamento presentes na empresa

Quando questionados se a empresa possui normas de comportamento e como são avaliadas, os pesquisados da matriz declararam que as normas não são evidenciadas e por este motivo não é possível avaliá-las. Neste caso, percebe-se a falta de interesse dos colaboradores em conhecer as normas da empresa ou desinteresse por parte desta em apresentá-las. Para se ter uma percepção mais pontual, em próximas pesquisas pode-se aprofundar os questionamentos sobre o tema. Na filial, os entrevistados declararam que há normas de comportamento a serem cumpridas e estas são apresentadas ao funcionário no manual de integração bem como em comunicados internos. Declararam ainda que uma empresa séria precisa possui normas a fim de evitar aborrecimentos para todos os envolvidos. Corroborando com o declarado pelos entrevistados, Schein (2009) defende que a cultura organizacional começa com líderes que impõem seus valores e pressupostos a respeito do mundo sobre os seus liderados, sobre o seu grupo.

4.1.8 O espírito de colaboração nas empresas: matriz e filial

Quando perguntado se o espírito de colaboração é uma atitude considerada importante pelo gestor e como é demonstrada por ele, os entrevistados da matriz declararam que o gestor não transmite claramente tal espírito. Neste caso, percebe-se a falta de comunicação ou de clareza da mesma e a presença de um líder, provavelmente pelo fato da empresa estar passando por uma fase de transição ou pelo fato do novo gestor estar em fase de adaptação ao novo grupo. Os entrevistados da filial declararam que o espírito de colaboração é uma atitude considerada importante e o gestor demonstra através de reuniões e conversas explicando que a empresa deve ser vista como um todo e não por setores isolados. Complementando a importância da colaboração, Regiane Daniele de Jesus (2015) em seu artigo salienta que o profissional com espírito de colaboração agregará mais valores à empresa na qual se encontra, pois não estará focado em seus interesses pessoais e sim no coletivo. Quando há clara esta visão os problemas, picuinhas e competições tendem a diminuir ou serem solucionados mais facilmente. Também nos momentos que algum profissional necessitar de ajuda ou orientação todos os envolvidos poderão contribuir neste processo. (<https://www.trabalhou.com.br/2015/05/13/importancia-do-trabalho-em-equipe-em-uma-empresa/>. Aceso em 12/11/2015).

4.1.9 A percepção dos entrevistados quanto ao planejamento das mudanças realizadas

Quando perguntado se as mudanças são planejadas para terem efeito em curto prazo, os pesquisados da matriz declararam que as mudanças que ocorrem pouco são planejadas. Percebe-se com as respostas negativas quanto ao planejamento que a empresa não adota estratégias de mudanças. Os entrevistados na filial declararam que algumas mudanças são planejadas. Motta (1997) salienta que a mudança pode ser considerada como um ônus, pois envolve alterações significativas na maneira como os indivíduos agem e pensam, tornando-a, ao mesmo tempo, incerta e arriscada. Ao mesmo tempo, pode ser considerada como uma fonte de novas possibilidades, sendo que as organizações de alto desempenho mudam rapidamente para se adequarem às necessidades dos clientes, que são constantemente modificadas, e ao ambiente competitivo dinâmico da atualidade, por

este motivo, é fundamental que as mudanças sejam planejadas, pois interfere em toda a organização.

4.1.10 Quanto à admiração dos entrevistados pelos donos da empresa

Quando questionados se admiram os donos da empresa, os entrevistados da matriz declararam que sentem respeito pelos donos. Neste contexto, percebe-se por parte dos colaboradores que há respeito por fazerem parte da equipe de trabalho. Na filial, os entrevistados revelaram que admiram os donos da empresa pelo espírito empreendedor em assumir riscos e adaptação ao mercado. Um dos entrevistados complementou que os admira por perceberem detalhes em uma negociação que não havia sido percebido por ele. Pensando em cultura organizacional, autores como Schein (1985) corroboram afirmando que 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.

4.1.11 Quanto à flexibilidade na carga horária

Quando questionados quanto à flexibilidade na carga horária, os entrevistados da matriz declararam que a empresa propicia flexibilidade devido à falta de cartão ponto. Pode-se perceber que a empresa propicia aos seus colaboradores um ambiente tranquilo, sem pressões e controles acirrados. O entrevistado que respondeu na filial declarou que o horário é comercial podendo ter horas extras previamente aprovadas pelo gestor. A partir do exposto pelos entrevistados, o autor Robbins (2005) corrobora ressaltando que a importância do horário flexível com relação à melhora da produtividade do funcionário. Com essa flexibilidade de horários o funcionário pode estabelecer seus horários de maneira a conciliar suas demandas pessoais e assim, reduzir as faltas e os atrasos, além de poder ajustar suas atividades de trabalho em horários que consegue atingir maior produção. Porém é importante que haja uma comunicação eficaz com objetivos bem claros para que não haja conflitos entre os colaboradores quanto aos horários estabelecidos.

4.1.12 A percepção dos funcionários quanto à atmosfera segura e estável das empresas

Quando questionados sobre a preocupação da empresa em manter uma atmosfera segura e estável para deixar os empregados satisfeitos e confiantes, na matriz dois pesquisadores declararam que a empresa não se preocupa em manter um ambiente seguro e estável. Neste sentido percebe-se que os colaboradores não se interessam em manter-se informados sobre assuntos pertinentes à empresa ou pelo fato de algumas decisões, conforme mencionado em respostas anteriores, serem tomadas sem planejamento e comunicação adequada. O terceiro entrevistado declarou que se sente em um ambiente seguro e estável devido à autonomia e flexibilidade de horários e prazos que a empresa proporciona. Os entrevistados da filial declaram que a empresa evidencia mantendo os profissionais que realizam um bom trabalho. Corroborando com as respostas dos pesquisados, Chiavenato (2010) salienta que manter um ambiente agradável, estável e seguro aumenta a motivação dos funcionários e conseqüentemente melhora a produtividade.

Ao analisar as respostas dos entrevistados da matriz, observa-se que a cultura organizacional é fraca, pois não há conhecimento por parte dos entrevistados os principais objetivos da empresa, reuniões e planejamentos não são realizados, não há a presença de um líder para conduzir a equipe, normas de comportamento não são evidenciadas, os horários são flexíveis, os donos da empresa não são os principais influenciadores culturais, enfim, um ambiente organizacional sem características distintas, justificando a conclusão citada.

Desta maneira, percebem-se na matriz que os hábitos e comportamentos dos colaboradores não possuem fortes influências de nenhuma fonte de inspiração, as políticas internas não são claramente evidenciadas, a comunicação interna é falha e o relacionamento entre matriz e filial é restrito.

A análise na filial ficou prejudicada pelo fato de apenas dois colaboradores participarem da entrevista e estes trabalharem muito próximos ao gestor. Independente da quantidade de entrevistas, analisando-as é possível identificar que há a presença de um líder e este trabalha a comunicação interna de forma mais

efetiva. Os colaboradores percebem os principais objetivos de crescimento da empresa, os donos da empresa são admirados e a nova estrutura não está sendo percebida por eles.

Em suma, há duas empresas distintas, com gestões e perfis de colaboradores distintos que precisam tornar-se uma única empresa.

4.2 PROPOSTAS PARA AMENIZAR OS CONFLITOS

O conflito é uma questão de percepção, para existir ele deve ser percebido pelas partes envolvidas. Não havendo clareza de sua existência por nenhuma das partes costuma-se dizer que ele não existe.

Robbins (2002) define conflito como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Os resultados obtidos após a aplicação da entrevista demonstra a realidade de duas empresas distintas justificando a esta pesquisadora os conflitos existentes.

A cultura organizacional e gerencial presentes na matriz é fraca. Na gestão da filial percebe-se uma cultura organizacional e gerencial mais forte e estruturada composta por um grupo fechado que se comunica entre si.

Mudar uma cultura não é tarefa fácil, lidar com as resistências das pessoas mais difícil ainda.

A partir dos resultados apurados, sugerem-se as seguintes medidas a fim de amenizar os conflitos existentes entre as duas empresas:

- ✓ Participação e comunicação mais efetiva dos donos da empresa junto ao gestor da filial e as equipes administrativas: matriz e filial;
- ✓ Realização de reuniões semanais via internet com as duas equipes;
- ✓ Aplicação de pesquisa de clima organizacional para identificar os problemas percebidos pelos colaboradores;

- ✓ Criação e padronização das políticas internas e externas da empresa a fim de promover a unificação das empresas e conseqüentemente as pessoas.

Entende-se que o processo de mudança em uma empresa é moroso e as medidas propostas podem auxiliar neste processo, minimizando gradativamente os conflitos existentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi proporcionar uma análise sobre os hábitos, as crenças, comportamentos e valores éticos das duas empresas; identificar as políticas interna e externa da filial; analisar o relacionamento entre matriz e filial bem como propor ações para minimizar os conflitos existentes entre as empresas tendo como base a abordagem de Cultura Organizacional. A pesquisa realizada caracteriza-se em qualitativa descritiva na forma de um estudo de caso.

Quanto aos hábitos, crenças, comportamentos e valores éticos e morais das duas organizações, os resultados apontam que na matriz, os aspectos ora mencionados não são claramente evidenciados por parte dos colaboradores e não há padrões e normas a serem cumpridas. Na filial, percebe-se que hábitos e normas de comportamento são praticados e estas são apresentadas aos colaboradores através do manual de integração e comunicados internos. A gestão realiza reuniões semanais mantendo sua equipe informada dos principais objetivos da empresa.

Com relação às políticas internas e externas, identificou-se com os resultados obtidos que não há políticas externas bem esclarecidas na filial. Com relação às políticas internas, há um manual de integração contendo informações sobre estas políticas: utilização controlada de telefones, modo de atendimento de ligações, gratificações para colaboradores não faltantes, enfim, normas a serem cumpridas pelos colaboradores para manter um ambiente em ordem para a realização das tarefas administrativas.

A respeito do relacionamento entre a Ecoline matriz e filial, constatou-se com a pesquisa realizada uma relação interpessoal resistente, caracterizando um clima organizacional comprometido, ineficaz entre as empresas. Entende-se que os funcionários da filial não estão aceitando a nova situação imposta pelos donos da empresa ou pelo fato da mudança não ter sido planejada e, informada aos colaboradores de forma errônea intensificando o ruído na comunicação entre as duas empresas.

Para amenizar os conflitos existentes neste longo processo de mudança que está ocorrendo nas empresas, entende-se que os donos devem estar mais presentes neste processo, realizando reuniões, mantendo todos os colaboradores

informados através de realização de reuniões semanais via internet, aplicação de pesquisa de clima organizacional bem como a criação e padronização de políticas internas e externas com o propósito de unificar as empresas e conseqüentemente as pessoas.

Por conseguinte, a pesquisa realizada demonstrou que as empresas precisam melhorar e muito sua comunicação e padronização das políticas entre elas a fim de amenizar os conflitos existentes, pois só assim será possível atingir o objetivo dos donos que é torna-las uma única instituição. Para esta pesquisadora, a pesquisa apontou que a matriz possui maiores problemas de comunicação com o gestor local e confirmou a necessidade de uma participação e comunicação mais ativa da diretoria neste processo de mudança.

E por fim, a pesquisa permitiu que se relacionasse a cultura organizacional com as mudanças organizacionais e as resistências às mudanças, abrindo espaço para que outras organizações sejam efetivamente estudadas, a fim de proporcionar um ambiente organizacional saudável para todos dentro da organização.

REFERÊNCIAS

- BEYER, J. & TRICE, H. (1986) – How na organization`s rites reveal it`s culture. *Organizational Dynamics*.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. *Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ENDEAVOR (Instituto Empreender Endeavor). Disponível em <<https://endeavor.org.br/importancia-cultura-organizacional-para-empresa/>>. Acesso em: 30 ago. 2015.
- FISCHER, Augusto. *Mudança organizacional na universidade: o caso da UNOESC – campus de Videira – SC*. 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa a suas possibilidades*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Abril, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. *Resistência à mudança: uma revisão crítica*. *RAE – Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr./jun. 2001.
- LAKATOS, E. M.; Marconi, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.
- MARCHIORI, Marlene Regina. *Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados*, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MATOS, Gustavo Gomes. *Porque é preciso comunicar?* 30 maio 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br> [24 ago.2006].
- MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo*. 2. ed. Barueri, SP:Manole, 2009.

- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. 1 ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2011.
- MINAYO, M.C. de S. (2010). O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.(12ª edição). São Paulo: Hucitec-Abrasco.
- MINTZBERG, Henry. Sáfari de Estratégica, 2000.
- MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas,1996.
- MOTTA, P. R. Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 41, n. 2, abr-jun 2001.
- ROBBINS, Stephen P. – Comportamento organizacional. 9.ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROSSI, Luiz Carlos. Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.
- RUGGIERO, Alberto Pirró. Qualidade da comunicação interna. 08 out. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. [28 ago.2006]
- SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. 1 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership: a dynamics view. San Francisco, Jossey Bass, 1985.
- TRABALHOU. Disponível em <https://www.trabalhou.com.br/2015/05/13/importancia-do-trabalho-em-equipe-em-uma-empresa/>. Acesso em: 12 de Nov. 2015.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S.. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8. ed.São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO – PESQUISA DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta pesquisa é parte de uma monografia de MBA. Seja sincero ao responder, pois suas respostas não serão divulgadas.

Marque com um “X” na identificação do sexo e tempo total de serviço na empresa.

Sexo: () Masculino () Feminino

Tempo de serviço: () até 01 ano () 01 à 03 anos () 03 à 06 anos () mais de 06 anos

Leia e analise as questões atentamente antes de respondê-las. Não deixe nenhuma questão sem resposta.

- 1) - Você conhece os principais objetivos de crescimento da empresa? Quais são eles?

- 2) - Você sente que realmente faz parte do novo grupo de trabalho? Por quê?

- 3) - Você acha importante realizar confraternizações com os colegas?

4) - Você participa de reuniões semanais ou quinzenais para tratar de rotinas e/ou processos administrativos? Como você as avalia?

5) - Quais as mudança que vem ocorrendo na estrutura administrativa? Como você as avalia?

6) - Você se comunica com todos os colegas: matriz e filial? É importante tal contato?

7) - A empresa possui normas de comportamento? Como você as avalia?

8) - O espírito de colaboração é uma atitude considerada importante para seu gestor? Como ele demonstra?

9) - As mudanças são planejadas para terem efeito em curto prazo? Como você as avalia?

10)- A empresa procura manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes? Quais são as evidências?

11)- Você admira os donos da empresa? Por quê?

12)- Há flexibilidade na carga horária? Quais são as evidências?

Obrigada pela sua participação!