

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA NECESSIDADE DE READAPTAÇÃO.

GUSTAVO GUAITOLINI

**NATAL-RN
2019**

GUSTAVO GUAITOLINI

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA NECESSIDADE DE READAPTAÇÃO.

Projeto de Pesquisa apresentado
ao Centro Universitário do Rio
Grande do Norte como requisito
para obtenção de nota na disciplina
de trabalho de conclusão de Curso.

Orientadora: Prof.(a) MSc. **Ana
Rosa Gouveia Sobral da Câmara**

NATAL/RN
2019

Sumário

1 INTRODUÇÃO	4
2- OBJETIVOS	5
3 - JUSTIFICATIVA	5
4- REFERENCIAL TEÓRICO	6
5- METODOLOGIA	8
6- CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO 2018/2019	10
7 - REFERÊNCIAS	11

1 INTRODUÇÃO

Com o meio empresarial cada vez mais globalizado, onde as empresas precisam expandir, fazer negócios e se comunicar com as mais variadas regiões do Brasil e do mundo. Identificar a subjetividade dos traços culturais e aspectos relativos a determinadas culturas, se tornou algo fundamental para aceitação e implantação de projetos e negócios.

Usando uma temática cultural como pano de fundo, este projeto busca analisar algumas nuances do mundo organizacional, a partir de uma realidade que se constitui de intensas relações sócio-econômicas, de intensos fluxos de pessoas, de mercadorias e de informações. Um mundo baseado na virtualidade e no tempo instantâneo, onde as explicações sobre a realidade e as relações sociais se dão através de análises ambíguas e paradoxais, com referência a uma sociedade que é global e, ao mesmo tempo, local, de perspectivas multiculturais e transitórias.

O estudo sobre cultura tem sido um campo frutífero para a compreensão dos fenômenos organizacionais, sobretudo no ambiente moderno, com a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões e aquisições, sucessão, entre outros. Isto porque a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento dos seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (SORENSEN, 2002; SCHULZ, 2001).

A empresa a ser pesquisada é uma indústria de grande porte no ramo de Extração e beneficiamento de granitos e rochas ornamentais, fundada no Rio de Janeiro em 1986, e com a necessidade de pesquisas e buscas de novas áreas de exploração precisou expandir para outras regiões do país, chegando ao nordeste, Estado do Rio Grande do norte em 2015, precisando passar por grande processo de readaptação.

Diante do que foi apresentado o projeto visa evidenciar a necessidade de adaptação cultural, e suas características principais para um bom desempenho da organização.

O trabalho apresenta ainda a seguinte estrutura, uma revisão da literatura, uma definição dos procedimentos metodológicos, cronograma de execução e referências.

2- OBJETIVOS

2.1 – Objetivo Geral

Avaliar a necessidade dos processos de mudança, com enfoque em diferenças regionais, seus desafios e articulações com a cultura organizacional.

2.2 – Objetivos Específicos

- Descrever os principais traços da cultura organizacional.
- Identificar os aspectos relacionados à gestão do processo de mudança na cultura da organização.
- Entender a subjetividade das relações organizacionais, culturais, sociais e seus impactos.
- Definir as etapas para a obtenção do resultado.

3 - JUSTIFICATIVA

Este projeto de pesquisa se justifica pela necessidade das empresas serem cada vez mais versáteis e adaptáveis. As empresas de grande porte, com exemplo a Thor Granitos, empresa com características de empresa familiar, com fortes traços culturais e estando presente em várias regiões do Brasil, faz com que este assunto seja pesquisado pela sua relevância para o sucesso da expansão organizacional, uma vez que a empresa pode migrar para as mais variáveis regiões do país, para conseguirem crescer ou até mesmo se manter no mercado.

Esta empresa conta com uma grande mobilidade de colaboradores entre as suas unidades, visto que o Brasil é um país extremamente diverso em termos culturais, a empresa mantém suas próprias características, independente da localização, requerendo uma grande atenção para as características organizacionais, pois o sistema de funcionamento da empresa prevalece em qualquer região, mudando apenas o essencial para atender a demanda da cultura local, mas sem perder as características

da cultura organizacional, fazendo com que os colaboradores se adaptem, mantendo o padrão organizacional. Assim, será possível avaliar como esses funcionários se comportam ao sistema organizacional da empresa e até onde a empresa precisa recriar valores e se adaptar a novas culturas e costumes.

4- REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Cultura organizacional

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problema. (SCHEIN, 1985).

Como o próprio nome sugere, o tema diz respeito aos costumes de uma organização. Isso abrange os mais diversos elementos, como por exemplo, seus valores sua missão, suas regras, suas técnicas de produção, sua maneira de se comportar, interagir e comunicar com o público interno e externo. Também pode estar relacionada com o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento. As organizações bem sucedidas estão adotando culturas não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensível para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando ela atua em termos globais e competitivos, espalhando-se por várias partes do mundo. Por outro lado, também as pessoas tornam-se flexíveis e sensíveis, pelo fato de participarem de várias organizações simultaneamente, para poder trabalhar, lecionar, assessorar, consultar, comprar, comer, vestir, viajar, etc. Também pessoas precisam se integrar às diferentes culturas organizacionais para serem bem- sucedidas (CHIAVENATO, 2004).

Por isso, “a cultura corporativa quando bem trabalhada – ou gerenciada – oferece um sentido de pertinência às pessoas que atuam na mesma organização, dando – lhes um profundo significado em comum, na forma de uma visão de futuro, de objetivo e de metas desafiadores”. (JOHANN, 2004, p.2).

A cultura de uma organização é a materialização de seus valores no dia a dia da empresa e serve como referencial de padrão de desempenho e comportamento entre os funcionários, influenciando as atividades de cada colaborador. Ela é responsável por criar um elo das pessoas e, também, com a empresa. Expressando sua identidade e, por isso, é responsável pela imagem que a empresa passa para o mundo. Ela é construída ao longo do tempo, e se solidifica com o passar dos anos, permeando todas as práticas e atividades da organização. (<http://www.fnq.org.br/>, 1991)

4.2) Inovação e Mudança na Cultura organizacional

Até a década de 90, os indivíduos eram vistos como meros recursos, já a partir da era da informação e consequentes avanços tecnológicos, passaram a ser reconhecidos como peças fundamentais dentro da organização. Ou seja, se antes o ativo principal era a parte financeira e os colaboradores eram passivos na organização, hoje eles fazem parte do ativo por serem considerados detentores de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções singulares. (CHIAVENATO, 1999)

Fleury (1989^a) comenta que o momento da mudança organizacional é um momento de ruptura, de transformação e criação, que sempre envolve riscos, principalmente o risco das alterações nas relações de poder.

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento de pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva (HERZOG 1991 apud WOOD, 2000, p.137).

Mudanças culturais, de processos, adaptação regional ou na estrutura de poder de uma empresa sempre causam resistências e dificuldades, visto que as pessoas resistem a sair da zona de conforto e usar novos sistemas, tecnologias ou linguagens que mudam sua maneira de trabalhar. Assim sendo, é sempre preocupante uma nova metodologia dentro da organização, tendo em vista as barreiras encontradas pelo capital humano, além dos fatores de resistência que influenciam na implantação de novas políticas.

A partir dessa constatação, as empresas atualmente reconhecem as pessoas como um elo poderoso dentro do sistema que devem estar, acima de tudo, convencidas da real necessidade e benefícios trazidos pela implantação de novos sistemas (KENDALL; KENDALL, 1991). Dessa forma, as pessoas buscarão de forma efetiva não apenas se adaptarem às mudanças, mas, sobretudo, promoverem as mesmas.

5- METODOLOGIA

Este trabalho será caracterizado pela pesquisa descritiva exploratória. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Gil (2008) também diz que a pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

Esta pesquisa vai mostrar a diversidade cultural que temos no Brasil, e nos levar a entender a exposição que as empresas têm em relação à disseminação desta cultura.

“Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” (Gil, 2008)

O estudo de caso envolverá uma empresa fundada na região sudeste, onde desenvolveu seus principais traços culturais, posteriormente com a migração de filiais, uma se estabeleceu na região nordeste, onde sofreu seu primeiro grande impacto cultural. A partir de então a pesquisa será feita embasando a necessidade de

adaptação da empresa e dos funcionários, e em que pontos cada um terá que ceder para andarem juntos, permanecendo consigo suas principais características.

6- CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO 2018/2019

[illegible]

7 - REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elseiver, 1999.

fnq.org.br/. (11 de OUTUBRO de 1991). Acesso em 21 de JULHO de 2019, disponível em FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: <http://fnq.org.br/>

FLEURY, M. T. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo, V.24, 1989^a.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

KENDALL, K.E.; KENDALL, J.E. **Análisis y diseño de sistemas**. México: Prentice- Hall, 1991.

SCHULZ, J.W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. **Management quarterly**, Washington, v. 42, n. 1, spring 2001.

SORENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative science quarterly**, v. 47, n. 1 mar, 2002.

WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.