

CONSEQUÊNCIAS DE UMA AQUISIÇÃO: RESULTADOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Aline de Fátima Chiaradia Valadão¹, Maurílio Gomes Magalhães², Roberta Manfron de Paula³, Marcela Barbosa de Moraes⁴, Adriana Leônidas de Oliveira⁵

¹Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – PRPPG- Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – afvaladao@yahoo.com.br

¹Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional – PRPPG- Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – mago56@uol.com.br

¹Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – PRPPG- Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – Roberta.univas@terra.com.br

¹Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – PRPPG- Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – marcelabmoraes@gmail.com

⁵Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – PRPPG – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – Taubaté – SP – Brasil – adrianaleonidas@uol.com.br

Resumo- O presente artigo trata de uma pesquisa de Clima Organizacional aplicada em uma empresa do ramo de autopeças localizado no Sul de Minas Gerais. O questionário consta de 74 perguntas de múltipla escolha sendo abordando questões referentes à Clima Organizacional (local de trabalho, comunicação, gestão de pessoas, relacionamento, reconhecimento, desenvolvimento e motivação), Todos os índices apresentaram uma queda de satisfação, o que resultou em frentes de trabalho como: grupo focal com 100% dos funcionários, realizado pelo departamento de Recursos Humanos da empresa e planos de ação feitos em conjunto com a gestão das áreas com o intuito de propor melhorias que pudessem atender as expectativas dos funcionários. Pode-se concluir que mudanças aconteceram naquelas áreas e passam por fase de adaptação. A cultura desta empresa está sendo estudada para análise do impacto da aquisição.

Palavras-chave: Clima Organizacional, comparação, mudanças, aquisição.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Estudos sobre as condições de trabalho são necessárias para diagnosticar e reduzir conflitos entre as expectativas dos funcionários e das organizações que ciente dos anseios, aspirações e necessidades dos funcionários, podem direcionar suas ações de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais não deixando de atender as expectativas dos funcionários sempre que possível.

O objetivo do estudo foi analisar o Clima Organizacional de uma empresa do ramo de autopeças com 2800 funcionários, adquirida no ano de 1997, comparando dados referentes a 2004, 2005 e 2007 com base na aplicação de questionários nestes anos.

Para Knupp (2007, p.60-61), “Clima organizacional é caracterizado como a atmosfera psicológica existente em um determinado momento em uma organização”.

O autor também ressalta que o clima organizacional é variável e depende de aspectos

como: situação econômica, a forma que esta estruturada, sua cultura organizacional, participação dos colaboradores, estilo de liderança, procedimentos de comunicação, motivação, condições de trabalho, remuneração, benefícios, aspectos tecnológicos, programas de formação da mão de obra e relacionamento interpessoal.

Segundo Fagundes (2000, apud COSTA; SCHAFFER, 2002), a investigação do clima organizacional tornou-se uma ação estratégica dentro das organizações na busca de oportunidades de melhorias. Estas melhorias institucionais só são possíveis a partir do momento que se compreendem os potenciais e as limitações nas pessoas e nos grupos que constituem a cultura organizacional.

Conforme Ricardo Luz (2003) existem diferentes tipos de conceitos sobre Clima Organizacional de diversos autores, porém pode-se encontrar pelo menos três palavras-chaves:

Satisfação (dos Funcionários): quanto os funcionários estão satisfeitos no local de trabalho e o quanto isso gera impacto no clima.

Percepção (dos Funcionários): a diferente forma de percepção dos funcionários em relação à empresa e como isto influencia negativa ou positivamente.

Cultura (Organizacional): a cultura influencia de alguma maneira o Clima Organizacional, são questões complementares.

Segundo Knupp (2007, p.55-56), "Cultura organizacional ou corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura organizacional exprime a identidade da organização".

Schein (1986, apud FLEURY; FISCHER, 2007) diz ainda que a cultura pode ser aprendida em vários níveis, agrupados em três características: os artefatos visíveis (lay outs, vestimentas, slogans entre outros dados que podem ser observados); os valores que conduzem o comportamento das pessoas; os pressupostos inconscientes como percepção, pensamento e sentimento. Os artefatos visíveis são cultura explícita, aquela que pode ser notada, observada pela realidade.

É importante colocar que segundo Edgar Schein (2001), que apresenta a cultura organizacional com a definição de ser um modelo de pressupostos básicos que foi arquitetado ou descoberto por um grupo em um processo de aprendizagem para resolver problemas internos de integração ou externos de adaptação que funcionaram bem e foram sendo repassados aos novos membros como a forma correta de pensar ou agir frente ao problema encontrado.

Com o mapeamento do Clima Organizacional como objetivo, a empresa pode trabalhar com ações focadas, buscando os pontos de maior necessidade e urgência já que a comparação anual aponta não um cenário atual, mas sim um contexto histórico da empresa.

Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, de natureza quantitativa. Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, destacando-o mais. A população desta pesquisa é formada por 100% de funcionários de uma empresa do ramo de autopeças, localizada no Sul de Minas Gerais. O instrumento utilizado para coleta das informações foi um questionário de 74 questões, sendo de múltipla escolha sendo: 29 questões referentes à Clima Organizacional (local de trabalho, comunicação, gestão de pessoas, relacionamento,

reconhecimento, desenvolvimento e motivação), 32 sobre benefícios e 13 questões referentes ao Sistema de Qualidade e Sistema Ambiental. Os dados foram compilados e analisados a nível organizacional através de software desenvolvido pela própria organização.

Resultados

O instrumento foi submetido a 100% dos funcionários desta empresa e apresentou os seguintes resultados, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Resultados anuais

Indicador	2004	2005	2007
Participação	94%	64%	71%
Satisfação Geral	85%	80%	73%
Local de Trabalho	85%	81%	77%
Comunicação	82%	76%	61%
Gestão de Pessoas	75%	66%	58%
Relacionamento	73%	61%	41%
Motivação	95%	91%	75%

Para compreender melhor estes índices a empresa optou por fazer um grupo focal com 100% de seu efetivo, priorizando os índices mais baixos de satisfação, com grupos de no máximo 15 funcionários.

Discussão

A propriedade básica do Clima Organizacional é ser variável e relativamente flexível. Portanto, pode ser modificado através de ações gerenciais.

É importante ressaltar que não são intercombináveis os conceitos de cultura e clima organizacional. O clima não aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar da cultura organizacional.

Foram considerados na pesquisa todos os itens citados acima, apresentando assim de forma abrangente, resultados que podem ser trabalhados entre gestores e funcionários.

Segundo Fleury e Fischer (2007), é necessário um diagnóstico de clima organizacional, pois se considera opiniões e percepções evidentes. A aplicação do questionário de forma anual demonstra a necessidade da empresa de atingir rápidas mudanças, e pouco tempo para executá-las.

Seguindo a idéia de Fleury e Fischer, os índices de participação (71%), satisfação geral (73%), estão interligados, já que a queda nos índices de participação demonstram uma insatisfação que vem sendo apontada nas pesquisas de anos anteriores e o descrédito da pesquisa perante os funcionários, o que pode indicar uma direção inadequada tomada após

cada pesquisa para tratar dos pontos fracos identificados na pesquisa.

No item pesquisado Local de Trabalho o resultado é decrescente no decorrer dos anos, o que pode significar aspectos como ferramentas, máquinas, e até mesmo o tipo de relacionamento entre os colegas de trabalho. Na pesquisa aplicada a questão da falta ou demora de manutenção das máquinas é um fator que gera insatisfação aos funcionários.

Conforme Dias (2003) quando o funcionário esta em seu local de trabalho, suas idéias preconcebidas confrontam fatores como: relacionamento com grupo de trabalho, estilos de liderança, se a organização apresenta-se de forma rígida ou flexível e esta comparação pode chegar a um resultado bom ou ruim chegando então a sua percepção do ambiente de trabalho.

O índice mais baixo apresentado é o relacionamento com 41%, um importante fator a ser considerado em um ambiente de trabalho. com este resultado fica claro que a empresa está visando resultados e esquecendo as pessoas, ou seja, a construção de um ambiente sadio está sendo sacrificado por outro fator que acaba deixando o relacionamento em segundo plano. O companheirismo e cooperação não estão sendo praticados e incentivados nos setores. Foi apontado na pesquisa pelos funcionários que é freqüente alguns produzirem mais que os outros, e este cenário ocorre com o colega da máquina ao lado e também entre os turnos de trabalho, onde a idéia de que um turno produz mais que o outro é fortemente defendida pelos respondentes.

Para Schein (1970 apud HERSEY; BLANCHARD 1986), o clima entre grupos tem de ser observado, pois pode afetar a produtividade global da organização, um pode sabotar o outro criando assim rivais gerando problemas para a organização.

O segundo item com índice mais baixo foi Gestão de pessoas com 58%. Este atributo engloba questões como favoritismo, se o gestor promove o desenvolvimento de seus funcionários, se os aumentos são dados de forma justa e transparente, capacidade técnica e o grau de satisfação dos funcionários com seus gestores.

O resultado decrescente é uma consequência da pressão por produção e resultados e também por perfil não condizente com o cargo, o que é pontuado pelos funcionários como ameaças, gerando assim desconforto e medo por parte dos funcionários. Fica claro que o diálogo, a solicitação de opinião, o fazer se sentir parte importante do processo, não está sendo administrado de forma clara e objetiva para os funcionários.

O índice de comunicação, com 61% em 2007, que também vem se apresentando de forma decrescente com o passar dos anos, e conforme aponta Dias (2003) é um indicador da falta de

diálogo da empresa com seus funcionários e da gestão com seus subordinados, apresentando ser um problema de cima pra baixo e de baixo pra cima na hierarquia.

Segundo Dias (2003), se o clima organizacional percebido pelos funcionários é de insegurança haverá um distanciamento dos funcionários com os objetivos da organização. Se o clima organizacional incentiva o diálogo haverá uma maior proximidade dos subordinados em relação a sua chefia.

O item motivação também sofreu queda no decorrer dos anos, e foi colocada a questão do reconhecimento, do salário, bem como de seu desenvolvimento. É imprescindível rever os itens deficientes para amenizá-los e não permitir um aumento de absenteísmo e baixa produtividade.

Para compreender os itens que apresentaram índices mais baixos, a empresa optou por realizar um grupo focal com 100% dos funcionários, sendo coordenado pelo setor de Recursos Humanos da empresa. O que ajudou a pontuar os itens de forma mais clara e precisa.

Para Schein (1970 apud HERSEY; BLANCHARD 1986), o clima organizacional não pode ser visto e analisado somente de forma global perante a organização. O mesmo deve ser pontuado, focando mais diretamente os grupos para levantar problemas que não aparecem quando visto uma totalidade da organização. O grupo focal realizado pela empresa pode esclarecer os itens que apresentaram problemas com liderança e relacionamento no ambiente de trabalho, bem como motivação e benefícios, gerando a partir deste trabalho um relatório conciso e norteador às ações.

É importante ressaltar que a empresa foi adquirida no ano de 1997 por uma organização alemã, apresentando assim uma outra cultura para formas de trabalho.

Para Dias (2003), o clima organizacional está ligado diretamente com a Cultura Organizacional e as modificações culturais (como uma aquisição) geram expectativas ou as vezes insatisfação, reduzindo assim indicadores de clima organizacional.

Segundo Hofstede (1991) em uma aquisição de empresa estrangeira, também é adquirido sua cultura e elementos da cultura do país. Com a aquisição o processo de expansão torna-se veloz, porém o risco de choque cultural é enorme.

No caso de uma fusão ou aquisição, ocorre a mudança na cultura organizacional. Dias (2003), deixa claro que a cultura organizacional é um patrimônio social já que nela constam as experiências da organização e que são passadas de geração a geração por seus membros e são referências para tomada de decisões.

Para Schein (2001), dificilmente são levados em consideração os aspectos que podem ser tidos

como “culturais”: a filosofia ou o estilo da empresa, as origens tecnológicas que indicam os tipos de crenças quanto à missão e o futuro da organização e o modo como ela se organiza internamente. Quando estes aspectos não são importantes podem gerar uma má adaptação cultural nos processos de aquisição, fusão ou “joint venture”, o que representa um risco de grau elevado, tanto quanto uma má adaptação financeira, de produto ou mercado.

Organizações só existem porque pessoas existem. Não levar em conta os fatores humanos é risco de falhar nos objetivos. Alguns aspectos precisam ser levados em consideração quando se pretende levar a sério um projeto que vise uma fusão ou aquisição empresarial, afinal, a cultura existe, independente das ações gerenciais praticadas.

Os processos de fusões e aquisições de empresas submetem as partes envolvidas num processo de aculturação, que pode ser brusco ou drástico.

Segundo Johann (2004) as fusões e aquisições muito presentes no meio empresarial brasileiro nestes últimos anos apresentam em um primeiro momento um embate cultural no qual o mito da empresa se confronta com o da outra empresa criando assim uma situação de conflito.

Portanto, é de suma importância a obtenção de dados operacionais e comportamentais das organizações envolvidas em um processo de aquisição ou fusão. Através desses dados é possível identificar áreas de conflito ou de desentendimento potencial por meio deste histórico.

Conclusão

O Clima Organizacional não pode ser estipulado e muito menos previsto. Para esta empresa fica claro que as atuais diretrizes tomadas devem ser trabalhadas a fim de evitar o declínio dos índices nas pesquisas seguintes tendo como apoio a gestão da empresa.

Conclui-se que mudanças aconteceram naquelas áreas e passam por fase de adaptação. A cultura desta empresa está sendo estudada para análise do impacto da aquisição nas lideranças e nos funcionários.

Referências

COSTA, C. B. DA; SCHAFFER J. C. **As relações entre a auto-percepção dos líderes e a pesquisa de clima organizacional na empresa ALFA**. São Leopoldo, 2002, 26p. Monografia (Especialização em Gestão e Planejamento de

Recursos Humanos) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações- Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1991.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa. Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KNUPP, J. **Gestão de Talentos Humanos**. Rio de Janeiro: Corifeu, 2007. 228 p.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.