

Gestão de Mudanças e Perfil Empreendedor na Sucessão da Empresa Familiar

Adélia Tabaczinski dos Santos¹
Fabiola Radaê Gewehr Cargnin²
Sidnei Vieira Marinho³
Anete Alberton⁴

Resumo: A Baltop é uma empresa do ramo automotivo que passa por uma fase de mudança organizacional, gerada principalmente pelo perfil do novo gestor e seu modelo de negócio. Mudança de nome, implementação de novos serviços e produtos e principalmente mudanças de gerenciamento de equipe. Uma empresa que está na sua terceira geração e que experimenta uma nova roupagem e conflitos inerentes a essas mudanças. O caso apresenta os três momentos que a empresa passou e está passando, relacionado ao seu processo sucessório e se aprofunda no momento atual, pois a partir daí verifica-se uma contribuição importante para discussão de temas relacionados ao comportamento organizacional, tais como: conflito, mudança, estrutura organizacional, liderança e cultura.

Palavras-Chave: Mudança Organizacional. Conflito Organizacional. Estrutura Organizacional. Perfil Empreendedor.

1. Introdução

O caso retrata a história de uma empresa real, que iniciou em 1960 a sua trajetória com o patriarca Francisco Susin com um pequeno posto de gasolina. Uma nova roupagem foi sendo construída de sucessão em sucessão e hoje se apresenta como um auto center que oferece inúmeros serviços e também a venda de assessorios para diferentes marcas de carro. Em nenhum outro momento da empresa um gestor foi tão movido por processos gerenciais e metas e determinou mudanças tão significativas para o negócio, uma vez que um dos maiores faturamentos que a empresa viveu, se deu agora com a nova gestão. Com um novo nome e formato a Susin, que agora Baltop, está na sua terceira geração e além das mudanças que ocorreram e tem ocorrido, há características subjacentes que tem provocado novos fenômenos e conflitos e se tornado um desafio para o gestor. O grande dilema do caso é o choque de gestão causado pelo novo perfil do empreendedor Rodrigo, sua proposta de mudanças rápidas e intensas em uma equipe que estava acomodada e não era avaliada através da produtividade e processos. A partir dessa percepção, o caso apresenta um histórico da empresa, as principais mudanças ocorridas, o perfil do novo gestor e as dificuldades encontradas nessa nova configuração organizacional.

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí. adeliataba@univali.br

² Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí. fabiolacargnin@univali.br

³ Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí. sidnei@univali.br

⁴ Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí. anete@univali.br

Histórico

Era 1960, quando o Senhor Francisco Susin, aos 38 anos, decide largar a carreira de executivo de uma multinacional da área do petróleo e decide empreender. Adquire um pequeno terreno na sua cidade de residência, Passo Fundo-RS, e abre um posto de gasolina com a bandeira Texaco. Seu filho, Carlos, aos 13 anos já lhe ajudava na gestão e operação do negócio e quando completou 18 anos em 1975, Carlos decide seguir a carreira militar e muda-se para João Pessoa-PB.

Pouco tempo depois veio à notícia do falecimento do pai e Carlos abandona a carreira militar e assume os negócios da família. Sr. Francisco deixou sua esposa, que tinha apenas 42 anos, uma filha de 16 e seu filho Carlos de 19 anos. Buscando aprimorar os negócios, a primeira ação foi mudar a bandeira do posto para Petrobrás, e em seguida ampliou o atendimento aos clientes oferecendo muito mais que apenas combustível. Com foco na prestação de serviço, criou um centro automotivo e passou a oferecer serviços com opções diferenciadas, como oficina completa, pneus, e troca de óleo.

O pioneirismo faz parte da história da empresa e para se destacar no mercado, em 1982 implantou o primeiro serviço de geometria computadorizada da cidade. Com a modernização dos carros adquiriu os equipamentos mais modernos de injeção eletrônica, ferramentas de última geração e uma diversidade de peças de reposição para os serviços de mecânica automotiva. Ano após ano o negócio crescia cada vez mais, até o dia em que Carlos decidiu comprar a parte da irmã e da mãe no negócio, tornando-se único proprietário da empresa. Além da compra integral da empresa, o empreendedor adquiriu ao longo de alguns anos terrenos para ampliação da estrutura física do empreendimento.

A empresa em 1976 eram apenas três funcionários e 1000 m de área física em 1998 a empresa já contava com 30 funcionários e 4000 m de área física, estrutura que segue até os dias de hoje.

Em 1983 Carlos casa-se e em 1984 nasce sua filha, Cláudia. O desejo do pai era que a o bebê fosse um menino, dessa forma a chance de o herdeiro querer assumir o negócio da família seria maior, afinal um posto de gasolina e centro automotivo era um negócio muito masculino. Em 1990 vem à segunda menina, Andressa, e o que restava para Carlos era cativar as filhas para gostarem da empresa e dessa forma continuarem o negócio da família. Quando sua filha completa 16 anos, Carlos faz sua emancipação e dá um percentual da empresa para a mesma. Com 17 anos a filha entra na faculdade de administração e começa a assumir responsabilidades administrativas do negócio.

No ano de 2002, Carlos adquire um terreno na cidade de Balneário Camboriú-SC, cidade que sempre sonhou em morar e muda-se junto com a esposa e sua filha mais nova enquanto que a Cláudia, filha mais velha, fica em Passo Fundo e assume a administração dos negócios, com um monitoramento do pai à distância. Em setembro de 2004 Carlos inaugura a primeira filial da empresa em Balneário Camboriú. Cláudia muda-se para Balneário Camboriú, para ajudar na compra de estoque, implantação de sistema, contratação de funcionários e nas primeiras ações de divulgação. Em Passo Fundo assume um novo gerente no lugar de sua filha.

Cláudia, fazia a faculdade de Administração, estava em contato com teorias novas na área organizacional, já tinha seu próprio modelo de controle, que embora muitas coisas tivesse aprendido com o pai, ao longo do tempo foi construindo a sua própria forma de gestão.

Na administração da empresa, filial em Balneário Camboriú, Cláudia já formada experimenta os conflitos de gestão, quando o pai e ela possuem percepções diferentes e até

contraditórias no modo de gerir a empresa. Carlos, com sua visão arcaica de gestão, acomodado na sua cultura e sem processos de gestão é o que mais batia de frente com os paradigmas que Cláudia vinha desenvolvendo e querendo aplicar na empresa. Diante disso, a resistência do pai para mudança fez com que Cláudia passasse a repensar sua presença na empresa enquanto administradora.

A visão de Cláudia sobre a empresa era que ela era dividida em apenas três setores (ANEXO 1), oficina mecânica, vendas e administrativo; não existia um chefe de oficina, os mecânicos recebiam os serviços de forma aleatória; não existia um software para gestão das Ordens de Serviço (O.S), dessa forma não era possível registrar os históricos dos carros atendidos; no setor de vendas, os funcionários não recebiam treinamentos; todos os vendedores eram responsáveis por todas as etapas de um atendimento. Dessa forma aconteciam muitos problemas, como inadimplência, furo de estoque e insatisfação de clientes. A empresa precisava de outro modelo para não perder espaço no mercado.

Os inúmeros conflitos e as barreiras encontradas para mudanças dentro da empresa fez com que Cláudia partisse para outro negócio. Com o auxílio do marido, abriu uma empresa de Consultoria. Para Carlos foi um momento difícil, afinal a filha era o seu braço direito no negócio e o mesmo já estava visionando sua aposentadoria em poucos anos. Fez várias propostas para a filha voltar, mas não houve mais negociação.

Grandes Mudanças

Final de 2011, Rodrigo, marido de Cláudia, que é Engenheiro Mecânico e trabalhou 7 anos em uma multinacional americana de motores, é demitido. Seu currículo estava aberto para o mercado e conseqüentemente a possibilidade de mudança de cidade. Carlos viu uma ótima oportunidade para fazer a sucessão da sua empresa e ofereceu para o genro e para a filha assumirem a filial de Balneário Camboriú.

Rodrigo, profissional com carreira no mercado de grandes empresas e multinacionais, com seu foco de trabalho voltado às estratégias e processos, juntamente com Cláudia, com visão do negócio de autopeças e experiência na área de Gestão de Pessoas, assumem a Susin Auto Center com o foco na mudança organizacional.

Inicialmente, como registro desta transformação, muda-se o nome da empresa para Baltop Auto Center. Conforme fala de Rodrigo, “Queríamos uma marca moderna e que ao mesmo tempo interagisse com a cidade. Foram necessário meses de estudo e pesquisa, juntamente com profissionais da área, para a criação da logo Baltop. BALTOP é a junção das palavras BALNEÁRIO e TOP (topo).”

Como extensão dessa ideia de mudança iniciou-se um processo de estruturação dessa nova identidade da empresa e foi desenvolvido uma missão: “Nossa missão é ser uma empresa simples, humana e confiável. Mantendo nossa credibilidade nos serviços, vamos facilitar o relacionamento da empresa com o cliente priorizando o excelente atendimento, criando um ambiente agradável tanto para os colaboradores quanto para os clientes, respeitando o meio ambiente com políticas de sustentabilidade”, (Rodrigo Santos).

Para se ambientar com o negócio, Rodrigo visitou inúmeras empresas do segmento, em várias regiões do Brasil e no exterior, e fez um plano de reestruturação física da empresa, de modo que a modernizasse. Criou uma nova sala de espera, banheiros novos para os clientes e para funcionários, acessibilidade para deficientes físicos, reformou as salas administrativas, pintura completa da oficina e mudança da fachada da empresa. Foram realizadas ações de sustentabilidade como reciclagem de estopas, separação do lixo,

reciclagem do ferro velho, além da implantação do programa 5S's, que visa manter o ambiente de trabalho, limpo e organizado.

Na gestão do Sr. Carlos a empresa ainda era gerida basicamente com registros manuais de venda, registro de estoque e tabela de vendas. Rodrigo substituiu o software existente e informatizou todas as informações e processos. Em um ano Rodrigo reestruturou a gestão da empresa criando novos departamentos e fazendo novas contratações. Diferente da Gestão do Sr. Carlos onde todos os funcionários desempenhavam inúmeras funções, Rodrigo optou pela departamentalização. Foram criados os cargos de caixa, auxiliar de marketing, serviços gerais, auxiliar de compras, estoquista e analista de processos e pessoas.

O grande desafio da departamentalização era fazer com que os antigos funcionários se conscientizassem da necessidade da modernização da gestão. O discurso que mais se ouvia falar era “mas antes não era assim”. Dessa forma eles tinham resistência a aceitar novas funções, eles precisavam conseguir abandonar antigos hábitos e assumir novos papéis.

Também foi fornecido uniformes (ANEXO 3), para apresentar aos clientes uma nova composição e organização da equipe e também para construir uma nova cultura na empresa. *“A ideia foi de passar a mensagem tanto aos clientes como aos colaboradores de que trabalhar com a área de oficina e mecânica não é um trabalho onde as pessoas precisam estar sujas e escondidas, mas sim que possam falar diretamente com os clientes de uma forma em que estejam bem apresentados e sentindo-se bem.”* (Rodrigo)

Junto com a departamentalização e a contratação de novos colaboradores, iniciou os primeiros focos de conflitos entre equipes. Os funcionários antigos treinavam os funcionários novos com hábitos da antiga gestão, ao mesmo tempo em que eram instruídos pelo Rodrigo com as novas políticas administrativas. Causando certa confusão nos novos integrantes da equipe.

Outra grande preocupação do novo gestor era o elevado número de carros novos no mercado. Essa realidade reflete diretamente no faturamento da empresa que na época da gestão do Sr. Carlos o foco era no conserto dos carros usados. Porém Rodrigo viu uma grande oportunidade com os carros novos. Dessa forma criou um novo departamento de acessórios, oferecendo rodas, centrais multimídias, alarme, sensor de estacionamento, colocação de bancos de couro, película e a linha de som.

Para impulsionar as vendas Rodrigo fez um pesado investimento na área de marketing, investindo na TV, rádio, Outdoors, redes sociais e mídias impressas e principalmente na equipe, pois era uma modalidade nova de atividade, com um outro público e nova dinâmica de trabalho. O reflexo desse investimento, fez com que a empresa tivesse um aumento de 170% nas vendas e aumento de 70% no número de carros atendidos, no período de um ano.

Apesar deste positivo resultado, a equipe ainda apresentava dificuldade com o novo sistema de gestão, para muitos, foi uma mudança extrema, positiva e negativa, pois precisaram se adaptar rapidamente e o choque de gestão era visivelmente percebida pelos colaboradores.

Perfil do Novo Gestor

O gestor fez uma avaliação de personalidade que realizou para conhecer mais o seu perfil empreendedor. O Método DISC é um teste de tendência comportamental que tem a finalidade de identificar potencialidades e vulnerabilidades de um perfil, possibilitando uma previsão comportamental, através de quatro fatores-chave: **Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade**. Podemos caracterizar estes fatores como assertividade, comunicação, paciência e estrutura.

Dominância – Está relacionada ao modo como cada pessoa lida com as dificuldades e os desafios. Profissionais com este perfil são mais competitivos, objetivos e orientados para os resultados.

Influência – Diz respeito à capacidade de se comunicar, se relacionar e influenciar os outros. Pessoas com este perfil são mais comunicativas, otimistas, populares e tem mais facilidade para trabalhar em grupo.

Estabilidade – Refere-se a como cada pessoa lida com mudanças. Entre as qualidades comportamentais deste perfil destacamos: constância, paciência e capacidade nata para ouvir e ser amistoso.

Cautela – Esta característica define como cada pessoa lida com as regras estabelecidas, e as respeita. Entre os comportamentos que melhor definem profissionais deste perfil, destacamos como: perfeccionistas, analíticas e detalhistas.

Segundo o teste comportamental - DISC do novo gestor, Rodrigo *tem características empreendedoras, onde um perfil deste tipo representa uma pessoa altamente assertiva, capaz de ações diretas e dinâmicas, ou de demonstrar uma sociabilidade bastante atraente dependendo do que a situação exigir. Rodrigo demonstra objetivos de vida claros e disposto a se comprometer para alcançar suas metas de longo prazo. Ele procura manter uma posição de dominância, tanto em termos de autoridade pessoal e controle quanto no âmbito social – ele gosta de sentir que não somente é respeitado, mas que os outros gostam dele. Ele gosta de desafios e é atraído por situações que os outros podem considerar muito estressantes. Tem uma necessidade de realizações, fazendo com que ele se envolva com praticamente qualquer tarefa que lhe permita alcançar o sucesso ou o reconhecimento. Esta forma de agir impulsionadora e motivadora lhe dá uma energia e um senso de urgência raramente encontrada em outros tipos de comportamento.*

Alguns pontos positivos levantados pelo teste:

- *É desembaraçado, pragmático, sempre pronto a lidar com a realidade e perseguir resultados.*
- *Usa a lógica para resolver os problemas concretos e chega rapidamente ao âmago das questões.*
- *Tem ótima memória para registrar fatos.*
- *Trabalha bem sob pressão, costuma finalizar as tarefas no último minuto e se sentem motivados por prazos curtos.*
- *É extremamente frio quando pressionado.*
- *É bom para amenizar situações tensas e harmonizar facções conflitantes.*
- *Consegue ser ativo e enérgico; busca o reconhecimento e o sucesso.*
- *É competitivo e decidido; Dá-se bem em situações de crise ou caos.*
- *Segue as regras apenas quando elas servem para fazê-lo chegar onde querem. Sente-se orgulhoso de sua rebeldia.*
- *É persuasivo e sabe muito bem se promover; consegue facilmente arrumar emprego por causa de sua ampla rede de relacionamentos.*
- *Costuma tocar vários projetos ao mesmo tempo.*

Alguns pontos negativos levantados pelo teste:

- *Dificuldade em trabalhar sozinho, especialmente por um longos períodos*
- *Preferir não ter que se preparar com antecedência; você tem dificuldade em organizar seu tempo*

- *Tendência a ser duro e insensível quanto aos sentimentos dos outros, ou encará-los de uma maneira bastante despreocupada*
- *Dificuldade em enxergar oportunidades e opções que não estejam claras no momento*
- *Impaciência e/ou intolerância com detalhes e procedimentos administrativos*
- *Dificuldade em tomar algumas decisões e/ou priorizar projetos*
- *Tendência a ser impulsivo e a perder o foco ou a se distrair com facilidade*
- *Dificuldade em ver as consequências de longo prazo para suas ações*
- *Desgosto por excesso de regras, estrutura, e burocracia*
- *Resistência em definir metas de longo alcance, e dificuldade em cumprir prazos*

Conhecendo mais o seu perfil, verificou-se que para minimizar este impacto do seu senso de urgência e de alta dominância, entre outras necessidades, foi necessário contratar um profissional da área de gestão de pessoas, que apaziguasse essas características na equipe. Esse departamento foi criado com o intuito de fazer o manual de normas e procedimentos, fazer avaliações de desempenho dos funcionários, criar um programa de cargos e salários e profissionalizar a contratação de novos colaboradores, assim como ser um canal de comunicação das necessidades da equipe.

Nova Estrutura Organizacional

A Baltop ainda está aprimorando seu processo de gestão, buscando uma forma que atenda às necessidades das pessoas e as estratégias e metas organizacionais. Para isso, muitas mudanças foram e estão sendo executadas.

O setor de gestão de pessoas tem hoje um profissional focado nos colaboradores, que desenvolve atividades voltadas a acolhimento de demandas individuais e grupais, avaliação de desempenho e levantamento de necessidades para a criação de novos processos. Com a criação deste setor, a demanda foi aumentando e hoje conta com um estagiário de psicologia que auxilia nas atividades.

Através do organograma atual (ANEXO 2), nota-se a nova organização da empresa, onde cada setor possui suas metas e seus líderes. Houve investimento em treinamentos técnicos e comportamentais e há uma preocupação cotidiana em ser assertivo, por isso, entende-se que a empresa passou a ser mais dinâmica e transformou o comodismo da gestão anterior. Mas não está sendo um processo fácil e a resistência dos colaboradores é uma situação que precisa ser trabalhada.

Como exemplo de processos implantados para um melhor funcionamento da organização, tem o RDP – *Relatório de Danos e Perdas*, que teve como objetivo monitorar os erros, verificar se os mesmos trouxeram prejuízo para a empresa e criar um plano de ação para que os mesmos erros não se repitam. Porém para que a ferramenta funcionasse era preciso que as pessoas alimentassem com informações e houve muita resistência por parte dos colaboradores para que esta ação tivesse o resultado esperado. Com o passar do tempo se percebeu que os erros aconteciam, mas não iam para o RDP. As pessoas não assumiam seus erros e falar do erro do outro passou a ser visto como “dedo duro”.

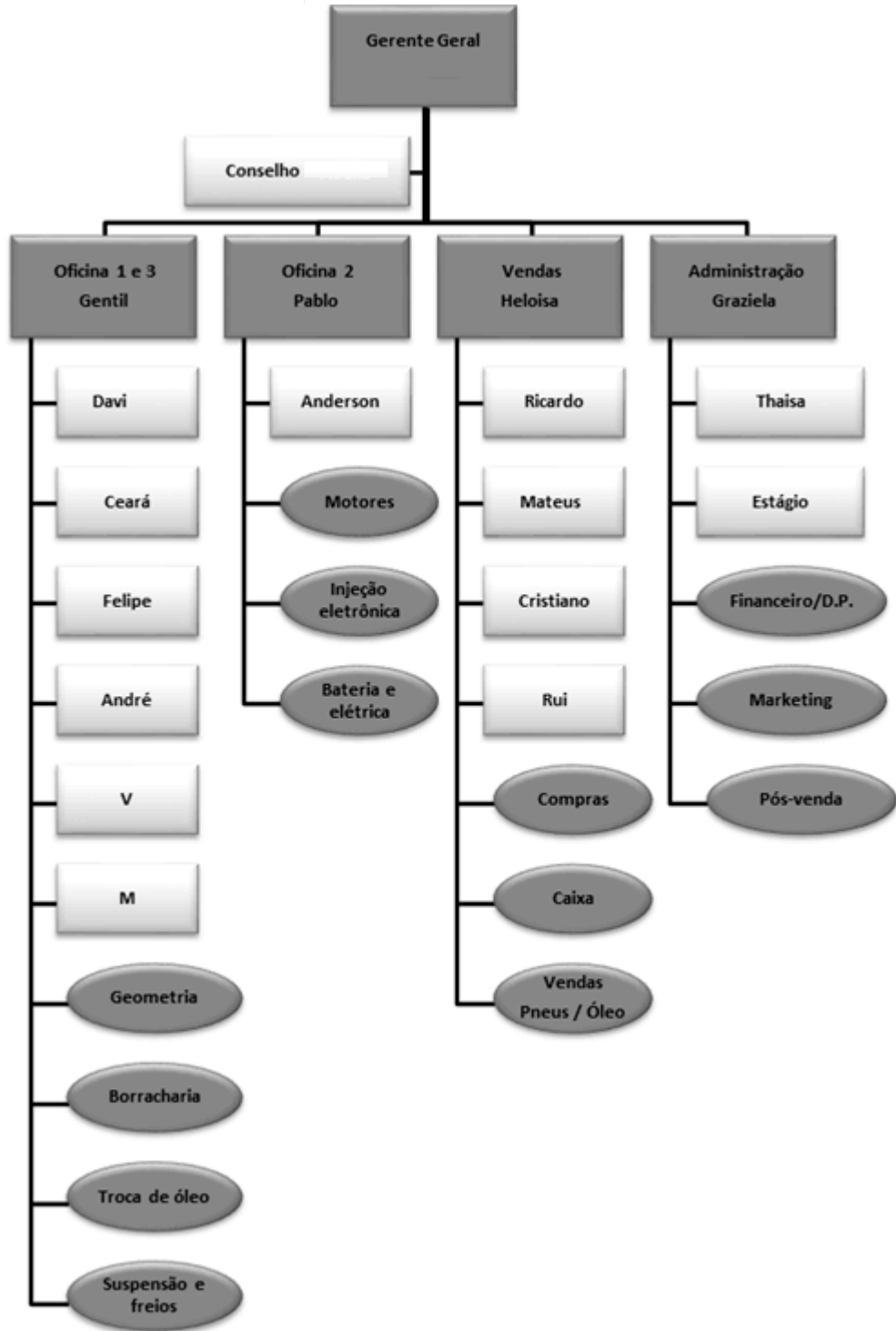
Hoje a empresa conta com 25 pessoas, enquanto que na gestão anterior eram 17, foi departamentalizada, implantou-se diferentes relatórios gerenciais, foi instituídos uniformes, ponto eletrônico, remuneração variável, setor de gestão.

Apesar de todo crescimento da empresa em pouco tempo, novos clientes, novos produtos e serviços, Rodrigo percebeu que estava perdendo o controle da sua equipe e que algumas ações implantadas não estavam dando o retorno esperado. **Neste contexto, Rodrigo**

começou a refletir como seria possível organizar a empresa sem gerar tantas resistências para as pessoas, atingir as metas organizacionais e tornar a empresa um bom lugar para se trabalhar?

ANEXO 1

Organograma Início da Gestão



Fonte: Empresa Susin

ANEXO 2

Organograma Baltop Atual

Organograma Atual



Fonte: Empresa Baltop

ANEXO 3

Uniformes Baltop

Vendas/Administração/Gerência



Camisa social (manga curta e longa)
bordada com a logomarca em
branco com o fundo azul.
Bordado: 12cmx3,95cm - retângulo com as
bordas arredondadas. Fundo branco,
logomarca colorida.

Jaqueta preta bordado com a
logomarca Baltop em branco.
Logo frente: 6,5x4,0 cm
Logo costas: 21x15 cm

Calça social preto.
*Sapato social preto

Mecânicos



Camiseta azul com a
logomarca Baltop estampada
em branco na frente
e nas costas.

Jaleco azul com a logomarca
Baltop estampada em branco
na frente e nas costas.

Bermuda preta bordado com a
logomarca Baltop em branco

Calça de brim preta.

Sapato industrial

Fonte: Empresa Baltop

NOTAS DE ENSINO

Resumo do Caso

A Baltop é uma empresa do ramo automotivo que passou por uma fase de reestruturação, tanto de seus serviços e processos, como da dinâmica do seu atendimento ao cliente e formato de gestão de pessoas. Uma empresa que está na sua terceira geração e que atualmente experimenta uma nova liderança na sua administração. O caso apresenta os três momentos que a empresa passou relacionado ao seu processo sucessório e se aprofunda no momento atual, pois a partir daí verifica-se uma contribuição importante para discussão de temas relacionados ao comportamento organizacional, tais como: conflito, mudança, estrutura organizacional, liderança e cultura.

Utilização Recomendada

Este caso foi elaborado para ser utilizado em disciplinas relacionadas à Gestão de Pessoas, como por exemplo, Recursos Humanos e Comportamento Organizacional que discutem questões referentes a resistência a mudança, cultura organizacional, estrutura organizacional, liderança e que podem ser apresentada em cursos de graduação e pós-graduação.

Fontes de Obtenção dos Dados do Caso

Os dados foram obtidos através de fontes primárias com entrevista com o Sr. Carlos Susin e com o atual proprietário Rodrigo Santos.

Objetivos da Aprendizagem

De acordo com o caso de ensino, que foi construído a partir de uma história real, apenas preservando os nomes dos personagens, alguns temas podem ser discutidos para gerar aprendizagem. O caso possibilita aos alunos participantes do estudo, a aquisição de habilidades para compreender o comportamento humano nas organizações, analisando atitudes dos indivíduos, dos grupos no ambiente empresarial nos conteúdos pertinentes a Liderança, Mudança, Cultura e Estrutura Organizacional.

Questões para Discussão

- 1 – Para que a reestruturação de uma empresa gere um menor impacto, é importante a realização de um planejamento prévio para a implantação dos processos de mudança. De acordo com o caso, você considera que Rodrigo foi muito ousado em determinar inicialmente tantas mudanças, ou deveria ele se adaptar mais ao negócio e a empresa antes de realizar tais mudanças? Quais as maiores dificuldades encontradas?
- 2 – Para amenizar os conflitos com antigos funcionários, qual a melhor forma de conduzir a transição de gestão?
- 3 – Sobre o sistema de RDP implantado na empresa. Como você o visualiza? Por que há uma resistências por parte da equipe em dar os dados? Como a empresa poderia melhorar esta estratégia?

4 – Como vocês consideram que a equipe percebe o modelo gerencial de Rodrigo? Quais as competências identificadas no seu perfil empreendedor?

5 – Quais as principais contribuições da mudança na estrutura organizacional da empresa? Qual a importância dos uniformes nesse processo?

Análise das Questões para Discussão

Questão 1: Para que a reestruturação de uma empresa gere um menor impacto, é importante a realização de um planejamento prévio para a implantação dos processos de mudança. De acordo com o caso, você considera que Rodrigo foi muito ousado em determinar inicialmente tantas mudanças, ou deveria ele se adaptar mais ao negócio e a empresa antes de realizar tais mudanças? Quais as maiores dificuldades encontradas?

Segundo Robbins (2005), existem algumas forças que impulsionam a mudança, que podem ser visualizadas no quadro a baixo:

Tabela1: Forças para a Mudança

Força	Exemplos
Natureza da força de trabalho	Maior diversidade cultural Envelhecimento da população Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas
Tecnologia	Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis Compartilhamento de músicas on-line Pesquisas na área de genética humana
Choques econômicos	Ascensão e queda das empresas “ponto-com” Colapso no mercado de ações em 2000-2002 Taxas de juros historicamente baixas
Competição	Concorrência globalizada Fusões e consolidações Crescimento do comércio eletrônico
Tendências sociais	Salas de bate-papo na Internet Aposentadoria da geração dos Baby Boomers Expansão das grandes redes varejistas
Política internacional	Invasão do Iraque Abertura de mercados na China Guerra ao terrorismo após a tragédia de 11 de setembro

Fonte: Robbins, (2005)

Segundo o Caso Susin / Baltop, as forças que impulsionaram a mudança foram da *natureza da força de trabalho*, quando a empresa decide criar novos segmentos de serviços e novos departamentos administrativos. Outra força foi as mudanças de *tecnologia*, através da implantação de novos softwares e informatização de processos, além das mudanças de *tendência social*, quando a empresa percebe um nicho de mercado para carros novos que antes não era atendido pela empresa.

O processo de mudança organizacional se faz a partir de eventos que alteram de alguma forma a organização. Eles podem partir de fatores externos ou internos a organização. Neste caso, a partir de uma sucessão familiar a empresa passa a sofrer mudanças de diferentes ordens na sua gestão. Os colaboradores que antes acomodados nas suas funções, sem muitas preocupações com a sua qualificação profissional, com esse clima de estabilidade são impactados posteriormente por uma sucessão que vem gerar fortes mudanças. Mudanças geram instabilidade dentro da organização, assim como resistências. A reestruturação se inicia

com a revisão dos produtos e do poder de mercado da empresa, até a implantação de processos, contratação de novos colaboradores, estruturação de cargos e salários, planos de incentivo, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Analisando o conceito de mudança organizacional, pode-se perceber que o Rodrigo foi bastante ousado na velocidade das mudanças, em consequência os funcionários mostraram bastante resistência ao processo. Por tanto se o Rodrigo fizesse um processo de mudança planejada, teria uma melhor adaptação dos colaboradores ao novo ambiente e dessa forma mudar o comportamento dos funcionários de forma menos traumática.

Questão 2 - Para amenizar os conflitos com antigos funcionários, qual a melhor forma de conduzir a transição de gestão?

Com relação ao escopo do conflito apresentado no caso, podemos ver uma *diferença de interpretação dos fatos*, entre antigos e novos funcionários, podemos confirmar essa constatação no trecho do caso que diz: “O discurso que mais se ouvia falar era “mas antes não era assim”. Dessa forma eles tinham resistência a aceitar novas funções, eles precisavam conseguir abandonar antigos hábitos e assumir novos papéis.”

Como base nessa constatação a melhor forma de amenizar os conflitos e conduzir a transição de gestão era por meio da negociação. Robbins (2005) sugere a negociação como forma de conduzir um processo de transição, processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas. A negociação pode ocorrer através de uma terceira parte, que pode ser um mediador, um conciliador ou um consultor.

Para Gil (2001), existe algumas etapas para o processo de negociação, são eles:

Planejamento:

- A definição dos objetivos;
- Determinação da margem de negociação;
- Formulação de hipóteses acerca do comportamento do oponente;
- Preparação do Ambiente e do material;
- Preparação física e psicológica

Quebra Gelo.

Exploração: explorar as expectativas e motivações da outra parte.

Confronto: momento central da negociação.

- Apresentação da proposta;
- Sabatina;
- Contraproposta;
- Acordo;

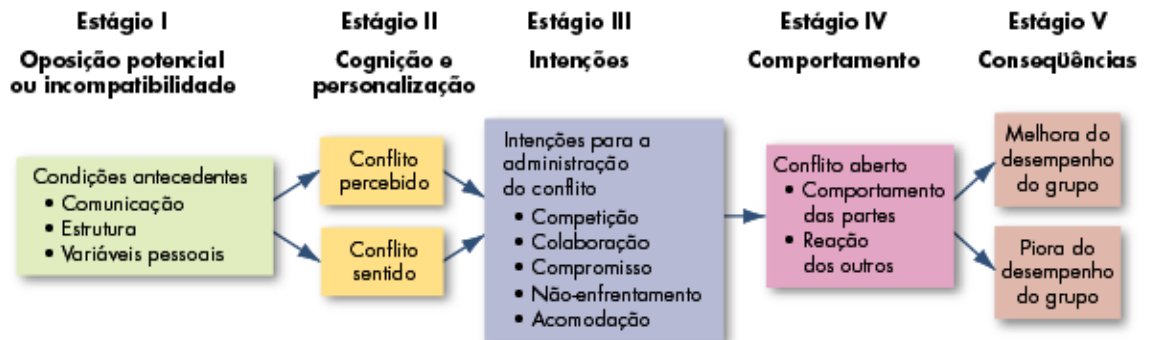
Avaliação: o desenvolvimento adequado da negociação prevê também sua avaliação.

Segundo Jones e George (2008), conflito organizacional é a parte inevitável da vida organizacional porque os objetivos de diferentes pessoas, como gerentes e trabalhadores, são, frequentemente, incompatíveis. Os autores ainda relatam que o conflito é a discórdia que surge quando os objetivos, interesses ou valores de diferentes indivíduos ou grupos são incompatíveis e esses indivíduos ou grupos bloqueiam ou frustram as tentativas uns dos outros de atingir suas metas.

Para Robbins (2005), conflito organizacional é o processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Ponto em qualquer atividade quando a interação “passa dos

limites” e se torna um conflito entre as partes envolvidas. O autor classifica o conflito em seis etapas, conforme figura a baixo.

Figura 1: Etapas do conflito



Fonte: Robbins, (2005)

O autor ainda sugere que a temática engloba um amplo escopo de conflitos experimentados pelas pessoas nas organizações, tais como:

- Incompatibilidade de objetivos.
- Diferenças de interpretação dos fatos.
- Desacordos baseados em expectativas de comportamento.

Questão 3 – Sobre o sistema de RDP implantado na empresa. Como você o visualiza? Por que há uma resistências por parte da equipe em fornecer os dados? Como a empresa poderia melhorar esta estratégia?

O RDP (Relatório de Danos e Perdas), foi uma forma que o gestor encontrou para mapear riscos e erros e dessa forma implantar um plano de ação de melhoria, para que os mesmos fatos não venham a ocorrer novamente. Porém os funcionários tiveram muita resistência a nova estratégia.

Essa resistência se dá pelo fato de que o novo remete medo e isso pode gerar inseguranças, pois ainda não se tem claro o modelo que está sendo implantado, a equipe se protege e neste momento pode-se pensar nas causas do não funcionamento do RDP. É um Instinto de proteção da equipe, uma vez que para fazer o RDP funcionar é necessário “acusar” onde ou em quem está o erro. Acredita-se que esta estratégia pode ter sido implantada em um momento em que a equipe ainda não estava segura sobre a nova gestão e as ideias sobre a nova estratégia pouco claras.

Para inserir a equipe no novo modelo, é necessário realizar reuniões para discussão dos novos objetivos da empresa, abrir espaço para que os colaboradores deem suas ideias e compartilhem as novas estratégias adotadas.

Estes processos de mudança organizacional podem modificar a cultura da organização. Embora a cultura seja um circuito abstrato, ela é uma relação poderosa para a empresa e deve ser elucidada. Esta relação de forças está interligada por crenças, comportamentos, filosofias e práticas que determinam a imagem da empresa (SCHEIN, 2009).

É mais simples inserir estratégias de mudanças do que identificar a satisfação e resultados dela. A Baltop está passando por um novo modelo de gerenciamento, determinado por processos (Ex - RPD), novos produtos, estruturação da equipe, novo ambiente físico de trabalho e investimentos em marketing. Desta forma a empresa precisou ser reorganizada e

principalmente as pessoas da organização precisam se envolver nesta mudança e desenvolver novos comportamentos, pensamentos e habilidades.

Questão 4 - Como vocês consideram que a equipe percebe o modelo gerencial de Rodrigo? Quais as competências identificadas no seu perfil empreendedor?

Para Gil (2001), os gestores devem desempenhar o papel de líder. Num contexto de gestão de pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradoras do que como subordinadas, pois requer sua adesão aos objetivos, políticos e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes.

Apesar do perfil ousado, Rodrigo tem uma elevada orientação para as tarefas e resultados, mas ao mesmo tempo ele também tem consideração pelas pessoas, esse tipo de perfil é considerado *Democrático*.

O caso também pode abordar o comportamento de Rodrigo como uma perfil de competência para o negócio uma vez que a formação dele está próxima da área automotiva, sua experiência anterior também está de alguma forma ligada ao empreendimento. Sua busca para entender o novo ramo de atividade, buscando identificar as oportunidades e ameaças e as necessidades que o mercado impõem, fazem com que haja no perfil do gestor competências que o favorecem. (Fleury e Fleury, 2006).

Questão 5 – Quais as principais contribuições da mudança na estrutura organizacional da empresa? Qual a importância dos uniformes nesse processo?

Segundo Robbins (2005) uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Os proprietários de negócios, precisam ter em mente seis elementos básicos quando projetam a estrutura das suas organizações. Esses elementos são a especialização no trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização.

No caso, como base na apresentação dos organogramas do passado e o atual (ANEXO 1 e 2), pode-se perceber uma grande mudança na estrutura organizacional. Foram criados novos departamentos como o de marketing, compras, serviços gerais, gestão de pessoas e processos. Houve uma mudança nos processos de especialização do trabalho, onde antigamente os funcionários centralizavam muitas funções, e hoje com a criação de novos departamentos, cada um tem suas responsabilidades melhor definidas. Foi criada uma nova cadeia de comando, onde o Financeiro, ficou responsável pelo caixa e pelos serviços gerais, a Supervisora de vendas passou para supervisora geral, e o auxiliar de compras fica responsável pelo estoquista. Além de uma maior formalização dos processos através da implantação do departamento de gestão de pessoas e processos e pela informatização das informações.

Os uniformes (ANEXO 3) complementaram o processo, pois diferentes departamentos receberam vestimentas diferentes. Em trecho retirado do texto, essa mudança foi para apresentar aos clientes uma nova composição e organização da equipe e também para construir uma nova cultura na empresa. *“A ideia foi de passar a mensagem tanto aos clientes como aos colaboradores de que trabalhar com a área de oficina e mecânica não é um trabalho onde as pessoas precisam estar sujas e escondidas, mas sim que possam falar diretamente com os clientes de uma forma em que estejam bem apresentados e sentindo-se bem.”* (Rodrigo)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- JONES, Gareth R.; GEORGE Jennifer M. **Administração Contemporânea.** 4 ed. São Paulo: Mcgraw-hill Interamericana, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LEITURAS RECOMENDADAS

- BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999.
- DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1996.
- GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança.** São Paulo: Negócio, 2001.
- PARREIRA, Carlos Alberto. **Formando equipes vencedoras: lições de liderança e motivação, do esporte aos negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Thomson, 2002.
- TERRA, Jose Claudio Cyrineu. **O grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio, 2000.