

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

THAIS GERVASIO DE BRITO

MUDANÇA CULTURAL PLANEJADA:
uma descrição do processo conduzido em uma organização do ramo de varejo

Belo Horizonte

2020

Thais Gervasio de Brito

**Mudança cultural planejada:
uma descrição do processo conduzido em uma organização do ramo de varejo**

Artigo apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção de título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Prof^ª. Renata Simões Guimarães e Borges

Belo Horizonte

2020

Ficha catalográfica

B862g Brito, Thais Gervasio de.
2020 Mudança cultural planejada [manuscrito]: uma descrição do processo conduzido em uma organização do ramo de varejo / Thais Gervasio de Brito. – 2020.
25 f.

Orientadora: Renata Simões Guimarães e Borges.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Borges, Renata Simões Guimarães e, - 1977-. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Pereira dos Santos CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFMG. – FPS/116/2020



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **THAÍS GERVASIO DE BRITO**, REGISTRO N° **2018744547**. No dia 08/09/2020 às 09:30 horas, reuniu-se a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**CULTURA ORGANIZACIONAL - UMA ANÁLISE PRÁTICA DOS RESULTADOS DE EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SEGMENTO DE VAREJO**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Professora Renata Simões Guimarães e Borges, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

75 pontos (setenta e cinco) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 08/09/2020.

Prof^a. Renata Simões Guimarães e Borges
(UFMG - Orientadora)

Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira
(CAD/UFMG)

Resumo

As mudanças corporativas estão acontecendo de forma cada vez mais rápida e necessária considerando as demandas do mercado e a busca por resultados, padronização de atividades e recursos. Nestes contextos, raramente se encontra tempo para observá-las em suas trajetórias e como se dão os seus impactos no dia a dia da empresa e, principalmente, na sua cultura. Este estudo objetiva descrever um processo de mudança cultural planejada ocorrido em uma organização do ramo de varejo além de descrever as características culturais da organização antes e depois da introdução deste processo. Ele também visa identificar os pontos críticos e os consequentes impactos de tais mudanças na organização em questão. Para isto foi realizado uma coleta de dados via estudo de caso em uma empresa de varejo onde o processo de mudança cultural e os seus resultados foram mapeados dentro do planejamento estratégico de médio prazo como uma forma de trazer um diferencial competitivo e a evolução no modelo de negócio. A descrição do processo realizado traz clareza das dificuldades práticas para realizar uma mudança cultural mas também aponta que através de estímulos acertados, baseados nas teorias existentes, é possível conseguir resultados em termos de faturamento e satisfação com a empresa e suas partes constituintes.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Mudança corporativa. Mudança cultural planejada.

Abstract

Corporate changes are happening faster and are becoming even more required considering all the marketing demand and the search for results, standardization of activities and resources. In that context, it is common not to get too involved in observe their trajectory or their impacts on companies daily routine and, mainly, at the companies culture. This study aims to describe a planned cultural change process in a retail organization, as well as describe the cultural characteristics of the organization before and after the introduction of the change process, identify the critical points of the planned cultural change process, and the impacts of these changes to the organization. It was made for that a data collection as a case study in a retail company where the process of cultural change and its results were mapped within the medium-term strategic planning as a way to bring a competitive advantage and the evolution in the model of business. The description of the process carried out to bring clarity to the practical difficulties to carry out a cultural change but also points out that through correct stimuli, based on existing theories, it is possible to achieve results in terms of revenue and satisfaction with the company and its constituent parts.

Keyword: Organizational culture. Corporate change. Planned cultural change.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Cultura Organizacional	7
2.2 Mudança Organizacional.....	10
3. METODOLOGIA	12
4. DISCUSSÃO	13
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	24

1. INTRODUÇÃO

O mundo corporativo tem se tornado cada vez mais competitivo com a globalização e o alto nível de padronização de recursos promovida por ela. Hoje, praticamente qualquer estabelecimento pode ter acesso aos mesmos recursos que seus concorrentes. Neste contexto, segundo Silva (2004), é necessário entender que tecnologias, organizações e valores sociais estão em constante estado de mudança, e que, um desafio implícito a esta condição é, descobrir como as empresas e pessoas inseridas nesse contexto podem caminhar juntas.

No cenário atual de um “mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA)”, conforme apontado por Souza, Santos e Freitas (2018, p.2), é preciso que as empresas aprendam a moldar-se constantemente, porém sem abrir mão de suas características principais. Caldas (2001, p.32) amplia esta visão mostrando que “tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apontar a resistência à mudança – isto é, qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo – como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida”.

Em um contexto de transformações constantes, a pergunta que este artigo visa responder é como ocorreu o processo de mudança cultural planejada conduzido em uma organização do ramo de varejo?

Esta discussão prova-se relevante à medida que traz uma referência prática para se entender os efeitos de uma Mudança Planejada com foco em Cultura Organizacional como sustentação estratégica, fomentando a discussão, em diversos níveis, de como a mudança cultural, poderia gerar impacto à estratégia organizacional.

A empresa deste estudo está inserida em um mercado ainda em crescimento, altamente competitivo, que pratica baixas margens de lucro e que movimentou, em 2019, segundo a ABRAVA (Associação Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento) R\$ 33,3 bilhões. Procurando se destacar nesse contexto, a empresa buscou um diferencial competitivo que fosse além do preço e fez da cultura uma das bases deste caminho.

Ela possui 26 anos de existência, figura entre as empresas mais bem avaliadas pelos consumidores do segmento de varejo de climatização - segundo o Prêmio Época Reclame Aqui

de 2018, 2019 e 2020 e se caracteriza por uma rápida expansão nos últimos 5 anos. Com matriz em Belo Horizonte e filiais em outras 9 cidades do sudeste e nordeste, a empresa possui um negócio complexo pois também vende via representantes, indicação e online, em seu site próprio e em *Market Places*. Seu modelo de gestão é familiar e a tomada de decisão centralizada.

O objetivo principal deste artigo é descrever o processo de mudança cultural planejada conduzido em uma organização do ramo de varejo. Os objetivos específicos são descrever as características culturais da organização pesquisada antes da introdução do processo de mudança; Descrever as características culturais da organização pesquisada depois da introdução do processo de mudança; Identificar os pontos críticos (positivos e negativos) do processo de mudança cultural planejada e identificar os impactos das mudanças na organização pesquisada.

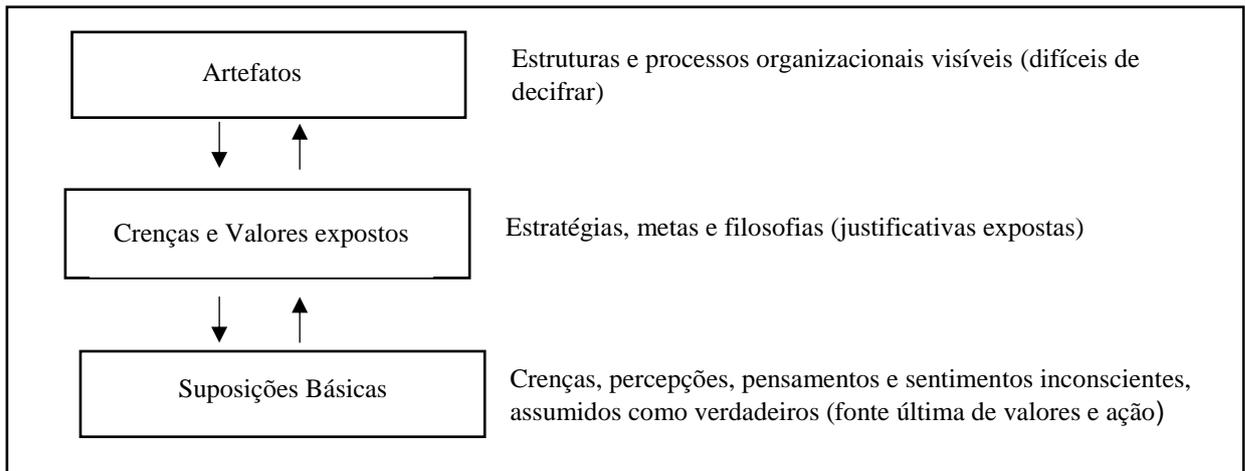
2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

Cultura Corporativa, Cultura Empresarial ou Cultura Organizacional é um tema bastante abrangente que tem muitas vertentes e diferentes linhas de raciocínio. Schein (2009) define cultura como:

O conjunto padrão de suposições básicas demonstradas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN,2009, p. 247).

Para este artigo, será utilizado não apenas este conceito de Schein (2009), mas também sua abordagem de composição elementar da cultura, como é possível ver de forma resumida ver na figura abaixo:

Figura 1 - Níveis da Cultura

Fonte: Cultura organizacional e liderança (SCHEIN, 2009)

Aprofundando nestes conceitos, o autor fala primeiro, sobre o nível mais superficial da cultura, o Artefato. Ele ressalta que neste nível a cultura é “fácil de ser observada e difícil de ser decifrada” (SCHEIN, 2009, p.24), pois ela pode assumir diferentes significados. Ele lembra que pode ser um risco analisar apenas esta esfera superficial já que é impossível separar a percepção da pessoa da sua vivência, podendo gerar diferenças de entendimento.

Sobre as crenças e valores assumidos, o autor ressalta que, apesar de ser um nível mais profundo, a cultura está intimamente ligada ao nível anterior e que, neste ponto há a exposição de ideias pessoais e necessidade de validação social para a consolidação de um comportamento coletivo. Aqui, o risco é assumir como valores e crenças o que é apenas “aspiração para o futuro ou racionalização” (SCHEIN, 2009, p.28).

No nível mais interno dos elementos da cultura encontram-se as suposições básicas. Elas são resultado de processos que se repetiram e foram bem-sucedidos, trazendo a impressão de ser aquela, a forma correta de execução. Elas raramente são contestadas, pois são difíceis de mudar, estando aí um risco intrínseco.

Entender cada um dos elementos da cultura é fundamental para criar um quadro situacional e compreender a classificação geral de cultura. Para classificá-la, será usado o conceito de Cameron e Quinn (2006) que propuseram quatro tipos de cultura conforme posicionamento nos eixos de Estabilidade e controle x Flexibilidade e liberdade e; Interno X Externo.

A cultura de Clã, estabelecida nos eixos de Flexibilidade e Liberdade e Interno, é descrita como participativa tanto para os líderes quanto para os membros, ambos comprometidos, porque acreditam no desenvolvimento pessoal e porque participam das decisões.

Já a cultura Inovativa, que se localiza nos eixos de Flexibilidade e Liberdade e Externo, é marcada pela flexibilidade, pela mudança e por traços fundamentais à inovação, como por exemplo, a criatividade, o empreendedorismo da liderança, a disposição para o risco, foco no futuro e na obtenção de novo conhecimentos, produtos ou serviços.

Ainda segundo os autores, uma cultura de Mercado, que se localiza nos eixos de Estabilidade e Controle e Externo, é voltada para a competição e para resultados preestabelecidos. Devido a isso, a liderança tende a ser mais firme e diretiva conduzindo à equipe para altos níveis de produtividade e premiando a figura de um “vencedor”.

Por fim, uma cultura Hierárquica, em contraponto à Inovativa, localiza-se nos eixos de Estabilidade e Controle e interno e mostra-se, conservadora, estável, tem suas normas e valores associados à burocracia por priorizar a segurança e a ordem. A liderança exerce autoridade e as equipes lidam bem com isso pois se pautam pelas regras.

O terceiro e último modelo de organização cultural que irá nortear o artigo foi proposto por Hofstade (2010). Nele, a cultura se organiza através de camadas. Segundo o autor, os Símbolos, que são as palavras, gestos, figuras e objetos compartilhados, estão representados nas camadas mais superficiais da cultura. Na próxima camada, um pouco mais interna, estão os Heróis, que são as personalidades vivas ou não, reais ou não, consideradas as referências comportamentais. Ainda mais interno estão os Rituais, que são atividades coletivas feitas para atingir um objetivo desejado, tecnicamente supérfluas mas consideradas essenciais e, no ponto mais interno do modelo, estão os Valores, que é a tendência para preferir um certo estado das coisas em detrimento de outro oposto. Permeando os 3 níveis mais externos, estão as Práticas, assim chamadas por serem observáveis por pessoas não pertencentes àquela cultura.

Partindo destes conceitos, cria-se a base inicial na qual se fundamentará este artigo, observando a relação deles com a empresa em questão na análise.

2.2 Mudança Organizacional

Mudança Organizacional trata da capacidade que uma empresa tem de se adaptar ao ambiente, seja por movimentos do mercado (externos) seja por movimentos feitos por sua liderança (interno), embora seja difícil encontrar os limites para sua definição exata, conforme apontam Lima-Bressan (2003, p.19).

Segundo Hall (2004, p.175), “as organizações são conservadoras por natureza” e por mais que exista o desejo da mudança, muitas vezes ele é absorvido em burocracias ou mesmo pela falta de recurso financeiro. O contraponto é que ainda segundo o autor, por horas parece haver uma espécie de força que empurra as empresas para a realização da mudança reconhecida na necessidade de realização de “ações afirmativas”.

Mais adiante em seu livro *Organizações: estruturas, processos e resultados*, o autor apresenta o ciclo de mudança organizacional, baseado principalmente em um conceito de Kimberly e Miles (1980) trazendo da ideia de ciclo de vida biológico, onde as empresas nascem, se transformam e morrem. A etapa de Nascimento e Fundação, é motivada por inúmeras razões e nesta etapa estão muito sujeitas às influencias de seu ambiente. Ao mesmo tempo em que uma nova empresa pode ser apoio para outra nova empresa em termos de legitimidade, ela também pode consumir recursos importantes e limitar a criação de outras novas empresas. Já a fase da Transformação, é tida como necessária, tendendo à extinção. Aquelas empresas que sobrevivem são as que melhor se adaptam ao seu ambiente, realizando as ações necessárias para sua manutenção, independente da sua motivação (intencional, acidental ou promovida pelo ambiente). Por fim, o conceito de morte, associado a final de um processo de mudança e não necessariamente ao fracasso da empresa, como se vê, por exemplo em uma fusão.

No livro *O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas*, Nardy (1999) traz uma relação importante entre mudanças e cultura. Segundo ele,

As transformações — inclusive as culturais — podem seguir os processos básicos da administração, que são: uma visão clara do futuro e um empreendedor (líder transformador); o entendimento perfeito do ambiente; o planejamento detalhado; a escolha de recursos necessários e a alocação adequada; a preparação dos demais líderes (multiplicadores); e a ação sobre as pessoas, que, por sua vez, irão aprender processos, tecnologia, estratégias etc. e realizar as transformações. Esse conjunto de ações deve ser constantemente avaliado (objetivos atuais). Só assim poderemos ajustar continuamente o curso das ações e chegar ao final (objetivo permanente),

descobrimo, então, se a transformação foi bem-sucedida ou não. (NARDY, 1999, p. 89)

Percebe-se que uma mudança cultural pode ser “natural”, mas não é simples. Diversas alavancas precisam ser acionadas para a obtenção de um resultado e uma má administração destes recursos pode gerar o insucesso de iniciavas, principalmente quando a mudança diz respeito aos valores. Porém, apresenta-se como caminho para naturalizar o aprendizado e diminuir a resistência o fato de a cultura ser um processo dinâmico que inclui a identificação de valores, a percepção de outras formas de enxergá-lo, a escolha de um novo caminho, a ressignificação das ações até por fim chegar à renovação deste ciclo. (NARDY, 1999, p. 90).

Para Kotler (2007), existe um passo-a-passo para implementar as mudanças que, se aplicado, garante o sucesso da implantação, independente do seu fim. São 8 etapas, que consistem em:

Estabelecer um senso de urgência; Formar uma aliança de orientação forte o suficiente; Criar uma visão; Comunicar a visão; Investir os funcionários de *empowerment* para que possam agir com relação à visão; planejar e criar vitórias de curto prazo; Consolidar as melhoria e produzir mais mudanças; Institucionalizar as novas abordagens. (KOTLER, 2007, p. 11)

Finalizando com uma análise complementar aos conceitos aqui apresentados, será utilizado a teoria divulgada por Porras e Robertson (1994) que trata dos tipos de Mudanças Organizacionais. Segundo eles, existem quatro tipos de mudanças possíveis: Incremental, Transformacional, Evolucionária ou Revolucionária. Elas variam conforme a posição definida nos eixos planejadas ou não planejadas e no outro, de primeira ordem ou de segunda ordem.

A Incremental é aquela que acrescenta algo na empresa e aos processos existentes. A Transformacional tem o intuito de alterar, transformar, algo que já existe. A Evolucionária é aquela que atende a um objetivo previamente mapeado e por fim, as mudanças Revolucionárias são aquelas radicais que alteram de forma disruptiva aspectos da empresa.

Ao final deste artigo, pretende-se apresentar as correlações entre a experiência tácita do estudo de caso com as abordagens teóricas apontadas nesta sessão.

3. METODOLOGIA

Abrangendo todas as vertentes e dificuldades reais da implantação de um modelo de cultura, optou-se por realizar um estudo de caso em uma empresa de varejo, de porte médio, com 26 anos de atuação, do segmento de climatização, com aproximadamente 450 funcionários e 12 filiais, entre lojas e centros de distribuição.

A empresa foi escolhida por estar em um mercado bastante concorrido e por não trabalhar com um posicionamento de marca claro fazendo suas vendas por preço, relacionamento ou gestão de estoque, uma vez que não se pode contar com o diferencial de produtos em relação à concorrência.

Além destes fatores, foram considerados também a visão da empresa de ser, não a maior, mas a melhor empresa do segmento; o seu plano estratégico 2019-2023 que inclui tornar o colaborador um diferencial competitivo; o suporte do CEO e as mudanças que trouxeram o foco interno para a mudança da cultura.

Por último, o estudo foi realizado com esta empresa pela facilidade de acesso e abertura dada pela mesma para a coleta de dados, informações e observação presencial das mudanças aqui relatadas.

Para obtenção dos dados necessários neste artigo, foram utilizados como métodos os conhecimentos prévios da autora obtidos por meio de vínculo trabalhista junto à empresa, a observação direta, a análise de dados secundários e os acervos de informações e documentos internos da empresa. As informações, conforme obtidas foram analisadas e tabuladas de acordo com tema e relevância do conteúdo. Por fim, todo o material disponibilizado foi classificado como aderente ou não aderentes ao estudo.

As informações de diagnóstico de comunicação aqui encontradas foram obtidas através do relatório produzido pela consultoria externa contratada pela área de Gente & Gestão para realizar entrevistas individuais com a diretoria e grupos focais de interesse além de observação direta da equipe na Matriz em Belo Horizonte. As informações de diagnóstico de cultura também foram cedidas pela área de Gente & Gestão e seus dados obtidos através de pesquisas preparadas por empresa especializada externa e, respondidas voluntariamente pelos

funcionários de todas as unidades de negócio. Já os dados de faturamento, produtividade, absenteísmo, horas-extras, lucro líquido, despesa fixa, *turn over*, *Head Count* e demais informações internas foram concedidas pela empresa através da disponibilização de relatórios gerenciais consolidados pela área de Controladoria da empresa e produzidos pelas áreas Comercial e Controle de Gente & Gestão através da ferramenta Power BI.

A coleta de dados só foi possível após autorização emitida pela empresa através da gestora da área de Gente & Gestão.

4. DISCUSSÃO

A empresa que será analisada começou a sua história em 1994, na cidade de Belo Horizonte após o presidente e fundador, na época com 16 anos, perceber, através do trabalho do pai, a oportunidade de vender peças originais para manutenção de produtos de linha branca. Inicialmente com poucos funcionários e sendo um negócio de baixa complexidade, a empresa viu seu crescimento começar a acontecer quando agregou o ar condicionado no portfólio de produtos.

Desde então, ela vem expandindo seu negócio com foco nas vendas do ar condicionado, insumos, peças e vem solidificando o seu crescimento e sua credibilidade no mercado pela estratégia de Foco no Cliente. Por ter um negócio de vendas muito sazonal, atualmente passa por uma nova adaptação de cenário e contexto, deslocando mais recursos e esforços à venda de produtos acabados como fogão, geladeira, micro-ondas, purificadores de água, aspiradores de pó, máquinas de costura e etc, diversificando assim, o mix de produtos afim de ter estabilidade de fluxo de caixa ao longo de todo o ano.

A empresa hoje encontra-se com uma estrutura tradicional, gerida pelo Presidente, que tem abaixo quatro Diretorias (Diretoria Comercial, Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria de Operações Logísticas e Diretoria de Compras) e o o corpo estratégico conta ainda com a Gerência de Gente e Gestão por ter esta área respondendo diretamente ao presidente, assim como os diretores. Abaixo deles estão os demais Gerentes, Coordenadores, Supervisores, Analistas (Sênior, Pleno e Junior), Assistente, Estagiário e Menores Aprendizes.

Com exceção da Diretoria de Compras, onde todos os seus membros estão alocados em Belo Horizonte, as demais diretorias tem o seu corpo de funcionários divididos entre todas as unidades do negócio. Por esta breve apresentação já se coloca parte da complexidade que envolve o contexto da empresa no que diz respeito à cultura: Unidades com diferentes graus de maturidade em diversos estados brasileiros, mercado que precisa de respostas muito rápidas e negócio em constante evolução.

Antes mesmo de aprofundar na descrição do caso, faz-se necessário descrever este, como um processo de mudança cultural planejada, com embasamento apontado pelo referencial teórico e nos resultados demonstrados pela empresa durante o período compreendido entre Abril de 2017 e Setembro de 2019. Será possível perceber a estratégia e os valores compartilhados, o desenvolvimento da liderança para este objetivo, o papel da comunicação para engajar e disseminar as informações, a mensuração da cultura e a integração dela com as estratégias da empresa.

Conforme o Projeto DecoLAR, artigo sobre cultura elaborado pela própria empresa, o entendimento sobre a necessidade de se trabalhar a cultura veio em 2017, quando área de Gestão de Pessoas foi desmembrada da diretoria administrativa para responder diretamente à presidência. A gestora da área percebeu que precisava estar ainda mais próxima das pessoas e propôs a criação de um Comitê de Clima, pouco antes de encomendar um diagnóstico de comunicação para investigar e validar as percepções sobre o clima da empresa.

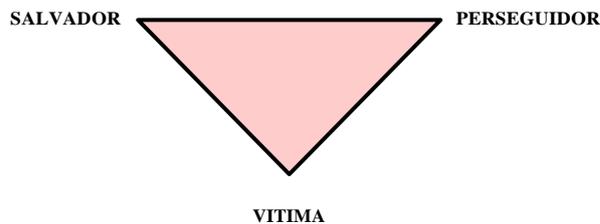
O resultado do diagnóstico de comunicação expos de vez as dores de uma empresa que estava saindo de um modelo de gestão familiar e paternalista para um modelo mais rigoroso e voltado para a excelência operacional.

No caso da empresa em questão, o Presidente, CEO e Fundador da empresa era o responsável por alimentar um mito entre os funcionários por sua história empreendedora e sua simplicidade no trato com as pessoas. A sua presença no dia a dia da empresa tornaria a mudança um processo carregado de significados e quebra de paradigmas. Então, para suavizar e abraçar todas as mudanças que estariam por vir, foi entendido pela diretoria, à época, que haveria a necessidade de começar por um modelamento cultural que trouxesse, principalmente, uma mudança de *mindset* e comportamentos, conforme relatado pelo Projeto DecoLAR.

Retomando o diagnóstico de comunicação, foram estabelecidos três pilares que serviriam ao objetivo de cultura: O primeiro relativo à Governança, o segundo Comunicação Interna e o terceiro Gente & Cultura. Todos com foco em Liderança e nos símbolos e valores (conceitos de Edgar Schein).

A metodologia desenvolvida pela empresa trazia como um dos pontos primários o mapeamento de barreiras inerentes à implementação de uma nova cultura e identificou-se neste momento um Triângulo dramático de Karpman (1968), assim desenhado pelo seu idealizador:

Figura 2 - Triângulo dramático de Karpman (1968)



Fonte: Fairy Tales and Script Drama Analysis (KARPMAN,1968,p.2)

Isto é, hora as pessoas estão desempenhando o papel de vítima, hora de perseguidor e hora de salvador, criando-se um ciclo contraproducente. Na realidade da empresa, a solução encontrada para encerrar este ciclo foi investir no desenvolvimento individual instigando o desejo pela mudança. Iniciou-se então um trabalho de autoconhecimento pela análise do PI, sustentado pelo foco em liderança, que permitiu às pessoas entenderem quem são, quais as suas fortalezas e pontos de desenvolvimento, reforçando o compromisso da empresa com elas e vice-versa. O caminho da mudança começava a se desenhar.

Assim, nas etapas subsequentes do projeto, a identificação e modelagem da nova cultura foram ganhando padrinhos, extrato por extrato da hierarquia. Primeiro, a alta direção com o planejamento estratégico, depois a revisão dos valores da empresa, já incluindo gerentes, e depois ainda um treinamento intensivo para capacitação nas competências das lideranças conforme a cultura exigiria.

Com a mudança das referências e o reforço dos novos comportamentos, era preciso direcionar a nova cultura aos novos padrões exigidos antes que as pessoas o fizessem por si só. Então chegou o momento de envolver toda a empresa em uma estratégia ampla de comunicação dos valores corporativos, comportamentos esperados e não esperados de cada um, inculcando assim o “DNA” da empresa em todos, padronizando e compartilhando as expectativas.

Segundo frase atribuída popularmente a Peter Drucker, a cultura devora a estratégia no café da manhã e, para que a empresa não ficasse sujeita a este risco, era necessário concretizar, através de alguma métrica os investimentos feitos até ali. Optou-se então por um software que dá tangibilidade à cultura e seus principais componentes através de pesquisa qualitativa realizada pela primeira vez na empresa em 2018.

Notou-se uma cultura empreendedora, muito voltada ao ambiente externo, altamente complacente, marcada também pelo grande desenvolvimento da percepção de clãs e pela flexibilidade.

Antes de avançar sobre o entendimento de cada um destes conceitos, é preciso clarificar sobre a metodologia por trás da pesquisa. Nas palavras da própria empresa,

Na metodologia do software para análise de cultura, usa-se como base de reflexão a antropologia comportamental, uma junção do materialismo cultural que tem como principal teórico Marvin Harris e com o behaviorismo de Skinner. Seguindo a linha de pensamento desses teóricos, acreditamos que as práticas culturais resultam dos comportamentos dos integrantes de determinado grupo. Diante disso, consideramos também o papel que os indivíduos desempenham e o modo como suas identidades influenciam a construção da cultura existente, a partir das análises psicossociais de Marston e Jung.

(...) Schein (1990), Cameron e Quinn (1999), são considerados sólidas referências para o estudo da cultura no âmbito das organizações. Estes e outros especialistas da temática ajudam a compor a base teórica (...) (Material de apoio TeamHUB, 2019, p.5-6).

Dáí pode-se dizer então da realidade da empresa, onde, conforme exposto pelo resultado e análise da ferramenta, tinha traços de tolerância e paciência com equipe, estabilidade nas relações, manutenção das estruturas e sistemas valorizados, posturas permissivas, possibilidade de procrastinação e tendência a uma resistência passiva pela complacência. Já pela cultura de clã, via-se forte cumplicidade, trabalho em equipe em busca de um objetivo, cuidado mútuo, fortes laços de amizade, agrupamentos facilmente identificáveis e mantidos por simbolismos

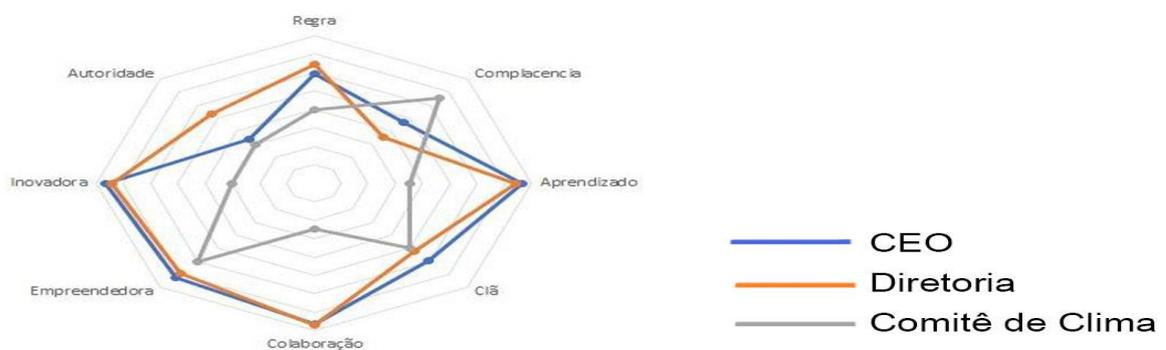
tácitos, ao mesmo tempo que aumenta o risco de relações paternalistas, acobertamento e privilégio dos interesses individuais. Valorizam-se as tradições e manutenção de costumes. Por fim, a cultura empreendedora, tem foco no futuro, tomam-se decisões ágeis, alta produtividade, liberdade de criação, objetividade, dinamismo e membros extremamente autoconfiantes.

Ainda conforme resultado da pesquisa, os colaboradores indicaram um desejo por qualidade de vida e que o principal traço da liderança era a ética e a moral.

Para saber qual rota seguir a partir deste cenário, a empresa fez o desenho de uma cultura ideal, percebendo um impacto direto entre ela e objetivos de crescimento. A pesquisa para determinar a cultura ideal foi feita em três esferas diferentes: CEO, Diretoria e Gerentes e Comitê de Clima (liderança informal). Os resultados foram bastante divergentes, mostrando as percepções destoantes e até, de alguma forma, um desalinhamento de discurso.

Aqui observa-se o resultado visual das três esferas:

Figura 3 – Cultura Ideal



Fonte: Arquivos internos da empresa

Como se vê, a alta direção estava muito mais compacta nos objetivos esperados do que a liderança informal. Isto seria razão para um impasse e discussão para o nível de uma luta de classes, porém na percepção do CEO e conforme a metodologia aplicada, a cultura deveria refletir o desejo do alto escalão. Assim, acordou-se que a cultura desejada faria jus à expectativa do CEO/presidente.

Mudanças de cultura acontecem em médio e longo prazos, conforme apontam Hofstede (2010) e Schein (2009), mas em camadas mais superficiais podem acontecer alterações de forma imediata em resposta a estímulos regulares, quase como um condicionamento de Pavlov e Skinner.

Como o principal objeto de uma cultura são as pessoas que dela fazem parte, no caso da empresa analisada, percebeu-se nelas a capacidade da resposta imediata aos estímulos corretos. Ou seja, uma vez que a empresa deu os estímulos, seus colaboradores responderam já em curto prazo com a variação de alguns índices.

Foram percebidas, conforme o Relatório do Projeto DecolAR, melhoras nos índices de absenteísmo, hora-extra e *turnover*, redução da despesa fixa, aumento de 12,7% da produtividade em relação ao ano anterior, além da melhoria do clima organizacional e aumento do sentimento de pertencimento.

O fim do projeto DecolAR acontece neste momento, após 18 meses e com os resultados acima citados, coordenados pela área de Gente e Gestão da empresa (na época apenas Gestão de Pessoas).

Neste ponto faz-se importante um recorte na análise geral para trazer o papel desta equipe no desenvolvimento e acompanhamento da cultura e na integração da empresa ao que está previsto para um futuro.

Para o sucesso desta transformação disruptiva, da configuração e funcionamento das organizações, a Administração de Recursos Humanos (ARH) não tem o mero papel de acompanhar essas mudanças, mas de liderar sua condução, adotando novas práticas e assumindo novas responsabilidades. (TRINDADE, 2018,p.viii)

Com foco estratégico no futuro, a empresa seguiu trazendo novas ações para explorar sua cultura ideal/desejada buscando atuar nos pontos fracos identificados pelas áreas de Comunicação e Cultura juntamente com RH e Treinamento.

Deste ponto em diante, já dentro do Projeto DecolAr: Novos Destinos, outras ações foram desenvolvidas visando atender os objetivos estratégicos. Uma delas foi a primeira convenção de vendas da empresa na qual vendedores, representantes, compradores, diretores, equipes de

pós-venda e áreas de suporte passaram um final de semana imersos, aprendendo, trocando e vivenciando os comportamentos de uma empresa que se desafia a ser melhor constante e sistematicamente. Após esta imersão, espontaneamente, as pessoas começaram a reconhecer a sua identidade como grupo conforme o tema da convenção. Saíram de “funcionários” e “colaboradores” para “Comando”, palavra do contexto militar onde o indivíduo se coloca à disposição do coletivo.

Além disso, houve também a primeira campanha de vendas que abrangia todas as áreas e não apenas o comercial. A proposta fazia parte do aniversário de 25 anos da empresa e o objetivo era fazer a empresa vender acima da meta, com uma determinada margem de lucro, durante os três meses de baixa do negócio. Caso este resultado fosse atingido, todas as pessoas que contribuíram diretamente para este resultado, atingindo os objetivos estabelecidos pela liderança, ganhavam cupons para um sorteio mensal de pontos que poderiam ser revertidos em prêmios e ao fim do trimestre concorriam também ao sorteio de um carro, conforme previa a regra do Programa de reconhecimento.

Ações mais lúdicas também fizeram parte do cronograma e, ainda dentro das comemorações do aniversário, foram distribuídas, aleatoriamente, peças de um quebra-cabeça que deveria ser montado por todos em cada unidade da empresa. A mensagem era clara, cada um é uma peça importante para a construção do todo. Só seria possível chegar aos objetivos finais com contribuição de cada um.

Um novo ciclo de treinamento para as lideranças foi se somando ao longo de mais um ano de trajetória da cultura rumo aos objetivos traçados como cultura ideal e, após percorrido este tempo, uma nova pesquisa de cultura, foi disparada para os colaboradores.

Após os 12 meses de atuação, principalmente das áreas de Comunicação e Gente, sobre os aspectos da cultura, percebeu-se que ela já havia se modificado e absorvido novas características, sendo descrita, conforme o resultado da pesquisa, como voltada para o ambiente interno, ainda mais empreendedora e de clã, menos flexível e complacente e mais colaborativa.

Qualidade de vida continuou sendo o maior desejo dos colaboradores, porém, após diversos treinamentos, a liderança passou a ser reconhecida por sua visão sistêmica e estratégica.

Com este resultado, nota-se ainda uma distância entre a realidade e aquilo que foi traçado como cultura ideal. Mas a empresa, como organismo vivo, ao longo do processo, também teve a sua cultura ideal alterada devido à entrada de novos projetos. A cultura não mudou a estratégia da empresa, pelo contrário, somou-se a ela como um catalizador para os objetivos financeiros, de crescimento e de mercado.

Segundo os dados do projeto, os resultados que se verificaram foram positivos do ponto de vista da empresa. Em um comparativo entre períodos similares dos anos de 2018 e 2019, o grupo teve um crescimento de 59% no faturamento e 127% no lucro líquido, além de 41% de redução na despesa fixa. Outro resultado foi a melhoria em 45% no índice de *turn over*, nos últimos três anos, atuando hoje com um índice abaixo da média do mercado para o segmento.

O Projeto DecolAR: Novos Destinos trouxe como destaque temático as pessoas como diferencial competitivo da empresa. Sendo justamente também as pessoas a base da cultura, uma vez que a empresa escolhe atuar sob a dinâmica das relações pessoais e corporativas, ela assume o controle das proposições e se coloca como protagonista do discurso.

Abaixo vê-se um quadro resumo das principais diferenças notadas no período analisado. À título de referência, as informações deste quadro são parte do mapa de cultura gerado após a pesquisa. Para a leitura correta das informações deve-se perceber que os aspectos de Foco e Arquétipo Cultural são apenas os principais, para a visualização total eles devem ter seus percentuais somados aos “demais aspectos culturais”. Já os dados do restante do quadro, são analisados individualmente em uma escala que vai de 0 a 100% para cada item:

Tabela 1 – Quadro comparativo Cultura

ASPECTO	2018	2019
Relevância do tema cultura	Acontecem as principais realizações do Projeto DecolAR	Acontecem as principais ações do Projeto DecolAR: Novos Destinos
Arquétipo cultural (maior percentual)	Complacência (13.1%)	Empreendedor (15,3%)
Foco	Ambiente Externo (11.0%)	Ambiente Interno (11.2%)
Demais aspectos culturais	Autoridade (5%); Controle (5.9%); Regras(8.1%), Ambiente Interno (6.8%); Aprendizado (6.8%); Clã (9.7%); Flexibilidade (9.3%); Colaboração (5.1%); Empreendedora (12.7%); Inovação (5.9%)	Autoridade (4%), Controle (5.9%); Regras (6.5%); Complacência (11,8%); Aprendizado (5.9%); Clã (10.3%) Flexibilidade (9%) Colaboração (7.2%); Ambiente Externo (7.5%); Inovação (5.3%)
Olhar para si - Prioridades	Qualidade de vida (86.13%)	Qualidade de vida (86.30%)
Olhar para si – Fonte de entusiasmo	Paixão (26.88%)	Paixão (27.82%)
Olhar para a liderança – Percebo que meu líder	Ético e Moral (69.84%)	Visão sistêmica e estratégica (67.86%)
Nível de Confiança	Confiança na empresa (84.7%)	Confiança na empresa (85.8%)
Satisfação geral empresa	Satisfação Geral Empresa (77%)	Satisfação Geral empresa (79%)
Pontos fortes que auxiliam a mudança	Equipe Engajada (70.16%)	Equipe Engajada (71.26%)
Impedimento para a mudança acontecer	Falta de propósito claro (74.50%)	Falta de propósito claro (74%)
Principal problema percebido	As equipes só pensam em suas áreas (77.10%)	As equipes só pensam nas suas áreas (75.18%)

Fonte: Arquivo interno da empresa. Resultado da pesquisa de cultura processada pelo Software da TeamHub.

Do ponto de vista sistêmico, a cultura mostrou-se um importante mecanismo regulatório para o sucesso atingido pela empresa. Ativando e provocando os funcionários através de ações pertinentes e pontuais, a empresa conseguiu transformar seu ambiente sem decair na percepção de qualidade de vida.

Perguntando informalmente para os membros da comunidade da empresa sobre as mudanças, a percepção geral notada nestas entrevistas é que houve uma evolução e que a empresa está seguindo um caminho responsável, porém ainda existe a expectativa de grandes mudanças para o futuro. Estas mudanças são esperadas tanto por parte da alta direção quanto pelas demais pessoas após a compreensão de que os bons resultados obtidos tem sim, relação com a mudança de cultura.

Revisitando o que foi exposto anteriormente por este artigo e saindo da prática novamente para a teoria, os conceitos teóricos apresentados se mostraram válidos e aplicáveis também ao contexto da empresa em questão, tanto sob a ótica da cultura quanto da mudança organizacional.

Nesta análise, destacam-se dois fatores como pontos positivos. O primeiro em relação aos resultados da empresa e ao bom ambiente vivido, mostrando que a transformação proposta agregou valor ao negócio trouxe resultados financeiros e ao mesmo tempo aumentou os níveis de satisfação geral do funcionário com a empresa. O segundo é relativo ao processo em si. Considerando a cultura uma alavanca de longo prazo, fazer este processo de forma estruturada e documentada traz clareza sobre o caminho percorrido e permite análises e revisões mais assertivas ao longo do tempo, bem como o alinhamento ao objetivo do planejamento estratégico também quando se fala em futuro.

Por outro lado, como ponto negativo, fica um questionamento sobre os impactos reais destas mudanças, tendo em conta que os elementos mais subjetivos e profundos de uma cultura não são controláveis, ainda que possam ser influenciáveis.

Para uma empresa, cuja missão é ser a melhor do segmento para seus clientes, parceiros e colaboradores, uma mudança organizacional é uma necessidade, haja visto que o mercado está cada vez mais exigente quanto à coerência entre imagem e realidade e quanto à adequação e alinhamento de estratégias para sua própria sobrevivência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente dinâmico das relações de consumo é de fato um elemento determinante para a realização de mudanças internas nas empresas, principalmente as de varejo, visando maior adaptação destas à demandas dos consumidores e do mercado.

Estas mudanças, conforme embasadas pelo referencial teórico, atendem à diferentes motivações e processos mas visam a sustentabilidade da empresa ao longo do tempo. Após descrito como foram feitas as etapas do processo de mudança cultural planejado conduzido em empresa de varejo, conclui-se que um projeto de transformação cultural, para assim ser chamado inclui muito mais variáveis do que as que se pode controlar, logo, seria arriscado dizer que o processo aqui descrito de fato culminou em uma mudança cultural. Para isto, faz-se necessário observar os efeitos das aplicações práticas ao longo do tempo.

Entretanto, é seguro dizer que ao propor as mudanças e buscar as mensurações das mesmas, a empresa se arriscou em um processo de desconstrução e reconstrução que impactou positivamente no ambiente e nas pessoas gerando resultados financeiros sob a perspectiva da produtividade e do lucro.

Este artigo, com seu estudo de caso, visa, trazer na prática os conceitos apresentados, que se mostram relevantes e assertivos ao perceber-se a mudança organizacional planejada com foco em cultura tendo resultados, ganhando destaque em discussões estratégicas e embasando decisões.

Ressalta-se que este trabalho possui limitações que devem ser destacadas, uma é o fato de só trabalhar com dados secundários fornecidos pela própria empresa e a segunda é o vínculo existente entre a autora e a empresa o que pode trazer uma visão parcial às análises realizadas. Os pontos críticos do artigo guardam relação com um descolamento entre o que é relatado pelo projeto da empresa e o que se percebe em profundidade na análise dos dados e na convivência.

A resistência à mudança é notória pois existem camadas influentes e ou responsáveis pelo processo que não desejam abrir mão de determinados benefícios em prol de uma melhoria para todos. O reflexo é um retardo no desenvolvimento cultural organizacional e uma lentidão para que suas camadas mais internas sejam afetadas.

As lições aprendidas pela empresa e pelo processo desenvolvido por ela são um valioso retrato do mercado corporativos brasileiro pois ao mesmo tempo em que se vê um grande esforço para mudanças profundas e revolucionárias, também se vê, praticamente na mesma intensidade uma busca por meios de consolidar, sob uma nova roupagem, aquilo que já existe.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Refrigeração, Ar condicionado, ventilação e Aquecimento. **1º Boletim de dados 2020 Faturamento Setor AVAC-R**. Disponível em: <<https://abrava.com.br/1-boletim-economico-abrava-previsao-de-faturamento-e-mercado-de-ar-condicionado-residencial-e-central/>>. Acessado em: 11 out. 2020.
- CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n.2, p. 31–45, abr./jun. 2001.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: Jossey- Bass, 2006.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, J.H.; MINKOV, M. **Culture and organizations: software of the mind**. Intercultural cooperation and its importance for survival. 3ªed. New York (US): McGraw-Hill; 2010.
- KARPMAN, Stephen B. **Fairy tales and script drama analysis**. Transactional analysis bulletin, 1968. Disponível em: <<https://karpmandramatriangle.com/pdf/DramaTriangle.pdf>>. Acesso em 28 mar. 2020.
- KIMBERLY, J.R.; MILES, R.H. **The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations**. São Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- KOTLER, J. P. Como liderar a mudança: por que os esforços de transformação fracassam. In: RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial em organizações aprendizes: a arte de gerir mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007, p. 9-25.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. in: LIMA, S.M. V. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003, p. 17–63.
- NARDY, C. **O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas**. São Paulo: Gente, 1999. 152 p.
- PORRAS, J.; ROBERTSON, P. Organizational development: theory, practice and research. In: HOUGH, Leaetta M.; DUNNETTE, Marvin D. **Handbook of industrial & organizational psychology**. 2. ed. Palo Alto: Davies-Black, 1992. v. 3, p. 719-787.

RECLAMEAQUI. **Prêmio Época Reclame aqui**: categoria E-commerce - Refrigeração. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://premio.reclameaqui.com.br/anosanteriores/2018>>. Acesso em: 11 out. 2020.

RECLAMEAQUI. **Prêmio Época Reclame aqui**: categoria E-commerce - Refrigeração. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://premio.reclameaqui.com.br/votacao>>. Acesso em: 11 out. 2020.

RECLAMEAQUI. **Prêmio Época Reclame aqui**: categoria E-commerce – Refrigeração. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://premio.reclameaqui.com.br/anosanteriores/2019>>. Acesso em: 11 out. 2020.

SANTANA, Renata; BRITO, Thais; VIDIGAL, Diana. **Projeto DecolAR**: novos destinos. Belo Horizonte: RioPeças, 2019. (Não publicado).

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas S.A.; 2009. 424 p.
SILVA, S. T. T. da. Cultura organizacional e postura estratégica da empresa. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 3, p. 63-77, out. 2004.

SOBRAL, M. M. S. **Dimensões culturais de hofstede e tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn**: proposição de relações e um estudo de caso. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2018.

SOUZA, L. R. A; SANTOS, J. M. M. S.; FREITAS, C.B. Reflexão sobre a dinâmica do “mundo VUCA” e seu impacto na educação profissional a distância. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 24, 2018, Santa Catarina/Florianópolis. **Anais [...]**. Santa Catarina/Florianópolis: Associação Brasileira de Educação a Distância, 2018. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2018/anais/trabalhos/5036.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

TEAMHUMB. **Material de Apoio TeamHub**, [s.d.], 47 slides.

TRINDADE, L. H. **Rumo ao RH das organizações do futuro?**: um estudo sobre mudanças na gestão de pessoas em empresas estabelecidas no Brasil. 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

VIDIGAL, Daiana; SANTANA, Renata; BRITO, Thais. **Projeto DecolAR**: valorizando a cultura e as pessoas. Belo Horizonte: FrioPeças, 2018. (Não publicado).