

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE MUDANÇA  
CULTURAL

LUIZ GUILHERME DIAS CESAR

JUIZ DE FORA  
2018

LUIZ GUILHERME DIAS CESAR

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE MUDANÇA  
CULTURAL

Monografia apresentada pelo acadêmico  
Luiz Guilherme Dias Cesar ao curso de  
Administração da Universidade Federal de  
Juiz de Fora, como requisito para obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Victor Cláudio  
Paradela Ferreira

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2018

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família, sem eles com certeza eu não estaria escrevendo esse documento.

Aos meus pais, Luiz Paulo Cesar e Lúcia Helena Dias Cesar, e minha irmã, Beatriz Dias Cesar, que lutaram muito para eu poder ter essa chance. Compreendo o quanto foi preciso para esse momento e sou muito grato por tudo.

À minha tia Luciléia Dias Moreira, por todo o suporte que deu a mim e minha família durante os momentos mais difíceis. Jamais esquecerei e ainda espero poder retornar um dia. Também merecem agradecimentos especiais meu tio Orlando Luiz Moreira e minhas primas Débora Dias Moreira e Bárbara Dias Moreira.

À minha avó Ivone Martins Dias, minha guia.

Agradecer aos meus companheiros de MRS Logística e Mercedes-Benz durante o estágio. Vocês foram essenciais para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Ao meu orientador, Victor Claudio Paradela. Obrigado pelos ensinamentos e pelas oportunidades de engrandecimento acadêmico.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu avô Diomedes Jovem  
Dias, quem sempre me apoiou e a quem devo tudo.



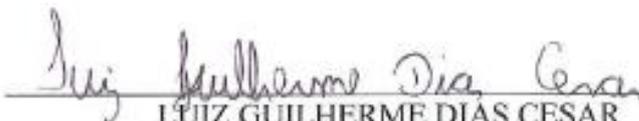
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora – campus Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral e criminal, previstas no Código Penal, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

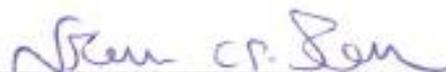
Juiz de Fora, 25 de junho de 2018.

  
LUIZ GUILHERME DIAS CESAR

**ATA DE DEFESA DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos 25 dias do mês de junho de 2018, na sala 10 da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de LUIZ GUILHERME DIAS CESAR, aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 201346069, modalidade presencial, desta universidade, intitulado "A contribuição da gestão de pessoas em processos de mudança cultural". Após a apresentação do aluno e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o aluno APROVADO com a atribuição. Tal conceito esse que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 25 de Junho de 2018.



Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Orientador



Profa. Dra. Lillian Alfaia Monteiro



Profa. MSc. Débora Magalhães Kirchmair

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de Valores Concorrentes	22
Figura 2 - Estratégia emergente e deliberada	28
Figura 3 - Modelos de Cultura Empresarial – OCAI	51
Figura 4 - Gráfico Geral OCAI	52
Figura 5 - Gráfico OCAI Gestores	53
Figura 6 - Resultado OCAI Pintura	53
Figura 7 - Resultado OCAI Montagem Bruta	54
Figura 8 - Resultado OCAI Montagem Final	55
Figura 9 - Resultado OCAI Logística	56
Figura 10 - Resultado OCAI OLI	57
Figura 11 - Resultado OCAI Qualidade	58
Figura 12 - Resultado OCAI Planejamento	59
Figura 13 - Resultado OCAI TI	59
Figura 14 - Resultado OCAI Contabilidade	60
Figura 15 - Gestão do projeto pela GP	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Possíveis comportamentos diante de uma mudança	25
Quadro 2 – Escolhas de Estratégia	29
Quadro 3 – Quadro geral OCAI	45
Quadro 4 – Formulário OCAI	46

## RESUMO

O presente trabalho aborda como a área de Gestão de Pessoas (GP) pode contribuir para o desenvolvimento de processos programados de mudança cultural nas organizações. A pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, teve como objetivo geral analisar como se desenvolveu o projeto de mudança cultural promovido em uma indústria automobilística multinacional, destacando principalmente a atuação da GP. A análise da evolução histórica da GP dentro das organizações permite elucidar que a área não deve ser apenas um componente objetivo-funcional dentro da organização. É necessário criar o sentido de pertencimento para as pessoas. O conjunto de suposições compartilhadas na cultura de uma organização serve a uma função estabilizante e fornecedora de significado para as pessoas que dela participam. A cultura organizacional é efetivada por meio de narrativas. O conceito antropológico abordado é de que narrativas são um mecanismo de mobilização das pessoas que se mostrou eficaz na evolução da sociedade contemporânea. A narrativa criada coletivamente a partir dos mitos e símbolos compartilhados no imaginário coletivo das pessoas engendra a capacidade de cooperar em torno de um mesmo objetivo e em grande número. Historicamente, a cultura deve ser um chamado à mudança e não à preservação do *status quo*, como se tornou habitual. Essa alteração no sentido engendrou as características da sociedade pós-moderna. Por conseguinte, as teorias administrativas tradicionais mostram-se limitadas para explicar as turbulências que caracterizam a sociedade contemporânea. Esse momento dissolveu as narrativas organizacionais que foram desenvolvidas durante os últimos séculos. Além disso, a emergência de uma revolução tecnológica, que traz consigo a automação quase irrestrita das indústrias, aumenta a instabilidade da sociedade e das organizações em geral. É nesse contexto em que a organização estudada atua no seu projeto de mudança cultural programado. Como suporte teórico, o referencial teórico adotado apresenta as contribuições de diversos autores sobre os temas que circundam a Gestão de Pessoas e as características de mudanças de cultura organizacional. É analisado o conceito de cultura organizacional e sua importância para as empresas; em seguida são abordados os principais desafios para realização da mudança cultural além de revisar as estratégias que podem ajudar no favorecimento desse movimento. Também são analisadas as contribuições da GP, a partir da análise da evolução histórica da área dentro das organizações, a justificativa antropológica de mobilização das pessoas. Para alcançar esse objetivo, a coleta de dados foi definida sob a forma de uma pesquisa qualitativa para analisar a cultura organizacional com base nas estruturas de valores concorrentes. A pesquisa chegou à conclusão de que a Gestão de Pessoas (GP) não deve ser apenas um componente objetivo-funcional dentro da organização. O propósito estratégico da GP deve ser a gestão da cultura organizacional com intuito de criação do sentido de pertencimento para as pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Cultura organizacional. Mudança organizacional planejada.

## Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Cultura Organizacional.....	13
2.1.1 Importância para as Organizações.....	18
2.1.2 Mudança Cultural: principais desafios.....	23
2.1.3 Compreendendo as formulações estratégicas: a contribuição de Mintzberg.....	27
2.1.4 Definições estratégicas e de posicionamento: o modelo de Porter.....	29
2.1.5 Impactos das formulações estratégicas na gestão de pessoas.....	33
2.2 A Gestão de Pessoas e suas contribuições.....	36
2.2.1 Justificativa Antropológica.....	37
2.2.2 Evolução histórica da área de Gestão de Pessoas.....	39
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 Orientação.....	44
3.2 Objetivos.....	44
3.3 Universo e amostra.....	44
3.4 Levantamento dos dados.....	45
4. A EMPRESA EM FOCO E SEU PROJETO DE MUDANÇA.....	48
4.2 O processo de mudança de 2016/2017.....	49
4.3 Análise do processo de mudança.....	50
4.3.1 Pintura.....	53
4.3.2 Montagem Bruta.....	54
4.3.3 Montagem Final.....	55
4.3.4 Logística.....	55
4.3.5 OLI.....	56
4.3.6 Qualidade.....	57
4.3.7 Planejamento.....	58
4.3.8 Tecnologia da Informação (TI).....	59
4.3.9 Contabilidade.....	60
4.4 Análise final dos dados.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	66

## 1 INTRODUÇÃO

A atual fase da globalização demanda das empresas adaptação constante para se manterem competitivas e atenderem as exigências do mercado. As condições voláteis do mercado mundial ilustra a necessidade da organização moldar-se constante em relação ao ambiente em que atua. O mundo passa por um momento em que o mercado possui uma influência muito grande no ambiente, sendo necessário que as organizações estejam constantemente se adaptando e inovando com intuito de satisfazer a necessidade latente dos clientes (SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1997).

As características do mercado de hoje nunca antes foram observadas em outros momentos históricos. A abrupta velocidade, amplitude e profundidade das mudanças vêm impactando de forma sistêmica as organizações, o Estado e a sociedade civil (SCHWAB, 2016). Esse momento histórico de alteração sistêmica é denominado como a Quarta Revolução Industrial, momento no qual o uso de novas tecnologias na produção de bens e serviços serão quase irrestritos. Novas tecnologias estão fundindo os mundos físico, digital e biológico de forma a criar grandes promessas e possíveis perigos.

A emergência de uma revolução tecnológica que traz consigo a automação quase irrestrita das indústrias também é um fator de mudança na relação da organização com o mercado (SCHAWB, 2016). Esse modelo é definido pelo encontro dos desdobramentos dos sistemas que foram desenvolvidos sobre a infraestrutura da revolução digital anterior, representando uma mudança de paradigma nas relações do mercado de trabalho, o futuro do próprio trabalho e a desigualdade de renda, com consequências geopolíticas e sociais ao redor do mundo (PERASO, 2016).

A situação atual do mercado mundial de veículos automotores não é diferente, sendo que essas mudanças vêm impactando demasiadamente as empresas. O ambiente atual apresenta inúmeras situações disruptivas que demandam da organização uma postura mais incisiva em relação às mudanças. As novas tendências de mobilidade, tendências ambientais (por exemplo, carros autônomos e elétricos) e um novo modelo tecnológico (baseado no aumento quase irrestrito da utilização de tecnologia) são os grandes motores da mudança nesse mercado.

O processo de urbanização traz desafios para a mobilidade das pessoas devido ao esgotamento dos canais de locomoção levando as cidades a questionarem o atual modelo e desenvolver soluções que condensam essa necessidade. As tendências de preservação do ambiente e seu uso racional a partir do conceito de sustentabilidade também proporciona uma

mudança no comportamento do consumidor, diminuindo a demanda por carros que utilizem combustíveis fósseis que prejudicam o meio ambiente (AFFONSO, 2009).

Esses fatores fazem com o que o mercado se torne cada vez mais inovador e disruptivo, proporcionando um alto grau de incertezas nas empresas desse setor. Outras empresas estão atentas as oportunidades emergentes e estão conseguindo se inserir nesse mercado, aumentando o número de concorrentes e a competitividade. Empresas de tecnologia e *startups* estão se voltando para esse mercado. Por exemplo, o Google, uma grande empresa de tecnologia, está criando uma divisão de negócios chamada Waymo para projetar um modelo de carro autônomo e a Tesla, uma startup do ramo de tecnologia, já está fabricando e vendendo carros elétricos de luxo.

Assim, tais demandas exigem ações desse setor que proporcione um posicionamento estratégico. A mudança interna por meio de um projeto de mudança cultural é a resposta da organização pesquisada para se manter competitiva.

Nesse sentido, o objeto de pesquisa deste trabalho é o projeto de mudança cultural desenvolvido pela área de Gestão de Pessoas de uma organização multinacional do setor automobilístico localizado no estado de Minas Gerais. O processo planejado de mudança parte de uma estratégia corporativa mundial do grupo em que a empresa está inserida, com objetivo de que a organização consiga se adaptar as alterações do ambiente e se manter como líder do mercado de mobilidade de pessoas no mundo. Sendo assim, o problema de pesquisa definido é: De que modo o órgão corporativo de Gestão de Pessoas atuou para favorecer o processo de mudança cultural conduzido a partir de 2016?

O tema se torna importante devido às atuais condições voláteis do mercado mundial, trazendo a necessidade de adaptabilidade constante da organização em relação ao ambiente em que atua. Este tema também é relevante devido à análise feita da atuação da Gestão de Pessoas (GP) nesse processo de adaptação da organização ao novo modelo de mercado, trazendo à tona a importância das funções de GP para o futuro das organizações. A atual fase também pode ser examinada pela predominância do conhecimento e da informação, tornando as pessoas um recurso de extrema importância para o sucesso de qualquer organização. Sendo assim, as funções de GP se tornam um componente essencial da estratégia das organizações impactando diretamente no sucesso social e econômico de qualquer empreendimento.

A pesquisa em questão foi construída para atender ao objetivo geral de analisar a atuação da Gestão de Pessoas (GP) de uma indústria automobilística multinacional, diante de um projeto de mudança cultural corporativa e de que modo essa atuação favoreceu o processo de mudança.

Para atingir o objetivo geral é necessário cumprir os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar o perfil das áreas participantes do projeto;
- Compreender a atuação da GP a partir do perfil identificado;
- Avaliar o desenvolvimento das demais áreas da empresa participantes do projeto; e
- Acompanhar a evolução das funções de RH no decorrer do projeto.

Este trabalho, que apresenta os resultados obtidos na pesquisa realizada, está dividido em quatro capítulos, contando com esta introdução. O próximo destaca o referencial teórico adotado, apresentando as contribuições de diversos autores sobre os temas que circundam o problema de pesquisa. Dentro do primeiro capítulo é adotada a análise do conceito de cultura organizacional e sua importância para as empresas; em seguida são abordados os principais desafios para realização da mudança cultural além de revisar as estratégias que podem ajudar no favorecimento desse movimento. Na segunda parte do referencial teórico é contemplado a Gestão de Pessoas e suas contribuições, a partir da análise da evolução histórica da área dentro das organizações, a justificativa antropológica de mobilização das pessoas e as tendências estratégicas para o futuro da GP.

O capítulo seguinte está dedicado à apresentação da metodologia seguida na pesquisa. É apresentado o método de pesquisa utilizado, conforme a bibliografia pesquisada. Depois, são demonstrados os procedimentos de coleta e análise dos dados obtidos. E por fim, qual a abordagem foi conduzida para o tratamento dos dados.

Por fim, o último capítulo demonstra o estudo de caso utilizado na pesquisa. Essa parte está estruturada na apresentação da empresa, a descrição do processo de mudança estudado e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para refletir sobre o problema de pesquisa aqui abordado, é proposto primeiramente a análise do conceito de cultura, trazendo esta definição para o contexto das organizações por meio da cultura organizacional. É observada também a importância desse conceito para as empresas e a contextualização da conjuntura dessa variável. Nas atuais condições de constantes mudanças do mundo, da sociedade e do próprio mercado, a cultura organizacional possui uma importância ainda maior. Este contexto demanda uma atuação incisiva da organização no sentido de adaptá-la às demandas provenientes do mercado. O texto estuda essa adaptação por meio de processos estruturados de mudança, analisando os principais desafios e as estratégias que favoreçam este movimento.

Na segunda seção é apresentada uma revisão da bibliografia sobre a contribuição da área de Gestão de Pessoas (GP). O primeiro conceito abordado é a visão antropológica da mobilização dos *Homo Sapiens* em sua história. A ideia apresentada é de que as narrativas em torno de mitos, ritos e símbolos é um mecanismo de mobilização das pessoas que se mostrou eficaz na evolução da sociedade contemporânea. Portanto, a utilização correta das narrativas permite que a GP mobilize as pessoas em torno de um propósito em comum.

Ainda nessa seção é proposta a revisão histórica da área de GP no Brasil, relacionando as escolas da administração, teorias oriundas do estrangeiro, e os acontecimentos históricos que permitiram o desenvolvimento dessas práticas nas empresas nacionais. Essa revisão permite analisar metodologicamente as atividades da GP, com o objetivo de traçar o modelo estratégico atual da área. A revisão é importante também para elucidar as tendências para o futuro. Isso compete traçar algumas tendências estratégicas para a GP, ou seja, salientar que a área não deve ser apenas um componente objetivo-funcional dentro da organização. É necessário que seja uma espécie de “guardião da cultura organizacional”, por meio da criação do sentido de pertencimento para as pessoas. No campo prático, a ação da GP engendra atividades que agregam valor ao negócio no sentido estratégico da área através da consultoria interna, além da terceirização ou eliminação de atividades que não agregam valor ao negócio da organização (por exemplo, atividades de controle de ponto, folha de pagamento, transporte e atividades correlatas).

### 2.1 Cultura Organizacional

Para iniciar as definições de cultura, é interessante analisar historicamente o desenvolvimento deste conceito. Nesse sentido, Bauman (2011) afirma que tal conceito foi

elaborado e introduzido no terceiro quarto do século XVIII. Também ressalta que, originalmente, os estudos sobre cultura focavam basicamente na busca da mudança do *status quo*, e não de sua preservação, como depois acabou se tornando comum. Para o autor, o termo cultura é em si mesmo um chamado à ação. No sentido inicial, essa ação se referia a mudança que as classes dominantes da época queriam implantar nas demais classes, ou seja, a visão de um novo modelo econômico e político. Após a dominação desse novo modelo, a “cultura foi transformada de estimulante em tranquilizante; de arsenal de uma revolução moderna em repositório para a conservação de produtos” (BAUMAN, 2011, p 15.). Essa perda do sentido original seria o resultado de um longo processo de transformações do mundo moderno, trazendo à tona a noção de pós-modernidade. O arcabouço da cultura atualmente é modelado em torno do indivíduo, ajustando a liberdade à responsabilidade de cada um por suas escolhas (BAUMAN, 2011).

Segundo Giddens (2005), a cultura se relaciona aos aspectos que são aprendidos pelos membros de uma sociedade, tornando possível a cooperação e a comunicação. Esses aspectos formam um contexto comum para a vida em sociedade. A cultura, portanto, compreende os aspectos intangíveis (crenças, ideias e valores) como aspectos tangíveis (objetos, símbolos). As variáveis intangíveis formam o conteúdo da cultura, ou seja, ideias abstratas que proporcionam sentido e direção aos humanos conforme se interagem no mundo social. As variáveis tangíveis permitem realizar a representação deste conteúdo. O arcabouço dos aspectos tangíveis e intangíveis engendra a cultura da sociedade, através de normas e valores que implicam no comportamento das pessoas.

A cultura, desse modo, possui um papel importante na vida em sociedade ao perpetuar os valores e normas que conduzem o comportamento das pessoas. Esse papel é igualmente importante atualmente por oferecer oportunidades para a criatividade e a mudança. Os valores e normas frequentemente mudam conforme o tempo, evoluindo de forma gradual e natural. Decerto há também a possibilidade de se alterar essas duas variáveis de forma deliberada por meio de um constructo social planejado de mudança (GIDDENS, 2015).

Outro conceito importante trazido por Giddens (2015) é de que, mesmo dentro de uma sociedade, alguns valores podem ser contraditórios, dando origem, portanto a vários códigos de comportamento. Essa ideia de subcultura - grupos que rejeitam os valores e normas da sociedade – é interessante ao analisar a mudança de uma cultura também. Esses grupos podem promover valores diferentes daqueles já aceitos, incitando uma mudança à cultura dominante.

No atual mundo globalizado, torna-se um imperativo para as organizações acompanhar as recorrentes mudanças que estão acontecendo na sociedade e conseqüentemente no mercado.

Compreender essas mudanças do macro ambiente e adequar a cultura organizacional para conseguir se manter no mercado é algo que a administração da empresa deve ter como essencial. Ao mesmo tempo em que a alteração constante de muitas variáveis afeta a manutenção do *status quo* ou até mesmo a previsibilidade de cenários futuros, abrem-se também várias oportunidades de negócios para as organizações.

Vale destacar a relação existente entre a cultura de um país e a que se manifesta nas organizações. Quando os conceitos são aplicados à análise de uma organização, surge a caracterização da cultura organizacional. Cameron e Quinn (2006 *apud* GOBBI, 2012) trazem uma constatação de que a cultura prevalente em certa região ou país afeta diretamente as organizações ali sediadas.

A teoria das dimensões culturais de Hofstede (1980 *apud* Santana *et al*, 2014) permite orientar a atuação da organização com relação à cultura nacional do país onde a organização está inserida. As cinco dimensões analisadas são: Distância ao poder, Individualismo *versus* coletivismo, Masculinidade *versus* feminilidade, Aversão a incerteza e Orientação a longo prazo *versus* a curto prazo.

À distância ao poder relaciona-se com a questão da autoridade e da hierarquia e de que maneira o grupo percebe e aceita a ordem estabelecida. É definida como a extensão a que membros em níveis hierárquicos mais baixos aceitam submeter-se aos seus superiores. Define, portanto, o quanto um grupo aceita a distribuição desigual de poder.

A questão da individualidade e coletivismo refere-se à intensidade do vínculo social entre as pessoas de determinado grupo. O individualismo está conectado com a preponderância dos interesses individuais sobre os interesses coletivos, enquanto que no coletivismo ocorre o contrário. Essa relação impacta fortemente o comportamento dos indivíduos e o comportamento do grupo como um todo.

Já no que se refere à análise da masculinidade e da feminilidade, trata-se de o quanto uma determinada cultura valoriza posturas ligadas aos estereótipos masculinos ou femininos. No primeiro caso, tende-se a cultivar a objetividade, a força, a imposição. No segundo, as relações, a compreensão, o afeto e outras manifestações “femininas”.

No que tange à aversão à incerteza, essa é definida como o grau de percepção dos membros de um grupo em situações incertas ou nunca antes vividas. Reflete o sentimento de desconforto e insegurança que tais situações geram nas pessoas. Grupos com alto grau de aversão à incerteza tendem a apresentar uma necessidade de previsibilidade, evidenciada em código forte de crenças e comportamentos.

Por último, a relação entre a orientação predominante a longo e a curto prazo é evidenciada na esperança de retorno em recompensa e resultados das tarefas no que tange ao tempo de espera. Em grupo que possui uma orientação de curto prazo, tem-se uma forte preocupação em estabelecer uma “verdade absoluta”, que possa trazer certezas e respostas prontas para os problemas vivenciados. Já em grupos que apresentam uma visão a longo prazo, os indivíduos tendem a acreditar que a verdade depende do contexto apresentado.

Trata-se de aspectos válidos para todos os países, variando o grau de intensidade de um para outro. Portanto, essa análise é útil para compreender os fatores sociais específicos de cada cultura nacional e assim adaptar a cultura organizacional a esses aspectos no sentido de mitigar o possível conflito de interesses.

Segundo Schein (2009), cultura é um conceito abstrato que se torna objetivo e poderoso conforme as situações sociais e organizacionais derivadas dela. O autor define cultura como um fenômeno social dinâmico, que é vivenciado e recriado conforme as interações dos seus componentes e pelo comportamento da liderança, constituindo uma estrutura através de regras e normas delimitando o comportamento. A cultura de um grupo, portanto, pode ser formalmente 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.” (SCHEIN, 2009, p. 16)

Nesse sentido, a cultura deve ser analisada por meio de vários níveis, das manifestações mais tangíveis às manifestações mais abstratas. Schein (2009) divide esse conceito em três níveis. O primeiro é o nível dos Artefatos, os componentes visíveis do grupo, como por exemplo, ambiente físico, características de vestuário, mitos e histórias. Os Artefatos também incluem os processos da organização, por delimitarem o comportamento e integrarem as rotinas dos integrantes. Essa primeira parte é a camada superficial da cultura, sendo de fácil observação, mas de difícil compreensão aprofundada sem o conhecimento dos outros níveis. O segundo nível são as Crenças e valores assumidos, que possuem a definição de uma posição assumida e validada pelo grupo. A validação pode ser por meio de uma base compartilhada de conhecimento que pode ser testada (como questões econômicas) ou uma validação social de valores mais amplos de difícil teste (ética, por exemplo). Esse nível é predecessor do comportamento do grupo observado no primeiro nível. O último e terceiro nível é o de Suposições fundamentais básicas, o qual se refere ao conjunto de conceitos em que o grupo acredita ser de consenso para a constituição dos valores e comportamentos dos integrantes. É nesse nível onde a cultura tem o seu real poder, “como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam como reagir emocionalmente

ao que ocorre e como adotar em vários tipos de situações.” (SCHEIN, 2009, p. 29) Portanto, o padrão de suposições básicas que são compartilhadas e assumidas como verdade se manifestará no nível dos artefatos e das crenças e valores.

Schein (2009) ainda traz um conceito importante referente ao relacionamento da cultura organizacional e o ambiente em que a empresa está inserida, enfatizando a importância do ambiente para a constituição e manutenção de um modelo eficaz desse conceito. Portanto, a comparação entre culturas de diferentes empresas por meio de uma relação de melhor e pior demonstra-se insustentável; eficiente é aquela organização que consegue se adaptar ao ambiente.

Fleury (1987) aponta que é possível distinguir duas maneiras ao se trabalhar o conceito de cultura. O primeiro modelo refere-se ao processo de elaboração e construção de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo. A segunda análise diz respeito a cultura como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente. Fleury cita o estudo realizado por Linda Smircich, onde a autora categoriza o conhecimento desenvolvido sobre o termo cultura:

Smircich (1983) distingue duas grandes linhas de pesquisa: a primeira enfoca a cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem; já a segunda linha concebe a cultura como raiz da própria organização, algo que a organização é. Na primeira linha de estudos, é possível distinguirem-se ainda aqueles que definem a cultura como uma variável independente, externa à organização (a cultura da sociedade em que se insere a organização e que é trazida para dentro por seus membros) e aqueles que definem a cultura como uma variável interna (as organizações produzem bens, serviços e produtos culturais como lendas, ritos, símbolos) (SMIRCICH, 1983 *apud* Fleury, 1987, p.9).

Carrieri (2002) aprofunda as maneiras de como abordar o termo cultura em estudos organizacionais. Partindo do conceito de cultura como um objeto concreto é possível modelá-la e controlá-la, além de ser uma imagem da própria organização e da realidade social em que está inserida. O autor ainda traz outro termo que torna a análise da cultura organizacional um pouco mais ampla: “Se pode apreender a cultura da organização como uma só, consensual, ou como várias, ambíguas e contraditórias, resultado de um processo histórico.” (CARRIERI, 2002)

Conforme será elucidada no decorrer do texto, nas organizações a cultura organizacional é contada e efetivada através das narrativas. Elas geralmente são enunciadas pela organização e podem ser também realizadas pelos diferentes grupos internos. Uma narrativa organizacional que consiga se alinhar as narrativas individuais e ou coletivas dos grupos que pertencem a ela tendem a ter resultados mais satisfatórios. O conceito que este estudo pretende trazer nesse

sentido é de que narrativas bem estruturadas estrategicamente são um mecanismo eficiente de condução das pessoas, tornando-se uma ferramenta de suma importância para a Gestão de Pessoas.

### *2.1.1 Importância para as Organizações*

O conjunto de suposições compartilhadas na cultura de uma organização serve a uma função estabilizante e fornecedora de significado para as pessoas que dela participam. A evolução da cultura é um dos meios pelo qual uma organização preserva sua integridade e fornece a si mesmo uma identificação própria (SCHEIN, 2009). Portanto, a cultura organizacional é importante para a empresa no sentido de trazer o sentimento de pertença das pessoas a determinado grupo.

Esse papel exercido pela cultura permite explicar alguns dos aspectos menos aparentes relacionados ao comportamento dos indivíduos dentro de um grupo ou organização. Uma vez que o conjunto de suposições compartilhadas seja assumido como verdadeiro, ele influencia o comportamento dos participantes. As suposições básicas compartilhadas, a partir de experiências de aprendizagem comuns, é um mecanismo de entendimento do comportamento do grupo (SCHEIN, 2009).

Segundo Schein (2009), é possível também denotar que a partir da constatação desse papel desempenhado pela cultura, vários outros elementos críticos são acrescentados na análise. O primeiro se refere à estabilidade estrutural por ela proporcionada a um grupo, definindo certo tipo de comportamento que seja compartilhado e estável. Alterar um comportamento desse nível não é uma tarefa simples. O segundo se refere à profundidade e intangibilidade deste conceito ao ser aplicado a certo grupo. Um comportamento pode ser definido como uma das manifestações culturais, mas não como a cultura em si. O elemento que vem em seguida é a extensão que a cultura pode abranger no funcionamento do grupo, ou seja, de que forma um coletivo de pessoas a interioriza e como ela reflete nos comportamentos. E, por último, a padronização dos elementos dentro de uma visão mais ampla do todo, implicando em ritos, mitos e símbolos que se vinculam a um todo que seja coerente.

A cultura organizacional ainda pode vir a ser relacionada ao desempenho financeiro das empresas. Apesar de não haver na literatura uma resposta definitiva quanto ao grau de influência dessa variável nos parâmetros financeiros, alguns estudos já foram realizados com a prerrogativa de avaliar a correlação entre eles. Cameron e Quinn (2006 *apud* GOBBI, 2012) fazem referência a uma pesquisa onde foram identificadas as cinco empresas norte-americanas com maior retorno financeiro e compararam as empresas do mesmo setor que não obtiveram o

mesmo sucesso. Ao analisar os fatores que levaram ao sucesso, os autores concluíram que o diferencial entre essas empresas era um fator intangível, que não possuía clara evidência. O aspecto de diferenciação competitiva que combinava para o resultado financeiro era, na verdade, a cultura organizacional que a empresa possuía.

Kotter e Heskett (1992 *apud* GOBBI, 2012) realizaram um estudo com 207 empresas diferentes, relacionando a adaptabilidade da cultura e o desempenho de suas finanças. Os autores definem cultura adaptável àquela que incentiva lideranças em diversos níveis e valoriza os funcionários, clientes e acionistas. Os resultados encontrados permitiram concluir que as empresas que conseguiam se adaptar apresentavam indicadores financeiros superiores às que não se adaptavam: crescimento da receita bruta (682% contra 166%), crescimento na quantidade de empregados (282% contra 36%), valorização da ação (901% contra 74%) e receita líquida (756% contra 1%).

A adaptabilidade de certa cultura organizacional é essencial para o sucesso de uma organização, tendo em vista a complexidade do ambiente corporativo atual. Conforme os valores praticados pela sociedade mudam, tendem a se modificar também as normas que regem os comportamentos das pessoas. Os pontos de vistas se alteram, facilitando a emergência de novos modelos de gestão, os quais são influenciados pela interação complexa entre diversos fatores sociais, tecnológicos ou políticos. A estrutura de valores concorrentes na administração parte do pressuposto de que a organização se depara com um mundo complexo e paradoxal. É preciso adotar um conjunto de valores diversificados que podem parecer contraditórios, como por exemplo, se concentrar no futuro sem deixar de preocupar-se com o presente.

A partir da análise dos quatro principais modelos de gestão, a seguir descritos, Quinn *et al* (2015) introduziram os imperativos referentes a cada tipologia de cultura, associados à ideia da estrutura de valores concorrentes. Os autores relacionam o momento histórico no qual cada modelo de gestão foi desenvolvido e a cultura organizacional dominante na empresa.

O primeiro seria o modelo da Administração Científica, utilizando ideias de Taylor, Ford e outros, permitiu a introdução de técnicas para racionalizar o trabalho. Esse modelo é denominado pelos autores de “meta racional”, no qual os critérios definidos de eficácia são produtividade e lucro. Essa abordagem traz o conceito de que direção clara se traduz em resultados produtivos. O imperativo de ação aqui definido é o de competir. Posteriormente, o segundo modelo desenvolvido é denominado processo interno, relacionado com os estudos de Max Weber e Henri Fayol. Este modelo complementa o anterior, tendo como critérios a estabilidade e a continuidade. A ênfase é voltada para os processos, com base na crença de que

a rotinização das tarefas conduz à estabilidade do trabalho. Aqui o imperativo de ação é o de controlar (QUINN *et al*, 2015).

Ainda de acordo com Quinn *et al* (2015), o modelo de relações humanas foi desenvolvido a partir do segundo quarto do século XX. A partir dos estudos de Elton Mayo, que serão ainda mencionados durante o referencial teórico, pode-se perceber a necessidade de um foco maior no poder dos relacionamentos interpessoais e dos processos informais no desempenho dos grupos. A característica principal é de que o envolvimento das pessoas resulta em compromisso, assumindo uma orientação para o desenvolvimento de equipes coesas. É adotado, portanto, o imperativo de colaborar. A partir de 1950, os avanços tecnológicos passaram a ocorrer de maneira cada vez mais rápida, alterando assim os valores da sociedade. Complementando a teoria de relações humanas, esse modelo de sistema aberto provoca a necessidade de competir em um ambiente ambíguo e competitivo. Os critérios de sucesso organizacional são adaptabilidade e suporte externo. O imperativo adotado aqui é criar.

As mudanças ocorridas no capitalismo global durante o século XX engendraram um constante movimento relacionado às mudanças. Segundo Bauman (2013), o cenário de instabilidade constitui a transformação da modernidade para o atual formato da condição moderna a pós-modernidade. A busca constante por modernização, que caracteriza a época atual, é capaz de impulsionar a intensificar a si mesma, dissolvendo tudo aquilo que é “sólido” em “líquido”. Esse movimento é característico da forma de vida moderna, transformando a sociedade e suas estruturas em algo que não consegue se manter da mesma maneira por muito tempo. As organizações sociais se dissolvem mais rápido que o tempo para moldá-las, correspondendo a um cenário de constantes mudanças.

Nenhum dos modelos já apresentados conseguiu responder à altura os problemas enfrentados pelas organizações. A solução de caráter simplista, que costumam definir causa e efeitos de forma clara já não conseguiram responder às alterações impostas pelo ambiente. A tentativa de criar condições para atender resultados predeterminados, com o mapeamento claro de causa e efeito, se torna obsoleta nas condições atuais. A pressuposição das teorias tradicionais da busca constante do equilíbrio por meio da adaptação conduz a uma tendência de mudanças apenas incrementais, que ocorre de forma gradativa e predeterminada. No entanto, o ambiente atual compreende constantes mudanças abruptas e profundas.

É desse conjunto de fatores que se deu origem a teoria de valores concorrentes. A avaliação integrativa desta metodologia permite integrar os quatro modelos acima propostos. Os modelos se considerados isoladamente não conseguem trazer respostas efetivas para as organizações. De toda forma, ao analisarmos cada um como parte de uma estrutura maior,

augmentam-se as opções de atuação e a efetividade potencial (QUINN *et al*, 2015). Por conta de sua forma flexível e integrativa, a estrutura de Valores Concorrentes apresenta um modelo para compreender a cultura organizacional. Cada um dos modelos de gestão apresentado, tende a favorecer determinadas características dominantes na cultura das organizações que o adotam.

A cultura de Clã, por exemplo, tem a preocupação principal com os valores e objetivos compartilhados pelas pessoas, enfatizando a manutenção do grupo. A efetividade está no capital humano e comprometimento dos indivíduos a partir dos valores centrais de confiança, participação e sensação de pertença. Os líderes deste tipo de cultura tendem a ser facilitadores de interação da equipe de trabalho, tentando motivar a equipe para a coesão, filiação e conexão. O Clã está relacionado a teoria de relações humanas.

O conceito de Hierarquia está voltado ao modelo de processo interno, tendo como principal interesse a eficiência interna e uniformidade. Possuem forte comprometimento com a execução de políticas e regulamentos, a partir da motivação de seus membros pela ordem, segurança e regras. Os líderes deste tipo de organização tendem a serem conservadores, cautelosos e com foco em problemas de ordem técnica. Seus critérios estão em controle e estabilidade.

A dominância do Mercado está condizente com o arquétipo da meta racional, tendendo a produtividade, desempenho e cumprimento de metas. Orientada para o ambiente externo em detrimento dos assuntos internos, a organização foca principalmente no planejamento, produtividade e eficiência. A motivação da adoção deste tipo de cultura está baseada em buscar e realizar objetivos bem definidos, incluindo a competição e o alcance de fins predeterminados. Os líderes tendem a ser diretos, orientados a metas e em constante vigilância no que concerne à produtividade e estrutura.

E por último, a ideia de Adhocracia está relacionada ao modelo de sistema aberto. O termo Adhocracia foi cunhado por Henry Mintzberg em 1995, a partir de uma estrutura empresarial orgânica, pouco formalizada e descentralizada, na qual a colaboração surge como principal característica. A estrutura contempla cinco macros dimensões com funções diferentes e com coordenação de seis formas diferentes. Com esta perspectiva, a organização deve escolher a arquitetura que melhor se ajustar ao ambiente externo. Este modelo representa uma mudança substancial ao modelo clássico, adequando-se ao atual ambiente complexo e dinâmico (MINTZBERG, 1995 *apud* FERREIRA *et al*, 2009). Concentrada no ambiente externo, principalmente na flexibilidade e mudança, as organizações deste modelo enfatizam o crescimento, criatividade e adaptação, na tentativa de maximizar o indivíduo, a tomada de riscos e a antecipação do futuro. Os líderes tendem a serem empreendedores e idealistas, com

disposição para assumir riscos. Os critérios de efetividade incluem crescimento, desenvolvimento de novos mercados e aquisição de recursos.

A figura a seguir permite resumir a tipologia da Estrutura de Valores Concorrentes. No eixo vertical estão as variáveis flexibilidade e controle, enquanto que no eixo horizontal varia de um foco organizacional interno e externo. Os modelos de gestão, juntamente com o imperativo de ação gerencial e a cultura dominante deste tipo de organização, estão representados na imagem. Cada modelo possui o seu oposto. A ideia de relações humanas trazendo flexibilidade e foco interno está diametralmente oposta à ideia de meta racional ancorada por controle e foco externo. O conceito de sistema aberto definido por flexibilidade e foco externo segue em sentido contrário ao de processo interno, definido por controle e foco interno. Interessante observar também que cada conceito possui um paralelo com outro. O arquétipo de relações humanas compartilha a ideia de flexibilidade com o arquétipo de sistema aberto e compartilha a ênfase no foco interno com o modelo de processo interno. O ideal de sistema aberto e meta racional compartilham o foco externo. E os arquétipos de meta racional e processo interno internalizam o controle.

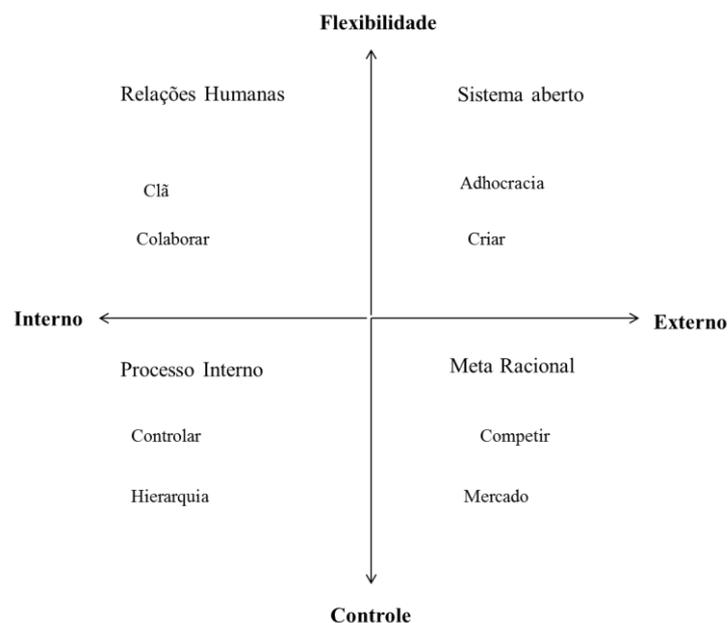


Figura 1: Estrutura de Valores Concorrentes  
Fonte: adaptado de Quin *et al* (2015)

Nesta seção, foi possível descrever a importância que a cultura e seus desdobramentos possuem nas organizações contemporâneas. A análise histórica do conceito de cultura, relacionando esse conceito com o histórico dos modelos de gestão, também permitiu compreender o atual momento destas duas variáveis, projetando dessa forma possíveis alterações nas ideias dominantes sobre gestão. Com essa introdução, a próxima seção está

dedicada a observação dos principais desafios das organizações no que tange a realização de uma mudança cultural em sua estrutura.

### 2.1.2 *Mudança Cultural: principais desafios*

A cultura deve estar alinhada interna e externamente para que a empresa consiga os resultados desejados. As narrativas que envolvem o contexto da organização devem estar alinhadas. Caso a cultura não esteja de acordo com as características das pessoas em que nela trabalham ou as pessoas não estejam de acordo com a cultura, o alcance dos resultados pode ser bastante dificultado. Projetos de mudança organizacional planejado possuem o objetivo de alinhar esses pontos com intuito de melhorar a produtividade das pessoas. Uma mudança transformadora implicará efetiva alteração da cultura em menor ou maior grau. Na atual conjuntura, o modelo tende a ser aquele que melhor se adequar às exigências do ambiente em que está inserida.

Nesse sentido, é de interesse organizacional que os agentes de mudança aumentem sua capacidade de intervir no processo planejado, agindo de acordo com a situação do ambiente externo e interno. Para isso, a princípio, é preciso identificar os tipos de mudança que podem ocorrer a fim de elaborar estratégias para lidar com cada tipo.

As mudanças podem ser classificadas como de primeira e de segunda ordem. As de primeira se referem às que afetam de forma mais restrita o sistema, representando ajustes dos métodos de execução das tarefas. Possuem uma abrangência mais rasa em suas alterações, relacionado aos aspectos mais objetivos e visíveis da empresa. Já as de segunda, representam alterações de caráter mais estruturais e radicais, modificando todo o sistema propriamente dito. Nesse sentido é analisado as atuais correntes de trabalho, crenças, valores e os pressupostos básicos que sustentam tais práticas (SIMS, FINEMAN e GABRIEL, 1993 *apud* SANTOS, 2014).

A distinção das mudanças também pode ser feita entre as incrementais e as estratégicas. As primeiras são aquelas que trazem modificações em componentes específicos da organização, sem, no entanto ser necessário alterar a concepção da estratégia abordada. A introdução de novas tecnologias e alterações nas práticas de administração do pessoal são exemplos deste tipo de mudança. No sentido oposto, as mudanças estratégicas remodelam todo o arcabouço básico da organização, incluindo assim o seu *design*, a estrutura, e em situações mais incisivas, os valores que a conceberam (NADLER e TUSHMAN, 1990 *apud* SANTOS, 2014).

Os autores destacam que, dentro deste conceito, as mudanças podem ainda serem constituídas de forma reativa ou antecipatória. A forma reativa se refere as respostas à pressões

internas, enquanto que as antecipatórias correspondem as mudanças no cenário do macro ambiente e uma análise de cenários futuros.

Outra distinção importante nos tipos de mudanças é entre aquelas realizadas de maneira espontânea, planejada ou dirigida. A primeira caracteriza-se por não ser oriunda nem gerenciada pela administração da empresa. Na verdade, é gerada por alterações no cotidiano dos funcionários e guiada por pessoas sem cargo hierárquico. A planejada ocorre de maneira programada, sendo regida por processos e procedimentos que devem ser seguidos por todos na organização. A dirigida, por fim, se caracteriza por ser conduzida pela administração da empresa, por meio de pessoas com posição de autoridade para supervisionar e garantir a sua implementação (PINTO e LYRA, 2009 *apud* SANTOS, 2014).

Para diversos autores, qualquer que seja a mudança que se queira implementar, seja ela ou não no ambiente corporativo, tende a ter resistência de pessoas ou grupos. O conceito de Giddens (2015), de que mesmo dentro de uma cultura alguns valores podem ser contraditórios originando vários códigos de comportamento, é interessante nesta perspectiva. As pessoas que detém o poder serão mais difíceis de aderir à mudança proposta, na tentativa de manutenção do *status quo*. Essas pessoas podem formar grupos de resistências que impedem a mudança. Forma-se, portanto a ideia da subcultura - grupos que rejeitam os valores e normas dominantes, que pode dificultar o processo. A teoria dominante sobre resistência à mudança organizacional afirma que esse comportamento é uma resposta inevitável, e um fator de grande importância no sucesso ou insucesso do projeto. Resta, portanto, avaliar o grau que esse fator terá no alcance dos objetivos traçados. Com essa previsão é possível desenvolver medidas que minimizem o esforço para que se possa superar os obstáculos.

Um estudo realizado por Bortolotti *et al* (2011) buscou analisar os possíveis comportamentos de resistência à mudança organizacional. Com a utilização de um questionário adaptado, realizou-se a pesquisa com 810 indivíduos. A maior parte dos entrevistados respondeu que são favoráveis à mudança, porém uma pequena parte respondeu que podem apresentar comportamentos de resistência e indiferença. Os resultados corroboram a importância de conhecer as atitudes e reações de pessoas e grupos quando deparados com uma proposta de mudança organizacional.

No quadro 1 é apresentado um resumo dos possíveis comportamentos diante de uma mudança. A partir dos resultados apresentados, é possível realizar um planejamento com medidas preventivas e alternativas que possam mitigar os efeitos de indiferença e resistência à mudança.

Quadro 1: Possíveis comportamentos diante de uma mudança.

	Individual	Coletivo
Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auxílio e apoio caloroso;</li> <li>- cooperação;</li> <li>- cooperação sob pressões da gerência;</li> <li>- aceitação;</li> <li>- resignação passiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- é uma espécie de ação defensiva</li> </ul>
Indiferença	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indiferença;</li> <li>- apatia;</li> <li>- perda de interesse no trabalho;</li> <li>- espera;</li> <li>- fazer aquilo que for necessário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- agarrar-se às velhas formas de fazer as coisas.</li> </ul>
Resistência passiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fazer somente aquilo que for ordenado - comportamento regressivo;</li> <li>- não aprender;</li> <li>- protestos;</li> <li>- trabalhar de acordo com as regras fazendo somente o que é mandado;</li> <li>- racionalizar recusar;</li> <li>- aceitação aparente, depois voltar para formas antigas;</li> <li>- gargalhada, ironia, prazer com as falhas;</li> <li>- retirada pessoal (aumentar o tempo fora do trabalho)</li> <li>- desacelerar;</li> <li>- reter informação;</li> <li>- fingir ignorância;</li> <li>- concordância verbalmente mas não executa (conhecida como resistência branca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabalhar para mandar;</li> <li>- retardar níveis de difusão.</li> </ul>
Resistência ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fazer o menos possível;</li> <li>- reduzir o ritmo de trabalho;</li> <li>- retraimento pessoal;</li> <li>- cometer “erros”</li> <li>- causar danos;</li> <li>- sabotagem deliberada;</li> <li>- crítica à gerência superior;</li> <li>- motivos para queixas;</li> <li>- recusa de carga de trabalho adicional;</li> <li>- apelação para o medo;</li> <li>- manipulação;</li> <li>- críticos usando fatos seletivamente, culpando ou acusando;</li> <li>- espalhando boatos e discussão;</li> <li>- intimidação ou ameaçando, obstruindo, minando;</li> <li>- apelação para o medo;</li> <li>- ridicularização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absenteísmo e morbidade aumentada;</li> <li>- rendimento reduzido na quantidade (baixa produtividade)</li> <li>- rendimento reduzido na qualidade.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Judson (1996), Giangreco (2002) e Keneth (1995) *apud* Bortolotti *et al* (2011).

Bortolotti *et al* (2011) também sugerem outra forma de tratamento da resistência pelos agentes da mudança. Numa atitude de defesa, esses agentes geralmente não enxergam a resistência como um fator positivo ao acreditarem que esse comportamento só surge para se opor ao processo desenhado. No entanto, a mudança imposta à força gera uma quantidade maior de comportamentos resistentes nos indivíduos e nos grupos. Com isso os agentes de mudanças podem optar por uma estratégia integrativa de participação dos indivíduos na concepção e

implementação do processo de mudança, fomentando assim a diminuição dos fenômenos de resistência e cooperação dos indivíduos no processo.

Por outro lado, Hernandez e Caldas (2001) partem de uma visão crítica e divergente quanto aos comportamentos de resistência. Para eles, a ideia dominante sobre resistência é construída segundo alguns pressupostos que denotam que esse comportamento é inevitável e natural ao ser humano, nocivo à organização, exibido apenas por empregados e em grupos. A partir de uma crítica oposta a esses pressupostos, os autores analisam o processo de mudança organizacional com base em uma percepção do indivíduo, desde a exposição ao estímulo e a adoção de um dado comportamento.

O primeiro pressuposto analisado é que a ocorrência de resistência é inevitável. Hernandez e Caldas (2001), a partir de estudos, demonstraram que é possível que os envolvidos não só entendam os motivos, mas cooperem para o sucesso dos projetos de mudança. Concluíram, assim, que a resistência não é um comportamento natural, ocorrendo somente a partir de circunstâncias específicas. Perceberam também que os agentes de mudança, ao procurar evitar ou prevenir alguns comportamentos podem prejudicar o andamento do processo, contribuindo para a ocorrência ou agravamento da resistência.

A crença de que o comportamento resistente é sempre nocivo à organização é o segundo pressuposto da teoria dominante contestado pelos autores. Para eles, esses mecanismos podem contribuir para a preservação de características específicas da organização. Quando isso ocorre de forma a preservar aspectos importantes contra processos de mudança desnecessários ou negativos, esse fenômeno é saudável e positivo. Ele gera questionamentos razoáveis ao agente de mudança, trazendo novos meios de se realizar o processo de forma adaptativa e inovadora. Esse pressuposto costuma ser utilizado como desculpa para justificar o fracasso de processos de mudança que não obtiveram o sucesso desejado (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Os autores também contradizem o pressuposto de que os seres humanos são naturalmente resistentes a movimentos que alterem o *status quo*. Por apresentarem objeção, tendem a usar de mecanismos de defesa para reagir a qualquer ameaça ao equilíbrio já existente a fim de minimizar as incertezas. Defendem, assim, que os seres humanos anseiam por mudanças e que essa necessidade geralmente é maior que o medo do desconhecido.

Outro pressuposto apresentado pela teoria dominante é de que os empregados que estão alocados em níveis hierárquicos inferiores dentro da organização costumam apresentar maior oposição à mudança. Hernandez e Caldas (2001) afirmam que o comportamento resistente pode ser apresentado tanto por empregados quanto por líderes. Os empregados, quando enxergam que a mudança pode ser benéfica para si e seus pares, aderem e cooperam para o sucesso do

processo. O oposto também é verdade, se entenderem que o processo é prejudicial para si não adere e dificulta o sucesso do projeto. No que tange aos gerentes e líderes, a ideia é similar, de que o comportamento resistente pode ser apresentado pelos detentores de poder (geralmente em níveis hierárquicos superiores) quando são defrontados com a perda de seus privilégios ou posições. Caso os indivíduos desse grupo considerem que o processo não impactará negativamente a si próprio, tendem a aderir e cooperar com o processo de mudança.

O último pressuposto se refere à individualização ou coletivização do comportamento. De acordo com a máxima dominante, a resistência é apresentada apenas de forma massificada. Esse pensamento implica que os membros de uma empresa podem ser classificados dentro de um grupo homogêneos atuando sempre de maneira ordenada aceitando ou resistindo a certa mudança. Hernandez e Caldas (2001) partem do contra pressuposto de que dentro das organizações não se apresentam grupos homogêneos, e que o comportamento resistente pode ser tanto um fenômeno individual ou coletivo. A resistência, portanto, pode variar de um indivíduo para o outro em função de fatores pessoais e situacionais.

Conforme apresentado nesta seção, podem ser identificados os principais desafios que podem se manifestar nas tentativas de mudança cultural dentro de organizações. É preciso entender como podem ocorrer esses processos, a partir da classificação dos tipos de mudanças. Além disso, é importante salientar que a área de Gestão de Pessoas pode atuar para minimizar a resistência. A próxima seção destaca algumas estratégias que podem ser adotadas nesse sentido.

### *2.1.3 Compreendendo as formulações estratégicas: a contribuição de Mintzberg*

Com o intuito de favorecer o processo de mudança, é necessário adotar estratégias objetivas que tragam o resultado esperado de maneira sustentável, dentro do custo e do prazo previamente desenhados. Cabe inicialmente introduzir o conceito a partir da visão organizacional.

Mintzberg *et al* (2010) definem estratégia a partir da análise do que os autores chamam de “cinco Ps”, alegando que tal conceito não pode ser definido de uma maneira simplória, por isso foi necessário a utilização dessa divisão. O primeiro P se refere ao plano, ou seja, um curso de ação para nortear o futuro. Assim, é o que a organização pretende fazer para atingir seus objetivos.

Padrão é o segundo P, sendo definido pelos autores como a coerência de comportamento durante um período de tempo. Nesse sentido, concentra-se nas atitudes tomadas pela organização no passado, buscando-se compreender de que forma elas definiram o presente.

As análises desses dois primeiros conceitos trazem uma relação bastante importante no que tange à estratégia. As organizações traçam planos para o futuro, tentando extrair os padrões de comportamento do passado. Distinguem-se assim esses dois modos, aquele que foi pretendido e aquele que foi efetivamente realizado ou, conforme denominam os autores, de estratégia deliberada. Há também, neste sentido, as ações que não foram realizadas. Ainda há um terceiro caso que é de suma importância para o entendimento do conceito aqui apresentado. As ações estratégicas em que um padrão foi realizado sem que o mesmo tenha sido pretendido, são denominadas emergentes. Os ajustes que devem ser realizados no plano para que, com o tempo, possa convergir para um padrão. Este modelo está representado na figura 2.

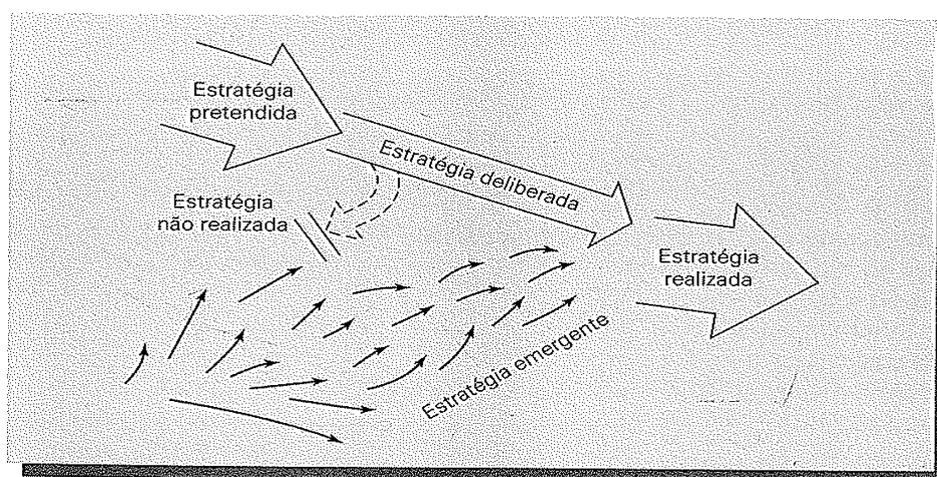


Figura 2: Estratégia emergente e deliberada  
Fonte: Mintzberg *et al* (2010)

Poucas estratégias são totalmente deliberadas ou totalmente emergentes. As estratégias devem misturar esses dois termos, para que consiga exercer o controle fomentando o aprendizado. Portanto, uma estratégia deve formar, bem como ser formulada.

O terceiro P refere-se à forma pela qual a organização define seu posicionamento mercadológico, ou seja, a localização dos seus produtos e serviços em determinado mercado para determinados clientes. Nesse momento, a estratégia está focada na relação externa da empresa com seu cliente, ou seja, na melhor maneira de se abordar o consumidor final para a utilização dos produtos ou serviços.

O P de perspectiva direciona-se para a identificação de uma maneira fundamental da organização realizar seus processos. O foco neste momento concentra-se na análise interna da estratégia da empresa, com intuito de traçar a grande visão que deve ser seguida.

O último conceito é o de pretexto, no qual a organização consegue prevalecer sobre seus concorrentes. Nesse caso, a empresa pode vir a tomar uma posição estratégica que apenas tenha

a intenção de limitar a ação dos seus concorrentes. Dessa forma, a verdadeira estratégia (como plano) representa uma ameaça, e não a ação em si.

Com a introdução dos cinco Ps da estratégia, Mintzberg *et al* (2010) classificam dez escolas que fundamentam esse conceito em organizações. O quadro 2 apresenta essas escolas, destacando o foco que cada uma saliente para o processo de concepção e execução da estratégia.

Quadro 2: Escolas de Estratégia

A Escola do Design:	formulação de estratégia como um processo de concepção
A Escola do Planejamento:	formulação de estratégia como um processo formal
A Escola do Posicionamento:	formulação de estratégia como um processo analítico
A Escola Empreendedora:	formulação de estratégia como um processo visionário
A Escola Cognitiva:	formulação de estratégia como um processo mental
A Escola de Aprendizado:	formulação de estratégia como um processo emergente
A Escola do Poder:	formulação de estratégia como um processo de negociação
A Escola Cultural:	formulação de estratégia como um processo coletivo
A Escola Ambiental:	formulação de estratégia como um processo reativo
A Escola de Configuração:	formulação de estratégia como um processo de transformação

Fonte: Mintzberg *et al* (2010)

As três primeiras escolas possuem um caráter prescritivo, no sentido de focarem mais na questão de como as estratégias devem ser formuladas do que como elas se formam. As outras, por sua vez, consideram os aspectos específicos do processo de formulação, focando na descrição de como elas são efetivamente formuladas.

Apesar de haver a distinção entre o processo de como as estratégias devem ser formuladas e como elas realmente se formam, modelos que consigam trazer conceitos genéricos podem ser mais fáceis de serem aplicados. Nesse sentido, cabe resgatar a contribuição de Porter (2014), conforme a seguir abordado.

#### 2.1.4 Definições estratégicas e de posicionamento: o modelo de Porter

Porter (2004) faz uma análise da maneira como uma organização pode competir com maior eficácia no sentido de fortalecer sua posição no ambiente externo. O autor afirma que o planejamento estratégico tornou-se amplamente aceito como uma importante questão a ser tratada para traçar os rumos da empresa no longo prazo. No entanto, não havia ferramentas rigorosamente desenvolvidas para responder de forma clara a esse modelo. Propõe, então, uma base conceitual para compreender as forças latentes à concorrência nos setores a partir do desenvolvimento do conceito de “cinco forças”. Esse modelo demonstra as diferenças entre os setores e a evolução dos mesmos, fomentando as organizações a encontrarem uma posição única no mercado. O autor também desenvolve a infraestrutura do conceito de vantagem

competitiva, definindo-a nos modelos de custo e diferenciação, que são diretamente ligados à rentabilidade.

Porter (2004) também afirma que cada organização que compete em um mercado possui uma estratégia, que pode ser implícita ou explícita. Essa estratégia pode ser desenvolvida por meio de um processo de planejamento estruturado de forma explícita na formulação, refletindo a proposição de que existem benefícios significativos ao utilizar esse processo. Isso tende a atestar que as políticas da empresa sejam planejadas e lideradas visando um alicerce de metas em comum.

Para Porter (2004), o desenvolvimento também pode ser realizado implicitamente por meio das atividades dos diferentes setores funcionais da empresa. Quando leva em consideração apenas seus próprios meios, cada setor tende a buscar seus próprios métodos de concepção e ação estratégica, conduzidos pela orientação profissional e pelos incentivos dados a cada integrante. Nesse caso, as somas de todas essas ações desordenadas geralmente não correspondem à melhor estratégia. Uma correta gestão estratégica requer, portanto, uma ação realmente integrada, que vá além da simples reunião de um conjunto de iniciativas que se somam.

Porter (2004) sustenta que as cinco forças competitivas são: entrada de novos concorrentes ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Em conjunto, elas definem a intensidade da concorrência entre as organizações, sendo que o grau de cada força depende do próprio ambiente. O ímpeto de cada força impactará nos processos de formulação da estratégia.

A primeira força se depara com o grau de dificuldade para se conseguir adentrar em algum mercado, o desejo de se ganhar uma parcela ou recursos substanciais. Com isso, os preços podem cair ou os custos aumentar, reduzindo a rentabilidade. A ameaça de entrada depende das barreiras de ascensão que existem em certo mercado, em conjunto com a reação das empresas já estabelecidas terão com o novo concorrente.

A pressão que as empresas sofrem por competirem em um mercado que, no sentido amplo fabricam produtos substitutos, é a segunda força analisada. Os substitutos podem reduzir os retornos, ao estabelecer um teto de preços que afetam a rentabilidade. Os produtos que merecem maior atenção são aqueles que possuem uma relação de aumento constante da relação preço e desempenho com relação ao produto ou são produzidos por empresas com altas taxas de lucros. Quanto maior for a relação entre preço e desempenho oferecida pelos substitutos, mais forte será a pressão sobre a rentabilidade do mercado.

Os compradores competem com os fornecedores forçando os preços para baixo, sempre tentando barganhar por melhor qualidade ou mais serviços, no sentido de garantir a rentabilidade da compra. O poder do comprador depende de certas características de mercado (por exemplo, assimetria de informações e as situações de concorrência) e da importância relativa de suas compras em comparação com o negócio total. Esse poder se altera com o tempo, podendo diminuir ou aumentar.

As empresas são mutuamente dependentes, ou seja, os movimentos de uma organização têm efeitos nas outras. A rivalidade entre os concorrentes já existentes em um mercado corriqueiramente se relaciona à disputa por posição, a partir da utilização de táticas como preço, qualidade, publicidade e correlatos. Isso ocorre devido à necessidade constante das organizações de tentarem melhorar sua posição no mercado.

Os fornecedores, por outro lado, podem exercer uma pressão sobre os compradores ameaçando aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços. O poder do fornecedor pode diminuir bastante a rentabilidade das indústrias dos compradores que não conseguirem repassar os custos ao cliente. Por conseguinte, as condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a ser o reflexo daquelas que tornam os compradores poderosos. Essas condições também estão sujeitas a alteração no decorrer do tempo.

Considerando a análise das cinco forças competitivas, Porter (2004) afirma que as estratégias são ações ofensivas ou defensivas com intuito de criar uma posição para enfrentar essas forças, aumentando assim a rentabilidade da organização. Há várias maneiras para atingir esse objetivo, e cada maneira é uma solução única para dada organização, que reflete as condições internas e externas particulares a ela. No entanto, o autor afirma que, adotando uma análise mais ampla, é possível encontrar três estratégias genéricas que podem criar uma posição rentável em longo prazo para superar os concorrentes.

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes no mercado. Elas podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada, e também podem traduzir o conceito genérico em ações específicas para cada situação particular. As três abordagens trazidas pelo autor são a liderança em custo total, a diferenciação e o enfoque.

A abordagem no custo total consiste em atingir a liderança por meio de um conjunto de políticas orientadas para esse objetivo, que exige a construção de instalações em escala eficiente, reduções constantes de custos e despesas gerais, entre outras ações correlatas. Essa posição tende a fornecer à empresa uma posição sólida em relação às cinco forças, apresentando rentabilidade acima da média. O custo baixo em relação aos concorrentes é o tema central deste modelo, sem, no entanto ignorar outras variáveis, como a qualidade e preço.

O modelo por diferenciação do produto ou serviço oferecido tem seu fundamento na intenção de criar algo que seja considerado único no mercado. No sentido mais amplo, as organizações se diferenciam ao longo de várias dimensões que podem proporcionar uma posição defensável às cinco forças competitivas. A diferenciação proporciona isolamento contra os rivais devido a lealdade dos consumidores pela originalidade do produto. Pode também aumentar as margens, excluindo a necessidade por baixo custo. É importante frisar que essa estratégia não permite ignorar os custos, porém estes não são o alvo primário.

A terceira estratégia é focar determinado grupo comprador, um segmento de produtos ou um mercado geográfico, podendo assumir diversas abordagens. O enfoque visa atender ao alvo específico que foi determinado, focando a estratégia a cumprir esse objetivo. A premissa aqui sustentada é que a organização é capaz de atender seu alvo mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que assumem uma posição mais ampla. A empresa pode atingir o seu alvo particular por ter custos mais baixos ou diferenciação no produto, assim assimilando-se a outro modelo genérico. Esse modelo pode sustentar um potencial aumento da rentabilidade, que sustentam uma posição contra as forças competitivas.

Passar do momento de formulação da estratégia para a execução é um componente que traz indagações empíricas para as organizações. Mellon e Carter (2015) trazem uma outra metodologia que eles chamam de estratégia de execução, que consiste em cinco passos. O primeiro passo consiste em mobilizar a “aldeia”, aqui entendida como o grupo de executivos que estão na média hierarquia da organização. Os autores entendem que os principais gargalos para execução estão nesse grupo. Assim, ele deve ser o primeiro a ser convencido e mobilizado para que o processo tenha sucesso. Para envolver essa “aldeia”, é necessário que cada um de seus membros perceba-se como parte dessa comunidade. Também é necessário orientá-los a adquirir o sentimento de posse da execução do processo.

O segundo passo adotado é reunir os anciãos, que são definidos como um pequeno grupo de executivos mais seniores que atuam ao lado do *Chief Executive Officer* (CEO) para realizar a estratégia. Essa aldeia é liderada por este seletivo grupo, e por isso eles devem ser o segundo grupo a denotar o sentimento de posse do processo. A função dos anciãos nesse caso é transformar os membros da aldeia em seguidores confiantes que possam conduzir a execução da estratégia.

Potencializar o emocional é o terceiro passo desta metodologia. A adoção de um pensamento diferente é a maneira como se cria propósito e se pode dar significado ao trabalho. Uma nova estratégia perpassa também por um processo de mudança, e esta exige uma nova perspectiva para as pessoas. Para que as pessoas possam adquirir o sentimento de posse para

realizarem uma mudança, é necessário adotar um conteúdo mais emotivo do que racional, potencializando assim o caráter emocional do processo. Idealmente, deve-se focar em mudar o conjunto de crenças das pessoas, para que isso venha a ser evidenciado em suas ações, o que torna uma mudança eficaz. Para executar a estratégia, é necessário, portanto, mobilizar as pessoas por meio do convencimento e engajamento.

Depois de realizados os três passos anteriores, é necessário estimular as pessoas por meio de três variáveis: comunicação, senso de posse e continuidade. Os envolvidos devem entender o propósito da mudança por meio de um processo de comunicação efetivo. O senso de posse é adquirido ao se proporcionar as experiências encorajadoras e dar espaço para que possam executar a estratégia. E, por meio da continuidade deliberada, aquilo que foi proposto será aprimorado e inovado.

O último passo para uma estratégia de execução eficaz seria criar a “resistência”. Os autores definem esse termo a partir dos seus componentes: resiliência, adaptabilidade e perseverança. A resiliência se refere à capacidade, tanto da organização quanto dos indivíduos, de se recuperarem rapidamente de qualquer adversidade e se manterem no curso da estratégia. A adaptabilidade consiste no alto nível de adaptação que é necessário ter para conseguir se recuperar e aprender a viver em um novo formato. E por último, a perseverança é definida como a energia necessária que mantém as pessoas focadas no alcance das metas.

Mellon e Carter (2015) afirmam que ao se adotar essa metodologia é possível envolver racional e emocionalmente as pessoas, fazendo com que o processo de execução da estratégia se torne uma jornada menos árdua.

Retomadas algumas das principais bases da gestão estratégica, conforme aqui abordado, a próxima seção destaca como os processos de formulação e execuções estratégicas impactam no gerenciamento de pessoas.

### *2.1.5 Impactos das formulações estratégicas na gestão de pessoas*

O processo de formulação e execução da estratégia impacta diretamente na atuação da Gestão de Pessoas (GP). Considerando o contexto atual de proeminência do conhecimento como o mais valioso recurso organizacional, as pessoas se tornam um fator de extrema importância para o sucesso de qualquer organização. Quanto mais qualificados, treinados e preparados os trabalhadores estejam, maior será a vantagem competitiva para o negócio. As pessoas, portanto, proporcionam o diferencial competitivo para a organização. Nesse sentido, a gestão de pessoas deve se apresentar como um componente essencial para a formulação e implementação de qualquer estratégia da organização. As estratégias adotadas tornam-se

essenciais para o sucesso da organização. A incorporação da estratégia de GP com a estratégia macro da empresa determinam as ações e atitudes na gestão de pessoas, impactando diretamente no sucesso do empreendimento.

Para que a GP possa ser ainda mais estratégica é necessária que a sua atuação dentro das organizações seja como uma parceira do negócio, dando suporte para todas as outras áreas. Sua estratégia deve partir do pressuposto que essa atividade não deve ser apenas um componente objetivo-funcional dentro da organização. É necessário criar o sentido de pertencimento para as pessoas:

As práticas de ARH são vistas como veículos para a construção de significados e “estórias” sobre as pessoas – quem elas são – e sobre a organização – sua distinção e coerência. “ARH não é visto como um sistema objetivo-funcional, mas como uma ferramenta de criação de sentido, que os membros da organização usam para desenvolver e reproduzir sentidos sobre quem são e o que sua firma representa.” (ALVESSON & KÄRREMAN, 2007. Página 2 – tradução livre).

Para conseguir ser mais do que um objetivo funcional dentro das organizações, a Gestão de Pessoas deve contemplar estratégias que procurem integrar as pessoas diante da visão fragmentada e departamental das empresas. A consultoria interna é o processo pelo qual as organizações procuram se integrar ao modelo de Gestão de Pessoas Estratégico, denotando maior agilidade nas suas práticas. O intuito dessa prática é ampliar a atuação na busca constante do conhecimento e da inovação. Nesse contexto:

[...] as organizações vêm consolidando o papel da Gestão de Pessoas e ampliando a atuação dos profissionais de RH como Consultores Internos, capazes de potencializar as mudanças, a energia e o conhecimento das pessoas, melhorar a estruturação organizacional, a velocidade e a qualidade (GIRARDI *et al*, 2009).

Assim, a consultoria interna tem assumido um papel importante como uma atividade de apoio à gestão, atuando como uma visão sistêmica. A consultoria interna tem o objetivo de prover informações descentralizadas para a organização além de oferecer melhor atendimento ao cliente interno (LIMONGI-FRANÇA, 2006). O consultor deve atuar como um agente de desenvolvimento organizacional, com capacidade de desenvolver comportamentos, atitudes e processo que estejam de acordo com a estratégia de mudança planejada.

A consultoria interna é resultante da evolução da própria Gestão de Pessoas, passando de uma área burocrática legalista até o atual estágio de alinhamento estratégico com as demandas da organização, e atua como uma ferramenta de mudança organizacional. A redefinição da GP perpassa pela descentralização de suas atividades e práticas, permitindo o surgimento como agente estratégico. Esse agente agrega valor significativo às organizações por conhecer os problemas das empresas e contribuir de modo criativo para a produtividade e

eficácia da organização. O processo tem por finalidade valorizar as pessoas com foco no conhecimento, desenvolvimento compartilhado e competitividade (GIRARDI *et al*, 2009)

As estratégias de Gestão de Pessoas abrangem também os níveis de competências que os seus profissionais devem possuir para que a área consiga contribuir para o desenvolvimento da organização. Ulrich *et al* (2012) desenvolveram o conceito de RH de dentro para fora, que se baseia na premissa de que a área é o próprio negócio, transformando a estratégia em resultados para a organização como um todo. As estratégias do negócio devem ser entendidas como a maneira como a área observa, interpreta e traduz as condições externas e expectativas de todos os *stakeholders*. Os profissionais devem saber organizar e tratar essas condições para colocar a organização em uma posição estratégica no presente e no futuro.

Os autores acreditam que, para que possam atuar nesse novo modelo, os profissionais precisam movimentar-se dentro de seis paradoxos. Os mesmos se apoiam em suas pesquisas sobre as competências dos profissionais, desenvolvidas durante vinte e cinco anos pelo *Human Resource Competency Study (HRCS)*. As seis competências ou paradoxos são o profissional como: Ativista confiável; Posicionador estratégico; Construtor de capacitações; Campeão de mudanças; Inovador e integrador de recursos humanos e Proponente de tecnologia.

O primeiro paradoxo se refere à integridade do profissional da área. Como ativista confiável, deve cumprir com aquilo que prometeu e seus resultados servem como base da confiança pessoal, transformando-se em credibilidade profissional. Possuem habilidades interpessoais eficientes, conseguindo lidar de forma harmônica com seus *stakeholders*. Traduzem essa habilidade e credibilidade profissional em resultados para o negócio.

Como posicionador estratégico, o profissional de alto desempenho deve entender o contexto empresarial global – como, por exemplo, as questões sociais, econômicas, políticas e outras correlatas. Possuem o conhecimento da estrutura de sua empresa e dos demais concorrentes, compreendendo a dinâmica competitiva do mercado em que atua. Conseguem, por conseguinte exprimir esse entendimento em implicações empresariais, utilizando o conhecimento para desenvolver visões para o futuro da empresa.

O profissional eficaz deve também criar, auditar e administrar uma organização que seja eficiente ao definir e criar suas habilidades organizacionais. O construtor de capacitações deve auxiliar os gerentes de área a criar significado para que a capacidade dos integrantes da empresa reflita seus valores mais profundos. Essas capacitações ultrapassam o comportamento ou desempenho de qualquer integrante, sendo algo mais profundo que emana dos valores dos indivíduos.

O desenvolvimento da capacidade de mudança das organizações faz com que o profissional de GP precise traduzir esse componente em processo e estruturas de mudanças efetivas. Deve também possuir a capacidade de criar situações de mudanças baseadas na realidade do mercado e do negócio que superam as resistências dos principais *stakeholders*. A integração dos processos de mudança tem como intenção criar uma vantagem competitiva sustentável para o negócio, dada à instabilidade do ambiente corporativo.

O conhecimento de inovar e integrar práticas em torno de poucas questões críticas para o negócio é o quinto paradoxo definido pelos autores. Os profissionais devem garantir que os resultados do negócio sejam priorizados, em torno das capacidades organizacionais adequadas além de processos e práticas bem estruturadas. O desafio é fazer o conjunto de GP mais eficiente que a soma de suas partes. A inovação e integração das práticas, processos e estruturas levam a área a impactar de maneira mais significativa os resultados do negócio.

No papel de proponentes de tecnologia, os profissionais de GP estão envolvidos em duas categorias. Primeiro, utilizam a tecnologia para ajudar as pessoas (*stakeholders*) a se conectarem, dentro e fora da organização. Segundo, atuam como gestor da informação dentro das organizações, identificando aquelas que são estratégicas e mais críticas.

Nesta seção, foi possível observar o processo de formulação e execução da estratégia, trazendo ainda estes conceitos para a área de Gestão de Pessoas. Na próxima, são abordados o histórico da área e as contribuições que ela trouxe para a administração das organizações.

## **2.2 A Gestão de Pessoas e suas contribuições**

A história da área de Gestão de Pessoas (GP) se conjuga com o histórico da evolução das organizações empresariais a partir dos conceitos da Administração Científica. Durante muito tempo, essa função se constituiu como uma área objetivo-funcional dentro da hierarquia institucionalizada. Inicialmente era responsável pela contabilização do trabalho e registros burocráticos, denominando-se como Departamento Pessoal. Posteriormente, a área assumiu outras atividades passando a se chamar departamento de recursos humanos. Nesse conceito incorporou atividades como treinamento, desenvolvimento, remuneração dentre outras semelhantes (Wood *et al*, 2012). Nesses momentos, as pessoas são vistas apenas como um fator de produção, semelhante às máquinas.

Nas últimas décadas, os conceitos que circundam a área vem sofrendo alterações, corroborando por uma evolução funcional da área dentro da hierarquia empresarial. A emergência do conhecimento evidenciou-se que as pessoas se tornassem um fator de vantagem

competitiva para as organizações. Esse momento permitiu mudanças conceituais e estruturais, em suma positivas para a evolução da área. Ao assumir uma narrativa de alinhamento com a estratégia, vem sendo constantemente descentralizada desde então. Passou a ser comum entre as empresas o processo de terceirização de atividades que são extremamente operacionais. A redefinição da GP perpassa pela descentralização de suas atividades e práticas, permitindo o surgimento desse agente estratégico.

O atual formato da GP ainda está em construção, permitindo acrescentar tendências estratégicas para a área e apresentando desafios para o seu futuro. A Quarta Revolução Industrial irá afetar diretamente a relação das pessoas com seu próprio trabalho, e conseqüentemente irá demandar uma atuação diferente daquela hoje adotada.

### 2.2.1 Justificativa Antropológica

Desde os primórdios, os *homo sapiens* possuem uma diferença que foi fundamental para sua sobrevivência e evolução como sociedade em comparação a outras espécies são os únicos capazes de criar ficções e acreditar nelas, graças à sua linguagem única. A linguagem dos Sapiens é bastante polivalente, podendo unir inúmeros sons e sinais para comunicar um infinito número de mensagens para uma gama crescente de pessoas (que compartilham do mesmo modo de comunicação); o Sapiens dessa maneira consegue consumir, armazenar e comunicar uma quantidade extraordinária de informação sobre o mundo à sua volta. (HARARI, 2015)

A ficção criada não permitiu apenas imaginar as coisas de maneira individualizada, mas proporcionou utilizar essa linguagem única de forma coletiva, engendrando a socialização e o desenvolvimento de modelos de cooperação que permitiram essa evolução. A característica que permitiu que essa linguagem fosse única é a capacidade de comunicar narrativas sobre coisas que efetivamente não existem. “Toda cooperação humana em grande escala [...] se baseia em mitos partilhados que só existem na imaginação coletiva das pessoas” (HARARI, 2015, p. 33).

A narrativa criada coletivamente a partir dos mitos e símbolos compartilhados no imaginário coletivo das pessoas deu ao *sapiens* a capacidade de cooperar em torno de um mesmo objetivo e em grande número. A persistência na crença dos mitos imaginados e compartilhados influencia a realidade. Uma realidade imaginada é algo em que todo mundo acredita e, enquanto essa crença partilhada persiste, a realidade imaginada exerce influência no mundo (HARARI, 2015).

A partir desse conceito antropológico, é possível concluir que as narrativas são um mecanismo de mobilização das pessoas que se mostrou eficaz na evolução da sociedade contemporânea. Por essa definição, o pressuposto aqui adotado é de que narrativas bem

desenvolvidas permitem a cooperação das pessoas em torno de um mesmo propósito. Não seria essa, em primeira instância, a estrutura básica de uma organização empresarial?

No entanto, as narrativas que guiaram o mundo nos séculos passados têm uma origem nos sistemas cartesianos como, por exemplo, os estudos de tempo e movimento de Taylor, nos quais se afirma que existe uma maneira científica de administração das pessoas semelhante à gestão de maquinário: “A notável economia de tempo e o conseqüente acréscimo de rendimento é possível de obter pela eliminação de movimento desnecessários e substituição de movimentos lentos e ineficientes por movimentos rápidos em todos ofícios.” (TAYLOR, 1990, pág 33). Essas narrativas se baseiam em “verdades absolutas” que suportam os sistemas, e as mesmas funcionavam porque as pessoas acreditavam nelas. As entidades ficcionais da sociedade, como o Estado e a Igreja, são frutos dessa narrativa.

Decerto que a cooperação humana é baseada em mitos, essa mesma cooperação pode ser alterada se os mitos se alterarem, a partir de uma narrativa diferente. Em contrapartida à narrativa tradicional, outras narrativas foram modificando e alterando o sentido para as pessoas. A narrativa cartesiana já não consegue mobilizar as emoções e ações das pessoas em sociedade como antes fazia. Essas novas narrativas dissolvem a crença em uma “verdade absoluta”, na confiança cega na razão. Isso provoca uma dissolução da ideia que baseia todo o sistema anterior. As entidades ficcionais continuam de certa forma com a mesma atuação de antes, porém as pessoas não compactuam de forma enraizada com as narrativas anteriores. Organizações sociais não podem mais manter sua forma por muito tempo. Decompõe-se e se dissolve mais rápido do que o tempo que leva para moldá-las (BAUMAN, 2007). A Família, a Igreja e o Estado, por exemplo, não possuem a mesma configuração de antes.

Nas organizações, a desintegração dessas narrativas não foi diferente. As pessoas continuam trabalhando, porém o sistema de produção já não consegue envolvê-las da mesma maneira que antes pelo fato de que a narrativa que o sustentava enfraqueceu:

As teorias administrativas tradicionais revelam-se limitadas no acompanhamento das turbulências que caracterizam a sociedade contemporânea. [...] Os modelos de gestão construídos nessa perspectiva pretendem criar condições para que sejam alcançados resultados pré-determinados, acreditando-se que existem sempre relações de causa e efeito que podem ser mapeadas e controladas (FERREIRA; CARDOSO; CORRÊA; FRANÇA, 2009, p. 164).

A complexidade do mundo atual, marcado por incertezas, não permite uma análise como era feita anteriormente na crença em uma verdade absoluta, sendo necessária a adoção de uma perspectiva menos determinística. Assim, em lugar da antiga percepção reducionista,

cartesiana, faz-se necessária a conquista de uma nova visão, pós-cartesiana, a qual está ainda em gestação.

Apesar de considerarem as turbulências do ambiente, as teorias tradicionais só conseguem contemplar a ideia de mudança incremental. O ambiente atual, entretanto, apresenta diversas situações disruptivas que demandam da organização uma postura mais incisiva em relação às mudanças. Portanto, os modelos de gestão tradicionais não estão conseguindo corresponder às demandas impostas pelo ambiente, devendo evoluir para uma avaliação das situações de forma não linear e utilizando modelos menos simplistas de previsibilidade de causa e efeito:

A ciência é vista, nessa nova perspectiva, como uma espécie de mapa multidimensional, com fronteiras não muito rígidas entre as diversas disciplinas e com pontes que promovem um constante intercâmbio entre elas. (MORIN apud FERREIRA *et al.*, 2009, p. 170).

A questão que se levanta dessa constatação é como realizar a gestão dessas pessoas nas atuais conjunturas. As empresas da dita economia disruptiva (no qual vários setores estão rompendo com antigos modelos para atender as demandas dos consumidores) são exemplos de empresas que atualmente conseguem unir os sapiens dentro de suas narrativas. A direção da resposta a que se chega é que as organizações devem se adaptar as mudanças que o mundo vem sofrendo para se manterem competitivas.

### *2.2.2 Evolução histórica da área de Gestão de Pessoas*

A função de Gestão de Pessoas em organizações se iniciou com a intenção de contabilizar o horário de entrada e saída dos funcionários, para que se pudesse controlar o tempo em que eles ficavam à disposição do trabalho e pagar o salário de acordo com esse tempo despendido à organização. A Administração Científica, preconizada por Taylor e Fayol, dentre outros, foi a base para a criação dessa função de controle, pioneira na administração de pessoas. Nesta fase, as pessoas eram vistas como uma ferramenta a mais, não diferente das outras ferramentas disponíveis, para que a organização atingisse seus objetivos. Era o próprio chefe de produção quem gerenciava os seus subordinados, e a função do então denominado Setor de Pessoal era apenas contabilizar os custos e pagar os empregados. Esse momento é definido por Tose (1997) como a fase contábil.

No Brasil, a partir de 1930, iniciou-se um processo de legalidade do trabalho definido pela Consolidação das Leis Trabalhista (CLT). A essa época, a nova função da Gestão de Pessoas começou a ser exercida de uma maneira diferente, visto que o novo modelo de trabalho exigia o cumprimento das leis trabalhistas. Deu-se a formação do chefe de pessoal que tinha

também de lidar com as novas questões jurídicas impostas ao trabalho. Essa fase é denominada por Tose (1997) como a fase legal. O poder dentro da organização que era antes exercido somente pelo chefe de produção passou também a ser exercido pelo chefe de pessoal.

Fischer (2002) traz outra abordagem para as duas fases anteriormente mencionadas. O autor condensa a fase contábil e a fase legal, mencionadas por Tose (1997), em uma única fase que ele denomina Departamento Pessoal (DP), uma área voltada “prioritariamente para as transações processuais e burocráticas” (FISCHER, 2002, p. 19). O Departamento de Pessoal identificava os empregados como um fator de produção, tanto quanto uma máquina, que deveriam ser administrados como qualquer outro custo de produção. A Administração Científica era compatível com a estrutura e a função do DP de controle contábil dos custos e a busca de trabalhadores que sejam eficientes nas atividades cientificamente ordenadas.

Os escritos da Escola de Relações Humanas, iniciados a partir de 1920, proporcionaram uma mudança de paradigma na administração, e conseqüentemente na função em que a área de recursos humanos exerce dentro da organização. Os estudos de Hawthorne desenvolvidos por Elton Mayo e sua equipe também revelaram a importância dos aspectos psicológicos e sociais no trabalho e de que maneira os mesmos podem influenciar na produtividade, diferenciando-se da hipótese de homem econômico trazido pela Administração Científica (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 311). O conceito trazido por esta escola é de que é necessário eliminar ou minimizar os conflitos existentes entre o trabalho e o capital para que se reduza o custo e aumente a produtividade, levando em consideração a estrutura informal da organização. Esse movimento começou a mudar a função do chefe de pessoal, mudando substancialmente o seu foco de atuação. A preocupação passou a ser gerenciar a necessidade do indivíduo dentro da organização (MARRAS, 2011).

O chefe de pessoal passa a ter que gerenciar os custos de produção relativos às pessoas, garantir o cumprimento das leis trabalhistas e gerenciar a relação entre os empregados e empregadores. Nesse momento, o órgão passou a ser chamado de Recursos Humanos e deixou de ter uma função extremamente operacional e passou a ser visto de uma forma mais tática, e a ser considerado na hierarquia organizacional como uma gerência, de acordo com Marras (2011). Pode-se concluir, portanto, que esse contexto permitiu o gerenciamento mais ordenado e organizado da área de recursos humanos. O trabalhador passou a ser gerenciado como um técnico, com a visão de especialista.

Segundo Tose (1997), essa fase é denominada de tecnicista. No Brasil, ela se manifesta a partir da década de 1950, devido, principalmente, à entrada de multinacionais, movimento este facilitado pelas políticas econômicas de Juscelino Kubitschek. Tais empresas aplicavam

técnicas avançadas para o gerenciamento das pessoas, pressionando as concorrentes do mercado nacional a incorporarem algumas técnicas. Essa pressão passou a atentar para a necessidade do administrador de pessoal a utilizar um controle mais robusto e utilizar técnicas de seleção, treinamento, avaliação de desempenho e análise de cargos e salários.

Nessa conjuntura histórica, é necessário contextualizar as práticas de Gestão de Pessoas (GP) no Brasil. As teorias organizacionais e de GP tiveram sua origem no estrangeiro e chegaram ao Brasil por meio de um processo de colonização e neocolonização. A colonização se deu pela introdução das práticas básicas de GP como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento. “[...] A importação e a implementação de modelos e práticas de recursos humanos desempenhavam um papel importante na profissionalização das empresas” (WOOD *et al*, 2011, p. 234). A segunda fase denominada neocolonização se caracterizou por um melhor alinhamento com os objetivos empresariais, “por meio da adoção de estruturas descentralizadas e da criação de postos de trabalho para consultores internos” (WOOD *et al*, 2011, p. 236).

Para Fischer (2002), essa fase é denominada como Gestão do Comportamento Humano, onde a maior preocupação da Gestão de Pessoas era auxiliar o gerente de linha de produção a exercer da melhor maneira possível sua liderança perante os trabalhadores. A atuação seria treinar o gerente, melhorar processos de avaliação de desempenho e alinhamento do perfil gerencial com o perfil desejado pela empresa. “Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chaves do modelo humanista” (FISCHER, 2002, p. 21). Essa fase pode ser resumida em três eixos principais: efetividade econômica, efetividade técnica e efetividade comportamental.

De 1965 a 1985, desenvolveu-se a fase administrativa ou sindicalista. Segundo Tose (1997), no início desse período o Estado brasileiro intervia de maneira incisiva na relação entre o empregado e o empregador, atuando nos dois lados da relação. Enquanto intervia na legislação previdenciária, na política salarial e na organização sindical, impedindo o movimento dos trabalhadores, o Estado também influenciava a formação e capacitação dos profissionais de recursos humanos, presos a uma legislação que impedia a sua atuação. Na década de 1970, os sindicatos aumentaram a mobilização perante aos trabalhadores, implicando na ressurreição do movimento sindical intitulado “novo sindicalismo” (TOSE, 1997). Nessa fase, a atuação de recursos humanos era focada na relação da organização com os sindicatos de trabalhadores. As negociações entre as entidades patronais e os sindicatos dos trabalhadores se tornaram de suma importância para as organizações, demandando um profissional capaz de enfrentar o paradoxo entre empresa e trabalhador, evitando greves e paradas de produção (MARRAS, 2011). Nesse

contexto, a função Recursos Humanos aumentou ainda mais sua importância, passando a atuar em conjunto com a direção da empresa e a representá-la na negociação com os trabalhadores.

No curso da evolução da teoria administrativa, a abordagem sistêmica e contingencial influenciou a organização estrutural e funcional das empresas. Conseqüentemente, a área de Recursos Humanos também foi impactada. Essa abordagem enxerga a organização como um todo constituído de partes que se integram mutuamente, inserida em um ambiente com o qual interage constantemente. A organização, portanto, passa a ser vista como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo meio ambiente onde exerce sua atuação (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Como uma evolução da análise sistêmica, a teoria contingencial aborda a ideia de que não há uma única maneira correta de estruturar a organização, cada organização tem sua estrutura específica dependendo do ambiente em que atua. A partir deste conceito, as estruturas das organizações passaram a adotar modelos específicos para seu ambiente, adotando uma abordagem mais holística da atuação de suas estruturas (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Em síntese, a área de recursos humanos sofreu alterações profundas em sua estrutura com essa nova abordagem. Apenas a noção da Escola de Relações Humanas e Behaviorismo de que as pessoas precisam de condições de trabalho suficiente para atingir os objetivos não se tornou efetiva em resultados. O ambiente externo influenciava nas ações da empresa, necessitando uma atuação estratégica do RH.

Esse novo entendimento, aliado ao processo de evolução da área de Gestão de Pessoas conforme já destacado, permitiu à própria área um posicionamento mais estratégico. Segundo Tose (1997), a função da GP nessa fase passou a ser buscar a melhor atuação possível a partir das políticas internas e os fatores do ambiente. A área começou a ser introduzida na estratégia macro das organizações, na qual havia a preocupação da atuação de longo prazo das práticas de GP. Nessa fase, passou a ser comum entre as empresas o processo de terceirização de atividades que são extremamente operacionais, como por exemplo, assistência médica, restaurante e folha de pagamento. Esse processo liberou os profissionais de recursos humanos para um pensamento estratégico de longo prazo, com foco na gestão das pessoas e na integração das áreas da empresa. É possível observar uma delegação e um retorno do poder para os gerentes de linha num processo de parceria entre as áreas, onde a política de pessoas é centralizada, porém a aplicação é descentralizada.

Tose (1997) e Fischer (2002) denominam essa fase de estratégica. Para Tose (1997), essa é a atual fase em que se encontra o Recursos Humanos, ainda em processo de construção. Fischer (2002), no entanto, acrescenta ainda em seu trabalho a quarta e atual fase onde o modelo é estruturado por competências e vantagem competitiva. Na concepção desse autor, as teorias

de competitividade de Porter e a Reengenharia, de Hamer e Champy direcionaram um novo modelo de organização das empresas, culminando em um conceito de Recursos Humanos focado em vantagem competitiva por meio da competência das pessoas. As pessoas passaram a serem vistas como um recurso estratégico da organização para conseguirem um posicionamento diferenciado no mercado.

A delimitação por fases foi estruturada como uma metodologia de análise da atuação da área de gestão de pessoas. Há duas análises que podem ser feitas a partir desta distinção. A primeira é que essas fases não são encontradas em estado puro nas organizações, havendo resquícios de fases anteriores atualmente. A segunda é que nem todas as empresas se encontram na última fase da evolução, seja na estratégica, definida por Tose (1997), ou na de vantagem competitiva, denominada por Fischer (2002). Em razão destas considerações, é possível identificar e posicionar a área de GP que venha a ser analisada, a partir das definições de cada momento apresentado e traçar objetivos para atingir um caráter estratégico e uma atuação efetiva nos resultados da organização.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo destaca os principais aspectos metodológicos seguidos na pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados.

#### 3.1 Orientação

A pesquisa tem um caráter de orientação misto. São utilizados conceitos quantitativos e qualitativos. No entanto, as características qualitativas foram predominantes, devido à dificuldade em mensurar quantitativamente o processo de mudança cultural efetivo.

A parte quantitativa é evidenciada pela aplicação do questionário *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) desenvolvido por Quinn *et al* (2015). A análise dos dados obtidos a partir desse instrumento foi realizada por meio de fórmulas estatísticas básicas. Nas seções que seguem, está o detalhamento do formulário e a maneira como foram analisados os dados obtidos.

Para conclusão e análise qualitativa, foi considerada visão do pesquisador, visto que o mesmo estava introduzido no problema durante o período de tempo, avaliando as ações que foram planejadas e as consequências desses fatos.

#### 3.2 Objetivos

Foi adotado como objetivo geral: analisar a atuação da Gestão de Pessoas (GP) de uma indústria automobilística multinacional diante de um projeto de mudança cultural corporativa. Para tanto, foi necessário cumprir os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar o perfil das áreas participantes do projeto;
- Compreender a atuação da GP a partir do perfil identificado;
- Avaliar o desenvolvimento das demais áreas da empresa participantes do projeto; e
- Acompanhar a evolução das funções de RH no decorrer do projeto.

#### 3.3 Universo e amostra

O universo estudado foram os gestores e integrantes das áreas administrativas de uma empresa multinacional do ramo automobilístico localizada na cidade de Juiz de Fora - MG. O quadro 3 demonstra as informações gerais sobre a aplicação. As aplicações totalizam 177

respondentes divididos por nove áreas. As aplicações foram realizadas pelo órgão de GP da organização em questão juntamente com o pesquisador, sendo este integrante da equipe da empresa estudada.

O foco deste estudo foi o projeto implementado nas áreas administrativas, sendo importante salientar que a empresa possuía na época cerca de 800 funcionários diretos e cerca de 1200 indiretos.

Quadro 3: Quadro Geral OCAI

QUADRO GERAL		
ÁREA	RESPOSTAS	% TOTAL
BRUTA	10	6%
PINTURA	10	6%
FINAL	8	5%
CONTABILIDADE	17	10%
TI	6	3%
LOGÍSTICA	60	34%
OLI	28	16%
PLANEJ	8	5%
QUALIDADE	30	17%
TOTAL	177	100%

Fonte: dados da pesquisa

### 3.4 Levantamento dos dados

O projeto se iniciou com a aplicação do questionário denominado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) desenvolvido por Quinn *et al* (2015). O questionário foi desenvolvido para analisar a cultura organizacional com base nas estruturas de valores concorrentes, já percorridas no referencial teórico. As estruturas utilizadas do estudo foram as Culturas de Clã, da Hierarquia, de Adhocracia e de Mercado, cujas características fundamentais estão detalhadas no referencial teórico. O formulário utilizado, exposto no quadro 4, consistia de vinte e quatro perguntas divididas em seis blocos, cada bloco contendo quatro afirmações. O respondente deveria dividir em cem pontos percentuais aquelas afirmações que mais se assemelhavam à sua organização, dando maior pontuação a estas. Cada resposta se relacionava a um dos quatro elementos da cadeia de valores concorrentes, que depois seriam tabulados.

Cada bloco possuía o seu tema relacionado: o primeiro bloco se refere às Características dominantes da organização; o segundo denotava às Lideranças da organização; o terceiro denominava o Gerenciamento das pessoas; o quarto se referia a Cultura organizacional; o quinto

condensava a Ênfase estratégica da organização e por último o sexto denominava os Critérios de sucesso adotados.

Quadro 4: Formulário OCAI

	AFIRMATIVAS	PONTOS	
BLOCO 1	A organização é voltada a resultados. As pessoas sao competitivas e orientadas ao desempenho		1 - Características Dominantes
	A organização é muito pessoal, como a extensao da familia. As pessoas compartilham diversos aspectos de sua vida		
	A organização é um lugar bem estruturado e formal. Procedimentos formais governam o modo das pessoas agirem		
	A organização é dinâmica e com espirito empreendedor. As pessoas estao dispostas a assumir riscos		
BLOCO 2	A liderança da organização tem como funções orientar, facilitar e desenvolver seus membros		2 - Lideranca Organizacional
	A liderança é voltada para coordenar, organizar e tornar a organização mais eficiente		
	A liderança é voltada para o empreendedorismo, inovação e geralmente assume muitos riscos		
	O principal foco da liderança da organizacao são os resultados		
BLOCO 3	O estilo de gerência é caracterizado por segurança, conformidade e previsibilidade		3 - Gerenciamento das Pessoas
	O estilo de gerência é caracterizado por competitividade, alta demanda e cumprimento de metas		
	O estilo de gerência é caracterizado por assumir riscos, inovar e dar liberdade para criar coisas únicas		
	O estilo de gerência é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação		
BLOCO 4	O que mantém a organização unida é lealdade e confiança. O comprometimento com a organização é alto.		4- "Cola" que mantem a organização unida
	O que mantém a organização unida é inovação e desenvolvimento. Há a motivação de estar sempre no topo		
	O que mantém a organização unida é ênfase em resultados e atingimento de metas.		
	O que mantém a organização unida são regras formais e políticas.		
BLOCO 5	A organização enfatiza adquirir novos recursos e criar novos desafios, além de aproveitar novas oportunidades.		5 - Ênfase Estratégica
	A organização enfatiza ações competitivas e conquistas individuais. O objetivo é ser dominante no mercado.		
	A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e operações padronizadas são importantes.		
	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação persistem.		
BLOCO 6	A organização define sucesso como base em seus produtos, que são únicos ou mais novos.		6 - Critérios de sucesso
	A organização define sucesso com base em sua posição no mercado. Competitividade é a dimensão chave.		
	A organização define sucesso com base no desenvolvimento humano, trabalho em equipe e comprometimento.		
	A organização define sucesso com base em sua eficiência. Os custos de produção são importantes.		

Fonte: Adaptado de Quinn *et al*, 2015

Para evitar que as respostas pudessem ficar enviesadas, não houve uma sequência para cada item da estrutura de valores concorrentes. As afirmações referentes a cada modelo foram

colocadas de forma aleatória para evitar que os respondentes pudessem repetir a mesma resposta em todos os itens.

#### **4. A EMPRESA EM FOCO E SEU PROJETO DE MUDANÇA**

A empresa objeto deste estudo é uma multinacional do ramo automobilístico, possuindo quatro filiais no Brasil, sendo três localizadas no estado de São Paulo e uma localizada no Estado de Minas Gerais. No Brasil, está há 60 anos com a produção concentrada em Caminhões, Vans, Ônibus e Carros. É uma das maiores do Brasil no ramo em que atua, produzindo veículos para os mercados interno e externo.

O estudo em questão foi realizado na filial de Minas Gerais. A fábrica enfocada foi inaugurada em 1999, iniciando a fabricação de carros. A partir de 2011, a planta mudou completamente o seu modelo de produção, sendo adaptado para produzir caminhões, o que requereu uma completa remodelação.

No final de 2016, foi iniciado um novo processo de mudança que, assim como o anterior, reveste-se de grande impacto, sendo este o foco do estudo realizado. Nesse momento a fábrica passava por uma guinada na sua forma produtiva, com o alinhamento estratégico para com a fábrica matriz em São Paulo. A fábrica passou a produzir todos os modelos de cabina necessários para finalizar a produção na matriz.

Essas constantes mudanças permitiram que a fábrica torna-se cada vez mais flexível em seus processos produtivos. A indeterminação do produto final trouxe um reequilíbrio pela flexibilidade e ênfase nos processos e nas pessoas. Isso se tornou uma característica muito forte da unidade, tentando se manter consistente independente das constantes mudanças que foram impostas. Considerando o processo programado de mudança cultural, essas características revelaram-se de grande valor para o engajamento e sucesso do projeto.

As constantes mudanças que estão ocorrendo no cenário econômico mundial também foram um pano de fundo para que o órgão de Gestão de Pessoas (GP) iniciasse o projeto. A emergência de uma revolução tecnológica, que traz consigo a automação quase irrestrita das indústrias, também é um fator que altera relação das organizações com a sociedade. Ao perceber todo esse cenário, a própria matriz da empresa na Alemanha iniciou um projeto que aconteceu em paralelo ao proposto pela unidade. O projeto global da organização fomentava uma direção da mudança, mas não havia definido o como seria feito a mudança. A proposta da unidade estudada apresenta-se como uma maneira de se realizar a mudança programada.

A próxima seção destaca as características principais do projeto de mudança implementado pela área de Gestão de Pessoas (GP) da unidade estudada.

## 4.2 O processo de mudança de 2016/2017

O projeto de mudança cultural em foco foi elaborado pela equipe de Gestão de Pessoas da unidade e vem ao encontro da estratégia macro do grupo para os próximos anos. O escopo do projeto está elaborado para ocorrer em torno de dois anos, efetivando seis meses por fase. Neste estudo foi analisado o desenvolvimento da primeira e segunda fase do projeto nas áreas administrativas da empresa, com foco na atuação da Gestão de Pessoas e seus desdobramentos nas demais áreas.

Para nortear o projeto, foi utilizada a metodologia de valores concorrentes de Robert E. Quinn (2006), já mencionada no capítulo que apresentou o referencial teórico. Em toda organização empresarial, tem-se quatro valores básicos que se relacionam mutuamente e são influentes na cultura organizacional da empresa. De um lado, estão os valores internos, denominados Clã e Hierarquia, de acordo com os termos apresentados no capítulo anterior. Do outro, têm-se as características externas, denominadas Inovação e Mercado.

Instrumentalizando esses conceitos para aplicação prática e mudança cultural das pessoas que trabalham na organização, o projeto foi separado em quatro fases. A primeira é a gestão de rotinas. Nela, o gestor de cada área deve repassar com sua equipe as rotinas que hoje são desenvolvidas e questioná-las de maneira que as pessoas possam identificar aquelas atividades que agregam e aquelas que não agregam valor ao propósito geral da área. O objetivo é eliminar atividades de baixa importância, desocupando as pessoas dessas atividades improdutivas, preparando a equipe para a próxima fase.

A segunda é a gestão de processos. Nela, o gestor e sua equipe são preparados para o mapeamento dos processos realizados pela área, levando em consideração a otimização da rotina na etapa anterior. Processo é aqui entendido como o conjunto de rotinas realizadas com um propósito. O foco nessa fase é que permaneçam apenas as atividades que efetivamente geram valor para a empresa.

A terceira fase é a gestão de projetos. Nela, a equipe deve ser motivada a trabalhar com uma mentalidade mais estratégica, visualizando os processos da área de maneira holística. Os processos devem integrar projetos que aumentem a eficácia e a eficiência, em consonância com o propósito da área.

A quarta fase é denominada *Coworking*. Nela, a equipe é encorajada a trabalhar de maneira conjunta por meio do compartilhamento do espaço e das ferramentas de trabalho, incentivando a troca de ideias e a colaboração entre as pessoas da equipe.

Como forma de gestão do projeto, foram aplicadas ferramentas de gerenciamento que permitiram o desenvolvimento de produtos inovadores que puderam suportar a mudança. O modelo de gestão de projetos utilizado se baseia no Scrum, no qual é possível verificar a intervalos regulares se o projeto está indo no caminho certo e se o produto que irá resultar desse projeto é realmente o que as pessoas desejam. O objetivo da metodologia é melhorar a produtividade da equipe que participa do projeto.

Foi necessária a adaptação da metodologia para os projetos de Gestão de Pessoas, com foco na autonomia da equipe e produtividade. O planejamento consistia na adaptação desse modelo levando em consideração as atividades desenvolvidas pela GP e por aquelas que demandavam a atitude do gestor. Foi desenvolvida a apresentação com os gráficos padrões para visualização diária do andamento do projeto em cada área da empresa.

Com esse desenho prático aliado às narrativas globais do grupo pretende-se que, ao final do projeto, todas as áreas da empresa estejam atuando de maneira mais integrada e coesa, gerando maior valor para a empresa.

### **4.3 Análise do processo de mudança**

O processo planejado de mudança se iniciou efetivamente em novembro de 2016, com a área de Gestão de Pessoas (GP) aplicando o projeto nas outras áreas administrativas. A saber, foram computadas as onze áreas administrativas contabilizando ao todo cento e setenta e sete pessoas. Dentro deste trabalho, foi feita a análise da primeira fase do projeto de todas as áreas administrativas.

A estratégia adotada foi dividir o programa em funções de GP e as funções definidas para que o líder (gestor) possa fazer com a equipe. Nesse sentido, a partir da ação da GP e a entrega de seus produtos para as áreas, o gestor tem uma reação para incentivar a equipe à mudança planejada. Importante frisar que no início do projeto como forma de ajustar a estrutura hierárquica da empresa houve um achatamento do nível gerencial. Alguns gerentes foram transferidos para outras filiais do grupo e o novo quadro foi realocado dentro das áreas. Durante a análise será abordado como esse processo afetou o desenvolvimento do projeto em cada área.

Cada fase do projeto está estruturada em doze passos. Cada um está relacionado às ações do gestor e da GP para apoiar a mudança de cultura. Do passo um ao cinco, é denominado como o momento de Implantação, no qual a equipe é motivada a questionar a rotina de trabalho atual. Do sexto ao nono passo, tem-se o chamado momento de Desenvolvimento, marcado pela

reestruturação da agenda de trabalho, criticando as atividades e eliminando aquelas que não agregam valor para a área. Do décimo ao décimo segundo passo, denomina-se Estabilização da Mudança, sendo o momento em que a equipe deve sair com a agenda otimizada para que possa iniciar a segunda fase do projeto (analisar os processos da área).

A primeira ação de GP nas áreas foi a apresentação para o gestor do funcionamento e estratégia de todo o processo de mudança. Após o aceite do gestor, o convite foi feito novamente, com a apresentação do funcionamento e a estratégia, para as demais pessoas da área com intuito de gerar o sentimento de posse das pessoas para com o projeto. Com o aceite de todas as pessoas envolvidas, o projeto se iniciou com a aplicação do questionário denominado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) desenvolvido por Quinn *et al* (2015).

Nesta seção, apresenta-se a análise do processo de mudança em cada área administrativa. Primeiramente, é necessário identificar a estratégia geral da empresa no que tange este processo de mudança planejado. Conforme estudos de Quinn (2015), a partir da aplicação do questionário OCAI (Figura 3), foram possíveis detectar que as empresas montadoras de veículos estão mais voltadas para os valores de Clã e Hierarquia, ou seja, para os seus processos internos, do que as necessidades e inovações de mercado. Portanto, pode-se supor que, para adaptar-se a essas mudanças, a empresa tencione levemente a cultura organizacional para as características externas, em inovação e mercado. Sendo esta mudança a estratégia da empresa, nota-se que o ponto não é negar as características internas, que na verdade são um ponto forte da empresa e que a trouxe durante o século passado à posição atual. É apenas tencionar levemente os valores da empresa com foco na adaptação no atual modo que o mercado e a sociedade se comportam, conforme demonstrado na figura 3, a seguir.



Na figura três, é possível verificar as informações gerais após a aplicação do questionário. A figura 4 identifica a ilustração geral da organização após a aplicação do primeiro formulário.

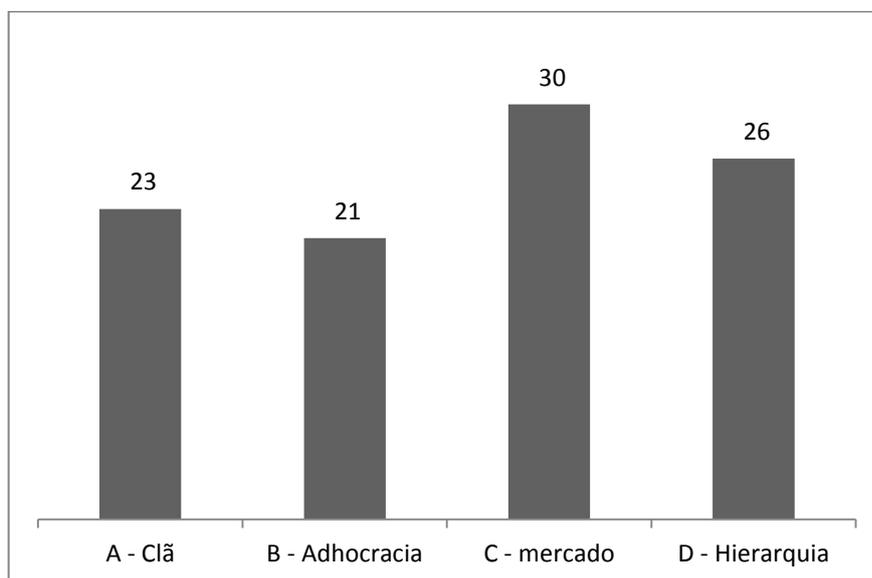


Figura 4: Gráfico Geral OCAI

A análise dos dados permite configurar que os funcionários administrativos da organização possuem uma maior tendência aos valores de Mercado, relacionada à produtividade, desempenho e na realização de metas. Possuem também uma forte tendência aos valores da Hierarquia, como os processos internos e a uniformidade. Pode-se perceber que os dados obtidos na aplicação do formulário diferem um pouco do que seria esperado daqueles oriundos do estudo de Quinn et al (2015), contidos na figura 3. De acordo com esses autores, as organizações montadoras de veículos se concentram nos valores referentes às características internas da organização, tendendo aos modelos de clã e hierarquia.

No projeto analisado, os gestores de cada área possuem uma grande importância na condução das atividades como um todo. O comportamento e o engajamento do gestor são fundamentais para que os componentes do grupo não sejam reticentes quanto aos objetivos do programa. Por conta disso, o questionário OCAI foi analisado para os gerentes de cada área com o intuito de identificar as características de cada um quanto ao modelo que eles identificam para sua área. Essa análise é importante no sentido de permitir à GP uma abordagem personalizada para cada um, aumentando a assertividade das ações propostas.

Na figura 4, pode-se identificar o resultado desse questionário. Alguns dados chamam bastante a atenção e corroboram as atitudes tomadas pela GP para o andamento do projeto. Por exemplo, a área de TI possui um gerente voltado basicamente para as questões de hierarquia, o

que impacta na pouca liberdade concedida ao grupo para participar dos eventos do programa. Na mesma linha, a área de contabilidade possui um gerente com as mesmas tendências. Outro ponto interessante é analisar as duas gerentes da Logística. Ao compará-las, pode-se perceber que possuem um perfil diferente. Enquanto uma tem um perfil equilibrado dentro dos quatro modelos, outra possui uma tendência ao modelo de clã. Esse contraponto é um dado importante para a gestão das equipes perante a GP.

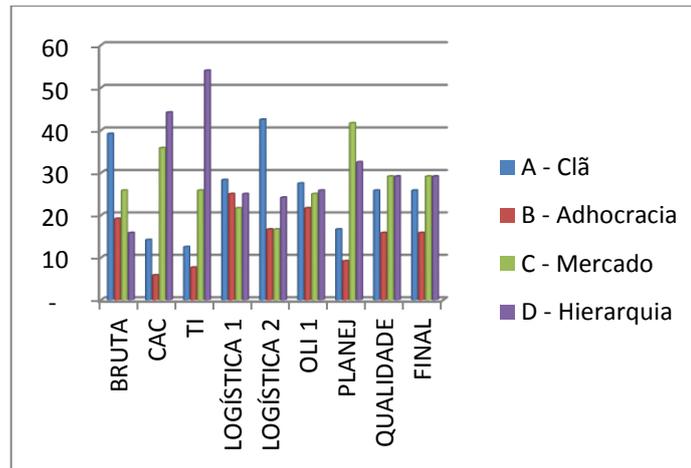


Figura 5: Gráfico OCAI Gestores

A seguir, são analisados os dados obtidos ao realizar a aplicação do questionário nos membros de cada área, tentando trazer o contexto enfrentado pela área de Gestão de Pessoas (GP) ao aplicar o projeto.

#### 4.3.1 Pintura

Na área da Pintura são desenvolvidas atividades como tratamento anticorrosivo, pintura da superfície e proteção de cera. Os funcionários administrativos dessa área somam-se dez pessoas, sendo que todas elas responderam ao formulário. A figura a seguir apresenta o resultado obtido.

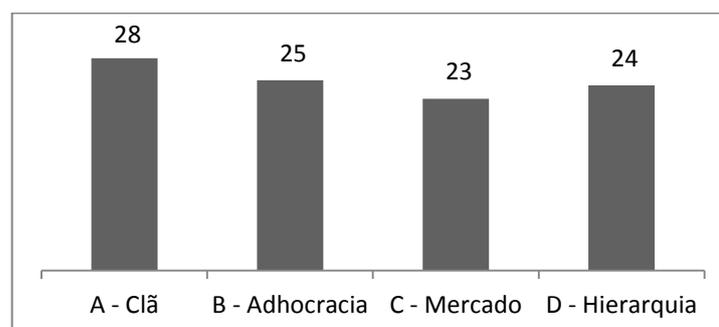


Figura 6: Resultado OCAI Pintura

O resultado da área se diferencia um pouco do obtido no geral da organização. Essa equipe possui como preocupação principal a manutenção do próprio grupo a partir dos valores e objetivos compartilhados pelas pessoas.

A área de pintura possui uma grande importância para o desenvolvimento e aceitação do projeto na unidade, por que sua equipe foi a primeira a iniciar o projeto, e se tornou uma espécie de multiplicadora da estratégia e dos conceitos por ele abordados. Os engajamentos do gestor e da equipe foram de suma importância para o sucesso da primeira fase do projeto. A partir de estratégias de narrativas orais e visuais pode-se comunicar a relevância do projeto para o futuro da unidade, de forma que as pessoas (inclusive a própria GP) passaram a se engajar nas atividades.

### 4.3.2 Montagem Bruta

A área de Montagem Bruta é responsável pela produção da carroçaria bruta: agregação da estrutura inferior e lateral e fechamento das laterais. Ajustes e funilaria de peças móveis, controle de dimensional e soldagem são atividades componentes desse bloco. A parte administrativa dessa área é composta por dez pessoas, que responderam ao questionário. Segue abaixo o resultado obtido:

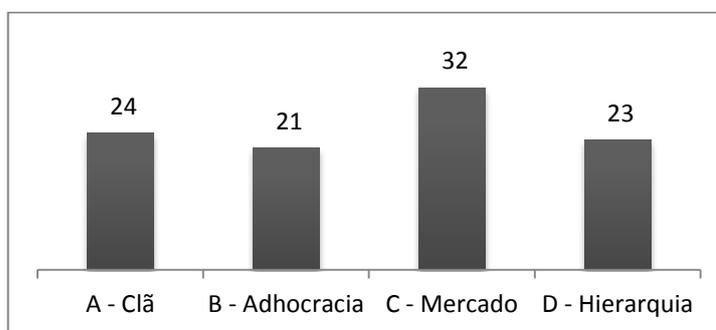


Figura 7: Resultado OCAI Montagem Bruta

Os dados coletados permitem inferir que a área possui uma visão voltada para o ambiente externo, condizente com o resultado geral da organização. Os valores internos possuem um peso correlato para este grupo, evidenciado na pontuação dos modelos de hierarquia e clã. Um ponto fraco desse grupo é a visão externa referente a inovação.

A área iniciou o projeto efetivamente na semana 17, após toda a preparação para o desenvolvimento das atividades (apresentação, convencimento e aceite). A equipe desenvolveu bem o projeto, revelando-se motivada e solícita as atividades apresentadas. O momento de turbulência na troca do gestor não influenciou no decorrer dessa fase, concluída na semana 36.

### 4.3.3 Montagem Final

Finalizando o processo produtivo, tem-se a Montagem Final, onde é agregado todo o acabamento interno do veículo, além da montagem mecânica e das revisões mecânica e final. Fazem parte do escopo desses três blocos produtivos os processos de melhoria contínua e solução de problemas e o monitoramento do processo. Atualmente a área fica responsável pela finalização da montagem de um tipo de caminhão de porte pesado que é produzido na planta.

Durante o processo de mudança, a área passou por algumas mudanças que alteraram o curso do projeto. Esse grupo foi o primeiro a começar as atividades, em novembro de 2016. Por ser a primeira equipe, possuía um valor estratégico para o órgão de Gestão de Pessoas no sentido de motivar o restante das pessoas a iniciarem o projeto.

Em janeiro de 2017, o gestor foi transferido para outra filial do grupo, ocorrendo um lapso de liderança na equipe. Esse fato impediu o desenvolvimento do projeto durante um tempo, até que se definisse o novo gestor e a GP pudesse retomar as atividades conforme planejado.

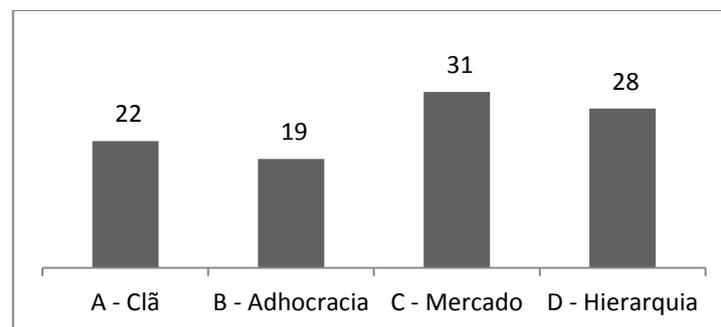


Figura 8: Resultado OCAI Montagem Final

A figura 8 permite elucidar que a área possui uma visão voltada para o mercado, muito explicado devido ao contato direto com a fabricação do produto final para o cliente. Porém ao mesmo tempo possui uma visão voltada muito para a hierarquia devido aos processos que delimitam toda a esfera de atuação no trabalho. Por conta disso também, as pessoas apresentam uma tendência muito menor para os quesitos da inovação.

### 4.3.4 Logística

A área de Logística é responsável por todo o processo de compra e entrega de materiais diretamente ligados a produção, incluindo o desembaraço aduaneiro das peças oriundas da

matriz na Alemanha. Possui grande importância dentro da empresa, inclusive com o maior número de pessoas no setor administrativo (60 pessoas) em comparação com as outras. Durante o projeto, a área foi gerenciada por três gerentes, sendo que um deles foi promovido a Gerente Sênior, portanto se tornando uma espécie de Diretor responsável pela fábrica de Juiz de Fora.

Por ser uma área com um grande número de pessoas e processos críticos diretamente ligados à produção, a GP teve uma maior dificuldade em programar o projeto. Pode-se perceber pelo resultado do questionário OCAI que os integrantes da área possuem uma tendência ao modelo de Mercado. Muito disso é explicado pelo contato direto com os fornecedores e com o produto final. Porém é uma área que não possui alto grau de inovação, não conseguindo traduzir esse contato com o mercado em novos modelos de gestão para a empresa. Na figura 8, está evidenciado o resultado do formulário aplicado.

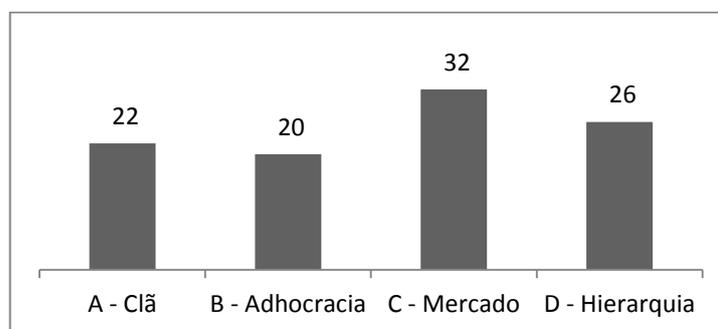


Figura 9: Resultado OCAI Logística

Apesar das dificuldades, as atividades propostas pela GP foram sendo feitas mesmo demandando um tempo maior do que o necessário. Espera-se obter um grande ganho financeiro nas melhorias de processos e inovações que serão implementados nessa área durante todo o projeto.

#### 4.3.5 OLI

A área denominada OLI é responsável por toda a Infraestrutura técnica da fábrica, tanto nas partes improdutivas como nas partes produtivas. É responsável, por exemplo, desde uma obra de melhoria dos banheiros até a limpeza técnica da área produtiva. Possui em seu escopo um grande número de contratos, gerindo um alto número de terceiros responsável pela execução dessas atividades.

Analisando o resultado obtido pelo OCAI (figura 9), é possível perceber que a área possui uma tendência voltada ao modelo de Mercado, explicado por essa gestão de um grande número de empresas. Assim como a área de logística, não consegue reverter esse contato em inovações nos seus processos e no seu modelo de gestão. Dado o histórico da área, possui

também uma tendência para a hierarquia, sendo necessária a participação ativa do gerente nas atividades.

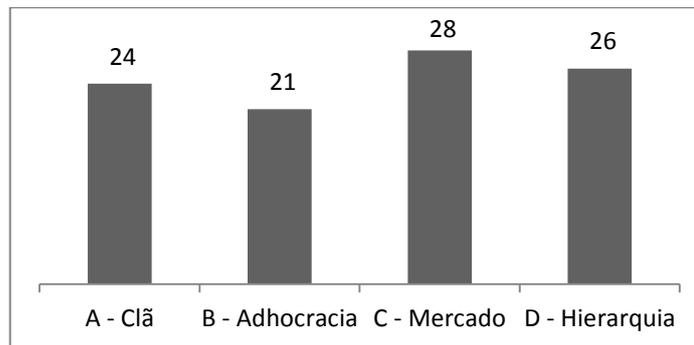


Figura 10: Resultado OCAI OLI

No início do projeto, a área possuía três gerentes que acumulavam as funções de gestão. A GP teve, então, uma dificuldade maior devido a essas diferenças de gerência. Porém, com a remodelação hierárquica proposta pela empresa no início de 2017, a área diminuiu de tamanho e passou a contar com apenas um gerente. Esse momento permitiu uma maior abertura para que o projeto fosse implementado com maior desenvoltura.

#### 4.3.6 Qualidade

A Qualidade é a área que tem como atribuição manter os aspectos dos produtos conforme a determinação da matriz, além das normas técnicas internacionais de qualidade. Historicamente, é um grupo que possuía uma importância muito grande dentro da fábrica, devido à produção de carros demandar uma aferição técnica dos analistas de qualidade mais apurada. Com a mudança para a produção de caminhões, a equipe diminuiu sua importância no contexto geral, visto que nesse tipo de produto não é necessário um grau de qualidade tão apurado nos detalhes como os carros demandam.

Essa dicotomia aliada às mudanças na gestão não permitiu que o projeto fosse desenvolvido no tempo previsto. A mudança de gerência não foi bem aceita pela equipe, ocasionando problemas de relacionamento entre os pares e dificultando a implementação das atividades. Após esse período turbulento, foi possível desenvolver as atividades propostas ainda com um tempo maior que o previsto.

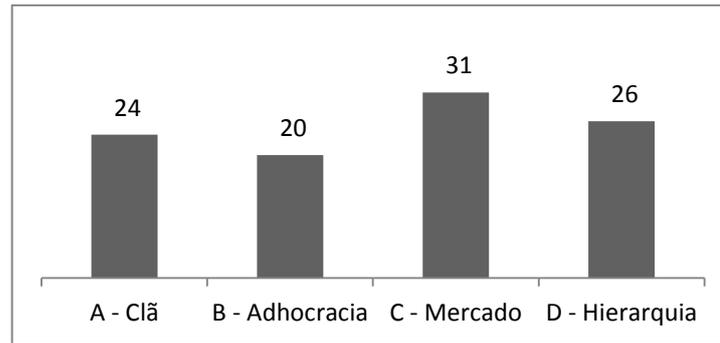


Figura 11: Resultado OCAI Qualidade

A partir do resultado do OCAI pode-se perceber que os integrantes são inclinados ao modelo de mercado, com uma tendência a gestão hierárquica. Porém não se identificam com a inovação de seus processos, visto que são responsáveis pela replicação das normas técnicas internacionais de qualidade. O projeto tem o objetivo de trazer essa oxigenação nos processos da área, entendendo ser de suma importância para o desenvolvimento futuro dos produtos da fábrica.

#### 4.3.7 Planejamento

O setor de Planejamento é responsável por todos os projetos de inovação e implementação de novos modelos na linha de produção. Lidam diretamente com o processo produtivo, delimitando a quantidade a ser produzida e como ela será produzida. É uma área pequena (oito integrantes), mas possui uma importância estratégica importante para a unidade. Está diretamente ligada a matriz em São Bernardo do Campo.

Levando em conta o pequeno número de integrantes e por serem diretamente ligados a matriz, a GP achou por bem unir as áreas de Planejamento e TI no desenvolvimento do projeto e elas andarem em conjunto. Foi também levado em consideração as características dos gerentes reveladas na Figura 7, na qual é possível verificar suas tendências em relação aos modelos de gestão. Conforme exposto, o gerente de TI possuía uma tendência de hierarquia, enquanto o de Planejamento uma tendência ao mercado. A junção desses dois perfis foi uma estratégia definida pela GP que trouxe bons resultados no desenvolvimento das duas áreas.

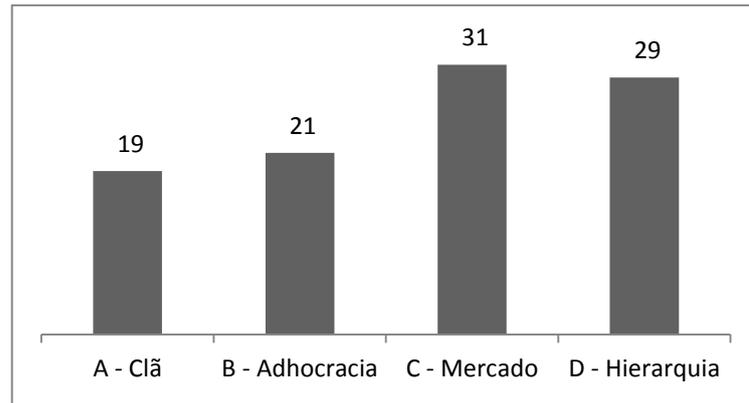


Figura 12: Resultado OCAI Planejamento

Pela figura 12, é possível observar o resultado do OCAI aplicado na área de planejamento. Assim como seu gestor, os integrantes possuem uma maior tendência a gestão de mercado, porém também são bastante ligados a hierarquia.

#### 4.3.8 Tecnologia da Informação (TI)

A área de Tecnologia da Informação é responsável pelo armazenamento, obtenção, transmissão e manipulação dos dados, além de desenvolver e analisar os *softwares* e *hardwares* da fábrica. Conforme destacado na análise do setor de Planejamento, as duas áreas foram conduzidas de maneira simultânea pela área de GP, como forma estratégica de andamento do projeto.

A figura 13 permite analisar que as pessoas integrantes da área possuem uma visão bastante voltada para o modelo de mercado, e pouco voltada para os modelos de clã e adhocracia. Essas características permitem inferir que a área apesar de possuir uma tendência de análise externa, não consegue transferir esse conhecimento para os processos internos de forma inovadora.

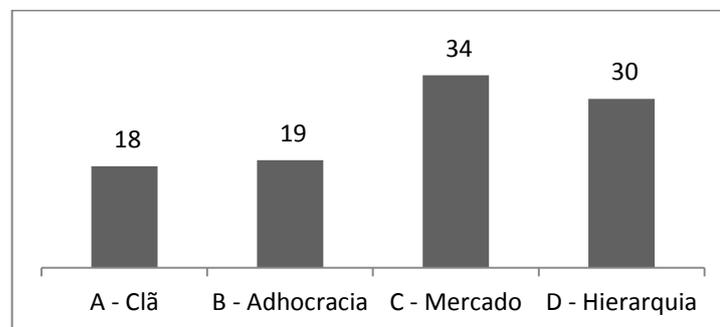


Figura 13: Resultado OCAI TI

Analisando as Figuras 7 e 12, é possível estabelecer um contraponto entre aquilo que os integrantes da área e o gestor pensam como modelo ideal. Enquanto a área possui um

movimento voltado para o modelo de mercado, o gestor se caracteriza por uma tendência ao de hierarquia. Essa contradição impactou bastante no desenvolvimento do projeto na área de TI, visto que os integrantes não tinham a liberdade para participarem ativamente das atividades.

#### 4.3.9 Contabilidade

A área de contabilidade é responsável pela gestão financeira da fábrica, a partir da entrada e saída de materiais e produto final. É responsável por um processo bastante crítico para a unidade que é o inventário anual de peças e produtos acabados. Possui a gestão diretamente ligada a matriz em São Bernardo do Campo, o que também dificultou o desenvolvimento do programa.

Na primeira etapa do projeto ao conseguirem reduzir algumas atividades e aperfeiçoar a agenda dos seus integrantes, a área passou por um momento conturbado de mudança de pessoal e diminuição das responsabilidades como área. A matriz contratou uma terceirizada para realizar parte do trabalho que era feito pelas pessoas na unidade. O Programa de Demissão Voluntária (PDV) também impactou diretamente na área. Esse momento de turbulência não permitiu o desenvolvimento do projeto da melhor maneira.

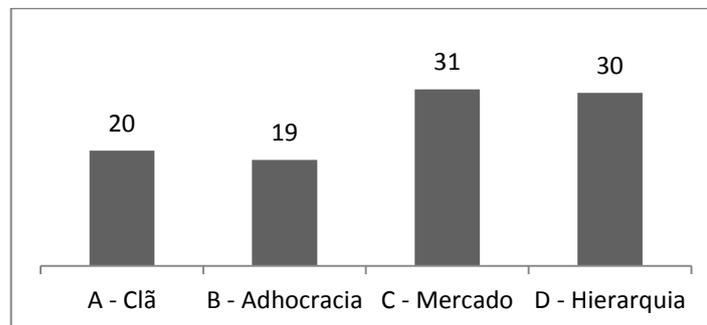


Figura 14: Resultado OCAI Contabilidade

A dificuldade de relacionamento com o gestor da área, que sempre se mostrou cético com relação ao programa, também foi outro ponto de dificuldade. Os integrantes da área, por possuírem uma característica voltada para o modelo hierárquico (figura 14) também apoiaram o gestor e não aderiram de maneira entusiástica ao programa.

#### 4.4 Análise final dos dados

Os dados demonstrados permitiram analisar o movimento de mudança cultural proposto pela Gestão de Pessoas, e seus impactos em cada área administrativa da empresa na qual o projeto foi implementado. A primeira fase analisada foi a gestão de rotinas. Nessa fase, o gestor fica responsável por aperfeiçoar as rotinas desenvolvidas por sua equipe, de maneira que as

peças possam identificar as atividades que agregam e aquelas que não agregam valor ao propósito geral da área. O objetivo é eliminar atividades de baixa importância, desocupando as pessoas dessas atividades improdutivas, preparando a equipe para a próxima fase.

A ação da área de Gestão de Pessoas (GP) nesse momento foi de suma importância para o desenvolvimento do programa. A gestão do projeto a partir da aplicação de ferramentas de gerenciamento baseadas no modelo do Scrum foi essencial para o suporte da mudança nos outros setores. O acompanhamento diário e a aferição das atividades da GP foram efetivos para o andamento do projeto. Na figura 15, está evidenciado um exemplo de como era feita essa gestão para cada área.

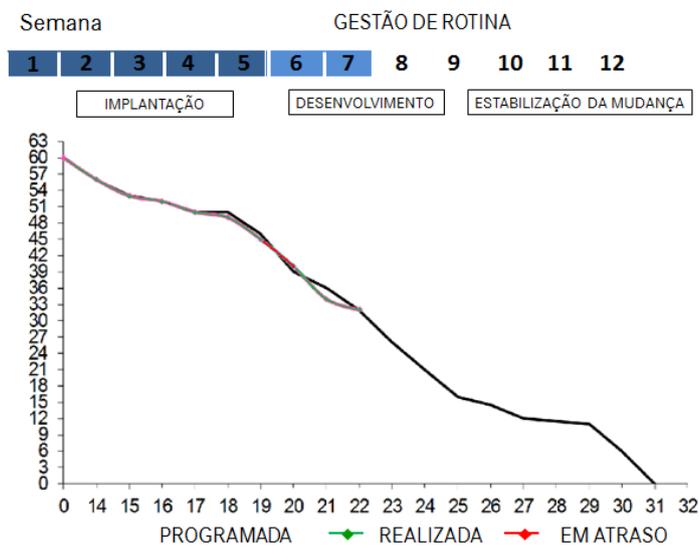


Figura 15: Gestão do projeto pela GP

Todas as áreas participantes do projeto concluíram essa primeira etapa, atingindo o objetivo de conquistar o tempo necessário para o desenvolvimento das atividades que agregam valor a unidade. O empoderamento das pessoas ao se dar liberdade para definir aquilo que era efetivamente necessário na sua rotina de trabalho, focando no objetivo de agregar valor objetivo para a unidade, foi a grande conquista dessa etapa.

A segunda fase é a gestão de processos. Nesse momento, o gestor e sua equipe são preparados para o mapeamento dos processos do setor, a partir da melhoria da rotina da etapa anterior. A definição de Processo é entendida como o conjunto de rotinas realizadas com um propósito. O objetivo é que permaneçam apenas as atividades que efetivamente geram valor para a empresa e que estejam todas ligadas a um objetivo maior, ou seja, o propósito da área. O início desse projeto se caracteriza pela definição do propósito por todos integrantes da equipe, fato este que irá nortear toda a definição dos processos que devem ser mantidos e as atividades que devem agregar esses processos.

As mudanças físicas por meio da alteração do *layout* do setor administrativo foram fundamentais para o desenvolvimento da alteração da mentalidade das pessoas. Esse processo tem o objetivo de focar no agrupamento das pessoas e a não divisão dos integrantes por área. Essa estratégia tem como objetivo a preparação para a fase de projetos e a consequente finalização do projeto para o modelo de *coworking*.

Um fator importante nesse processo de mudança programada é a importância que a subárea de treinamento obteve nesse quesito. O desenvolvimento das atividades nas outras áreas demandou dos integrantes da Gestão de Pessoas uma preparação comportamental e técnica para que fosse possível a aplicação dos conceitos. Nesse sentido, os funcionários necessitavam de treinamento prévio para conseguir replicar o conceito esperado. Todos os integrantes da GP se tornaram instrutores de treinamento, no sentido de auxiliar as áreas a passarem pelo processo de mudança com a menor resistência comportamental e o maior conhecimento técnico possível. Este conceito é estratégico para o projeto e para a área de GP dentro da unidade, visto que faria as áreas estarem mais próximas e tornando o setor ainda mais estratégico e participativo nos principais projetos da unidade.

A continuidade do projeto como um todo, ainda perpassando por duas etapas críticas para efetiva mudança cultural, é um fator de desafio para a área de Gestão de Pessoas. O volume de atividades que o projeto demanda não é proporcional ao número de integrantes da área. Esse fato efetivamente pode impactar na conclusão e sucesso do projeto. Apesar disso, a estruturação proposta está bem conceituada e o modelo de gestão implementado pode vir a suportar essa demanda, visto que o projeto vem ganhando espaço internamente na unidade e nas outras filiais da empresa. O modelo de reprodução deste projeto está sendo desenvolvido pela GP e poderá ser reproduzido nas outras unidades da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme destacado, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados procurou respostas para a questão central de analisar a atuação da Gestão de Pessoas (GP) diante de um projeto de mudança programado de cultura organizacional e de que forma essa atuação favoreceu esse processo.

Diante da análise dos dados quantitativos e qualitativos apresentados, foi possível também cumprir os objetivos específicos do trabalho que colaboraram para atingir o objetivo geral. Os específicos, conforme já mencionados na introdução, foram: Diagnosticar o perfil das áreas participantes do projeto; Compreender a atuação da GP a partir do perfil identificado; Avaliar o desenvolvimento das demais áreas da empresa participantes do projeto; e Acompanhar a evolução das funções de RH no decorrer do projeto. Essa estrutura permitiu cumprir o objetivo central da pesquisa, conforme já destacado no capítulo quatro.

Verificou-se que o projeto de mudança cultural, iniciado no final de 2016, ainda está em desenvolvimento na unidade. O recorte de tempo feito para a análise deste trabalho permitiu analisar a evolução do projeto até sua metade, a primeira e segunda fase do projeto nas áreas administrativas da empresa, com foco na atuação da Gestão de Pessoas e seus desdobramentos nas demais áreas.

O projeto permitiu unir as duas grandes linhas de pesquisa no estudo da cultura organizacional, conforme elucidado no referencial teórico. Primeiro, tratou a cultura como uma variável (externa e interna), portanto, podendo ser alterada por meio de um processo de mudança cultural programado, conforme está sendo realizado. No segundo, se concebe a cultura como fundamento da própria organização, algo que é intrinsecamente ligado à sua história. Essa percepção vem permitindo cumprir a estratégia de adaptação da cultura organizacional às características externas, com foco na inovação e no mercado. Vale também salientar que a estratégia não é negar as características que permitiram que a organização se mantivesse no mercado durante o último século. O objetivo é tencionar os valores da organização para que ocorra a adaptação ao modo como o mercado e a sociedade se comportam atualmente.

As atividades da área de Gestão de Pessoas (GP) vêm sendo impactadas fortemente conforme o projeto vai se desenvolvendo. O objetivo de alterar a visão antiga de Recursos Humanos para o modelo atual e proposto para o futuro da Gestão de Pessoas (GP) está ocorrendo de maneira substancial. Já foi elucidado no referencial teórico esse ponto estratégico do programa para a própria área, que condiz com a necessidade de que a GP não deve ser apenas

um componente objetivo-funcional dentro da organização. Sua função deve ser de criar o sentido de pertencimento para as pessoas, formando narrativas que possam criar o elo efetivo entre a organização e seus trabalhadores.

A separação interna entre os processos que são efetivamente ligados ao projeto de mudança cultural e aqueles que se destinam a dar suporte para a organização em outros sentidos foi importante para o andamento das atividades em conjunto. Para isso, portanto, é realizada constantemente a revisão das atividades desses processos, de maneira que permaneçam apenas aquelas que agregam valor efetivo ao negócio da GP e à fábrica como um todo.

Dois grandes problemas ainda perpetuam o desenvolvimento do projeto pela área de GP. O primeiro se refere à mensuração quantitativa das atividades de GP em relação ao programa, ou seja, qual o retorno financeiro econômico que o projeto está trazendo para a organização. O segundo se refere às questões de convencimento das pessoas a aderir de forma direta ao projeto, no sentido de tomar posse desse projeto e dar continuidade sem a cobrança direta da GP.

O primeiro problema vem sendo bastante discutido desde o início do projeto, sem que, todavia, haja uma definição clara de quais indicadores quantitativos são melhores para mostrar os resultados obtidos. Não desmerecendo o aspecto qualitativo, a avaliação quantitativa reflete a dimensão econômica efetiva das práticas adotadas. Os tradicionais indicadores persistiam em avaliar qualitativa, ou quando avaliam quantitativamente apenas chegavam à superfície da mensuração econômica. Este problema ainda persiste, com a intenção de contratar uma consultoria externa que possa auxiliar nesse problema.

A segunda questão interfere bastante nas atividades da área em geral, visto que o volume de atividades aumenta bastante à medida que o projeto vai se consolidando e todas as áreas administrativas vão se integrando. O sentimento de posse do projeto que as áreas deveriam possuir, não ocorre em todos os grupos, demandando ações de correção e cobrança da GP para que o projeto ocorra conforme planejada. No momento atual, a GP vem estudando um conjunto de ações dirigidas ao público interno, principalmente para aqueles que se mostram mais aderentes ao projeto proposto. O objetivo é fazer com que essas pessoas se tornem multiplicadores da ideia proposta e que transmitam essa imagem para o restante da fábrica. Essa prática se mostra de suma importância para a continuidade do projeto, permitindo que a GP avance conforme a estratégia elaborada.

Para futuros estudos, sugere-se a análise desse novo modelo de Gestão de Pessoas que consiga trazer os novos conceitos e resultados objetivos para as organizações, sendo fator

fundamental para o desenvolvimento dos conhecimentos da própria área. O conceito de treinamento que fora abordado nesse novo modelo também é fator merecedor de atenção.

## REFERÊNCIAS

- AFFONSO, N. S. Automóveis e sustentabilidade. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea*, Brasília, v. 53, ano 6 ago/2009. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1049:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1049:catid=28&Itemid=23)> Acesso em 01/07/2017
- ALVESSON, Mats; KÄRREMAN, Dan. Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*, Vol. 18, No. 4, July–August 2007, pp. 711–723. Tradução livre
- BAUMAN, Zygmunt. *A cultura no mundo líquido moderno*. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- \_\_\_\_\_. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi; JUNIOR, Afonso Farias de Sousa; ANDRADE, Dalton Francisco de Andrade. *Resistência À Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos*. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, 8, 2011. Resende RJ, 2011.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: Breve estado da arte. *Revista Eletrônica de Administração da UFLA*. Lavras, n.1, Vol. 4, 2002
- CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; PIMENTEL, Thiago Duarte. Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais. *Revista Economia & Gestão da PUC Minas*. Belo Horizonte, nº 12, vol 6, 2006.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, CARDOSO, Antônio Semeraro Rito, CORRÊA, Carlos José e FRANÇA, Célio Francisco. *Modelos de Gestão*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente. 2002. p. 11-34.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, out./dez.1987.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIRARDI, Dante Marciano; LAPOLLI, Édis Mafra Lapolli; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. *A Consultoria Interna de Recursos Humanos como Prática Catalisadora da Gestão do Conhecimento*. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 25, p. 121-150, set/dez 2009.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologia*. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- GOOBI, Gabriel Zamboni. *A cultura como fator de sucesso financeiro nas organizações, baseado no Competing Values Framework*. 2012. 73 p. Dissertação (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos-SP

HARARI, Yuval Noah. *Sapiens – uma breve história da humanidade*. Porto Alegre, RS: L&PM, 2015.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, n.2, Vol. 41, pp. 31-45, Abr./Jun. 2001

LACOMBE, José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. Histórico da Área de Recursos Humanos. In: Marras, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 5-13.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2010.

PERASO, V. O que é a 4ª revolução industrial - e como ela deve afetar nossas vidas. *BBC Brasil*. São Paulo, out. 2016. Disponível em <<http://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309#orb-footer>> Acesso em: 01 de jul. de 2017.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

QUINN, Robert; FAERMAN, Sue; THOMPSON, Michael; MCGRATH, Michael; BRIGHT, David. *Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão*. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. *Gestão da Mudança Organizacional: Uma revisão teórica*. 2014. 106 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileiro de Administração Pública e de Empresas Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

SCHEIN, Edgar. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009.

SCHWAB, Klaus. *A Quarta Revolução Industrial*. 1ª edição. São Paulo: Edipro, 2016.

SHIBA, Soji; GRAHAM, Alam; WALDEN, David. *TQM : quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre : Bookman, 1997

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 8ª edição. São Paulo:Atlas,1990

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. 1997. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

ULRICH, Dave; YOUNGER, Jon; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. *RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

WOOD JR, Thomas. TONELLI, Maria José. COKE, BILL. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, n.3, Vol. 51, pp. 232-243, mai/jun. 2011.

WOOD JR, Thomas. TONELLI, Maria José. COKE, BILL. Para onde vai a gestão de pessoas?. *Getúlio Vargas Executivo*. São Paulo, n.2, Vol 11, pp. 20-24, jul/dez. 2012.