



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

DARLENE DE SOUZA BRANDÃO

**IMPACTOS DA MUDANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL:
PROJETO DE UNIFICAÇÃO DE PARTE DAS EMPRESAS DO GRUPO
EMPRESARIAL CEB.**

Brasília
2014

DARLENE DE SOUZA BRANDÃO

**ESTUDO DE CASO: PROJETO DE UNIFICAÇÃO DE PARTE DAS
EMPRESAS DO GRUPO EMPRESARIAL CEB.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof.^a MSc. Érika Costa Vieira Gagliardi.

Brasília
2014

DARLENE DE SOUZA BRANDÃO

**ESTUDO DE CASO: PROJETO DE UNIFICAÇÃO DE PARTE DAS
EMPRESAS DO GRUPO EMPRESARIAL CEB.**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof.^a MSc. Érika Costa Vieira
Gagliardi.

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico este trabalho a todos os profissionais da área de Recursos Humanos e as empresas que valorizam a qualificação e competência de seus colaboradores.

AGRADECIMENTO(S)

À Prof^a. MSc. Érika Gagliardi pela orientação pontual e competente da minha monografia.

Aos colaboradores da CEB que gentilmente se propuseram a participar da pesquisa, em especial ao Diretor Marcelo Alencar e as analistas de Recursos Humanos, Maria do Socorro e Mara Rúbia pela disponibilidade e pelo conhecimento fornecido para a realização deste trabalho.

Aos meus amados Júlio César e Dona Rainildes pelo incentivo e apoio incondicional.

“O que funcionou no passado foi um produto das condições vigentes no passado e, diante das condições novas, vem à necessidade de mudar a organização.”

Paul M. Muchinsk

RESUMO

Esta monografia pesquisou o impacto das mudanças organizacionais no clima organizacional advindas do projeto de unificação de parte das empresas do Grupo empresarial CEB. Para a realização desse estudo, foi utilizado como instrumento de pesquisa, a entrevista semi-estruturada para avaliar o grau de alinhamento entre as políticas adotadas pela alta gestão e a percepção dos colaboradores perante o processo de mudança. Com o propósito de identificar a percepção dos colaboradores em relação às dimensões “apoio da chefia e da organização”, “recompensa”, “conforto físico”, “controle/pressão” e “coesão entre colegas” foi aplicada a ECO – Escala de Clima Organizacional. Os objetivos específicos desse estudo foram identificar, segundo a percepção dos colaboradores, os propósitos que justificaram a unificação das empresas do grupo; avaliar os pontos de resistência a mudança; verificar a adequação da estrutura física e as condições de trabalho; e avaliar o grau de cooperação existente entre os colaboradores e entre estes e seus superiores. De modo geral, concluiu-se que as mudanças organizacionais são capazes de impactar o clima organizacional. Alguns fatores como “recompensa” e “coesão entre os colegas” apresentaram resultados menos satisfatórios se comparados às outras dimensões analisadas.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Clima Organizacional. Dimensões do Clima organizacional.

ABSTRACT

This thesis investigated the impact of organizational changes on organizational climate resulting from the unification project on CEB's Corporate Group. To conduct this study, was used as a research tool the semi-structured interview to assess the degree of alignment between the policies adopted by senior management and the perception of employees towards the change process. In order to identify the perception of employees with respect to the dimensions "support and leadership of the organization", "reward", "physical comfort", "control / pressure" and "cohesion between colleagues" was applied to OCS - Organizational Climate Scale. The specific objectives of this study were to identify, as perceived by the employees, the purposes that justified the unification of group companies; evaluate the points of resistance to change; verify the adequacy of the physical structure and working conditions; and assess the degree of cooperation that exists between employees and between them and their superiors. In general, it was concluded that organizational changes are able to impact the organizational environment. Some factors such as "reward" and "cohesion between colleagues" showed less satisfactory results when compared to the other dimensions analyzed.

Keywords: Organizational Change. Organizational climate. Dimensions of organizational climate.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	11
1.1 Definições	13
1.2 Classificações	14
1.3 Processo de Mudança	16
1.4 Resistência à Mudança	18
2 CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.1 Definições	24
2.2 Clima Organizacional e Cultura Organizacional.....	25
2.3 Dimensões do Clima Organizacional	27
3 MÉTODO	33
3.1 Empresa.....	33
3.2 Instrumento: Escala de Clima Organizacional.....	35
3.3 Entrevista Semi-Estruturada	36
3.4 Amostra.....	37
3.5 Procedimento de Coleta e Análise	38
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	40
4.1 Apoio da Chefia e da organização	41
4.2 Recompensa	42
4.3 Conforto Físico.....	44
4.4 Controle/Pressão	45
4.5 Coesão entre Colegas	46
4.6 Análise e Discussão da Entrevista Semi-Estruturada	48
CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semi-estruturada	59
ANEXO A – Escala de Clima Organizacional - ECO	60

INTRODUÇÃO

No decorrer do último século, as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional foram vertiginosas, a estrutura rígida e hierarquizada de outrora foi substituída pelo trabalho em equipe e os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez evoluiu numa velocidade ímpar.

As mudanças na estratégia, na estrutura, nas tecnologias e nos produtos não acontecem por si mesmas, e as que acontecem em cada uma dessas áreas envolvem também mudanças nas pessoas.

As organizações não são partes isoladas de um todo, elas são o centro de uma estrutura sistêmica que interage com os vários elementos que também fazem parte deste ambiente. Na medida em que as mudanças ocorrem, o quadro inicial passa a sofrer alterações que refletem em várias partes da organização (BRESSAN; LIMA, 2003).

Essa alteração de forma ou estado representa na vida da organização o rompimento de momentos estáveis que, mesmo sendo satisfatórios, não são permanentes. Perceber os sinais que indicam a necessidade de mudar exige uma observação persistente dos eventos seqüenciais, relacionando-os com a necessidade identificada. Mudar significa transformar algo, na organização não necessariamente se deva destruir para reconstruir, mas sim adequar (KISIL, 2002).

Portanto fenômenos como o comportamento das pessoas em interação com a organização, com seus grupos, a sua influência no desempenho organizacional, a cultura e o clima praticados e a resistência das pessoas a novas mudanças, passaram a ser os fatores condutores das transformações dentro da organização. A importância das pessoas e seu empenho real é fator relevante para observação dos gestores no processo de gestão e planejamento das mudanças organizacionais.

Com o intuito de contribuir para esta área de conhecimento questiona-se a relação entre mudança e clima organizacional. De que forma o clima

organizacional pode ser impactado em um processo de mudança. Diante desse contexto, a pergunta norteadora desta é como a unificação das empresas em questão - CEB Holding, CEB Participações, CEB Geração e CEB Lajeado vêm afetando o clima organizacional?

Com a finalidade de responder esta questão, foi realizada uma pesquisa de campo que analisou a percepção de clima dos colaboradores após a unificação das empresas do grupo. Para tanto, definiu-se os seguintes objetivos: identificar, segundo a percepção dos colaboradores, o propósito que justificou a unificação das empresas, assim como pontos de resistência à mudança; verificar a adequação da estrutura física e as condições de trabalho como: instalações em geral, higiene, conforto e segurança e avaliar, segundo a percepção dos colaboradores, o apoio da chefia no desempenho de suas atividades e o grau de cooperação e relacionamento existente entre os colegas de trabalho.

Para atingir estes objetivos, realizou-se uma entrevista semi – estruturada com a analista de recursos humanos e posteriormente foi aplicado o questionário de Clima Organizacional com os colaboradores da empresa.

Este estudo foi dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo se refere ao processo de Mudança Organizacional. O segundo capítulo faz menção ao construto de Clima Organizacional. O terceiro capítulo elucida a metodologia de pesquisa adotada. E no quarto capítulo foram apresentados e discutidos os resultados da pesquisa que poderão servir de base para linha de pesquisas futuras.

1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

No limiar do século XIX as organizações se caracterizavam por uma tecnologia bastante simples, com baixa escala de produção, supervisão (ainda não havia gerente), distribuição local e fontes tradicionais de energia, ou seja, eram sistemas imersos em um ambiente bastante estável, que podiam ser considerados sistemas fechados (BRESSAN; LIMA, 2003).

No entanto, Chandler Jr. (1977 apud BRESSAN; LIMA, 2003) - falando sobre organizações americanas – relata uma irremediável mudança na vida pacata das organizações com a chegada da estrada de ferro e o telégrafo. Com o surgimento dessas duas tecnologias trouxeram rapidez e informação para dentro das organizações permitindo-lhes a expansão para localidades distantes e para novos negócios. Além disso, provocaram também a emergência dos gerentes e das hierarquias gerenciais. O resultado disso foi surgimento de uma forma organizacional chamada por Chandler de multidivisional, caracterizada por muitas unidades operacionais autônomas, cuidando de negócios distintos e independentes da sede central.

Percebe-se, portanto, que a questão mudança organizacional já foi tratada na literatura desde essa época, tornando-se tema central para os estudiosos desde que as organizações passaram a ser concebidas como sistemas abertos, ou seja, alinhadas constantemente com seu meio ambiente (KISIL, 2002).

Nas últimas décadas, muito se tem falado, discutido, prescrito e tentado sobre o tema da mudança organizacional. Um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenômeno da mudança. Mudança que resulta das contínuas transformações que se dão nos campos político, econômico, tecnológico e filosófico. Mudar passa a ser palavra de ordem para a sobrevivência organizacional (KISIL, 2002).

Para Silva (1999 apud BRESSAN, 2004, p.1), trata-se de uma mudança de época, que pode ser evidenciada na medida em que "a humanidade têm experimentado turbulências de diferentes ordens; instabilidade de muitos processos ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e institucionais", que

promovem uma perda dos "marcos de referência" que direcionávamos modelos que vigoravam anteriormente, e têm como resultado uma "vulnerabilidade generalizada" dos cidadãos, sociedades e organizações.

“Qualquer organização opera dentro de uma conjuntura econômica que está continuamente mudando. As mudanças externas exigem que sejam feitas mudanças adequadas dentro da organização” (JUDSON, 1969, p. 13). Segundo o mesmo autor, é necessário que os objetivos; políticas; funcionários e suas estruturas organizacionais sejam mudados para que possam tornar-se ou conservar-se financeiramente ajustados. “Assim, poderíamos dizer que toda organização tem necessidades que exigem soluções [...] focalizadas na manutenção de sua viabilidade e vitalidade econômicas.”

O processo inovador vem reclamando cada vez mais respostas súbitas às situações presentes que devam ser operadas por saltos de um estado a outro. É um permanente processo em que há sempre um passado e um futuro a considerar. Dessa perspectiva, as organizações precisam orientar suas decisões para respostas internas e imediatas à revisão de seus planos, além de respostas externas que atendam em tempo os ajustes necessários às demandas do meio ambiente (SILVEIRA JÚNIOR; VIVACQUA, 1999).

De acordo com Kisil (2002) mudança organizacional implica entender que:

- É um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais;
- Requer que se conheça a razão de mudar e as forças desestabilizadoras do atual *status quo*;
- Exige conhecer o que se quer mudar, de onde se está partindo e aonde se quer chegar;
- Exige organizar e gerenciar o processo de mudança;
- Exige de quem tem autoridade à decisão de mudar.

“Existe, entretanto, um conflito fundamental entre a necessidade de mudança na organização e nossa necessidade de manter uma sensação de segurança.” (JUDSON, 1969, p.14). Qualquer mudança tenderá a alterar a maneira pela qual um indivíduo se relaciona com o que está fazendo e sua futura maneira de trabalhar [...] “ toda mudança gera, a princípio incertezas” (JUDSON, 1969, p.30).

1.1 Definições

Enfatiza-se que o fenômeno da mudança organizacional pelas quais passam as organizações não é novo. As dimensões que ela atingiu e a forma de implementação foi alterada ao longo do tempo. A literatura na área é extensa, pois trata-se de um campo emergente na vida organizacional. No entanto, poucos textos preocupam-se em definir o conceito, elusivo por sua própria natureza. É elusivo pela dificuldade inerente em definir seus limites: o que não é mudança em uma organização? Quando se pode afirmar que começa e termina um processo de mudança organizacional? Tudo o que as organizações fazem, desde sempre para obtenção de maior eficiência não se constitui uma mudança? (BRESSAN; LIMA, 2003).

Segundo Judson (1969), mudança é qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente do trabalho, podendo ser a introdução de nova tecnologia, controle eletrônico de horário, modificações no layout do escritório, no fluxo de trabalho, de documentos e outras modificações. Já Cury (2000) define mudança organizacional como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e supervisão da administração superior e atinja integralmente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Corroborando com os autores acima, Montana e Charnov (1998) descrevem a mudança como o processo de transformação do comportamento de um indivíduo ou de uma organização, para uma adequação às novas condições ambientais.

Para Wood Jr. (2000 apud BRESSAN; LIMA, 2003), mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, ou de qualquer outro componente capaz de gerar impactos no conjunto da organização.

Segundo Nadker et al. (1994 apud BRESSAN; LIMA, 2003) mudança organizacional é a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre o trabalho, pessoas, estrutura e cultura organizacional.

Neste estudo o conceito norteador de mudança organizacional é o de Bressan e Lima (2003) definida como qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente que possam ter conseqüências relevantes de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

1.2 Classificações

A tipologia de mudança mais amplamente divulgada refere-se à mudança transformacional *versus* incremental.

A transformacional altera somente alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável. Para Silva (1999 apud BRESSAN; LIMA, p. 26) ocasiona: “questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização”.

A incremental envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização como um todo e envolve um redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente. Segundo Nadler et al. (1994 apud BRESSAN; LIMA, p. 26)” a mudança incremental estabelece continuidade do padrão existente, podendo apresentar dimensões diferentes, sendo realizada dentro do contexto atual da empresa.

Diversas outras classificações são encontradas na literatura relacionada às mudanças organizacionais. No presente estudo será adotada a classificação apresentada por Baron e Greenberg (1989 apud NEVES; CASTRO, 2010) que analisam as mudanças organizacionais em duas categorias: **planejadas ou não planejadas (emergentes)**.

A modalidade não planejada, denominada também como mudança emergente decorre da necessidade da organização se adaptar às contingências locais e ocorre de forma abrupta, sem a existência de um plano a priori. É um processo emergente porque não resulta da vontade da alta gerência e sim da complexidade das interações no sistema organizacional. Suas vantagens são:

- Capacidade de criar ambiente para a mudança planejada, uma vez que, com o acontecimento de inúmeras mudanças emergentes, os atores passam a ter maior propensão a aceitar a mudança planejada já que passam a encarar os processos de mudança em geral como algo recorrente e normal.
- Sensibilidade às especificidades locais e as particularidades contextuais, em vista que, não se originam de planos definidos pelo topo organizacional, mas como respostas imediatas as necessidades específicas locais.

A Modalidade planejada é de responsabilidade da alta liderança da organização e pode ser dividida em três etapas:

- Preparação: estabelece uma visão de futuro fundamental para sensibilizar os membros da organização. Define o que se pretende com a mudança, ou seja, quais são os seus objetivos.
- Implementação: após identificar o ponto que se pretende alcançar, deve-se compreender o papel dos atores envolvidos e diagnosticar como eles se comportarão diante da mudança. Este processo está baseado numa perspectiva de poder e influência, para que se conheça as bases de poder desses atores e a partir dessa definição, estabelecer quais as estratégias de influência mais adequadas para a implementação da mudança.
- Reforço da mudança: consiste na divulgação, no curto prazo, dos resultados positivos alcançados, ainda que sejam pequenos. O propósito dessa fase é envolver os diversos atores envolvidos, para constatação de que a mudança é viável e trará resultados positivos.

As vantagens da mudança planejada são:

- Permite um diagnóstico prévio das alternativas viáveis e a escolha da mais adequada para o alcance dos objetivos propostos.
- Legitimidade do processo, ou seja, por ter uma racionalidade visível, torna mais fácil de ser transmitido.
- Alinhamento com a distribuição de poder na organização, por ser definida e conduzida pela alta liderança.

Ainda segundo os mesmos autores Baron e Greenberg (1989 apud NEVES; CASTRO, 2010), nem sempre o planejamento elaborado é realizado, ainda

que se tenha essa racionalidade e legitimidade. O processo planejado pode enfrentar barreiras na implementação decorrente da forma em que a informação atinge os diversos níveis organizacionais. Por esta razão, o processo de mudança planejada é o tipo a ser considerado por esta pesquisa.

1.3 Processo de Mudança

Na década de 1940, Kurt Lewin foi um dos primeiros teóricos a abordar e desenvolver modelos sobre o tema “mudança organizacional”, em especial, processos de mudança planejada. Ele desenvolveu o modelo de três estágios do processo de mudança – o descongelamento, a mudança e o recongelamento (NEVES; CASTRO, 2010).

No estágio do descongelamento é reconhecida a necessidade de mudança, visto que o estado atual apresenta-se indesejável. Segundo Lewin (1958, apud QUINTELLA; SOUZA, 2003, p.15), “o estado presente mostra um equilíbrio que continua indefinidamente até que uma força o perturbe”. Assim, passa-se para o estágio da mudança, em que se criam novas alternativas de realizar o trabalho de maneira mais desejável para a organização e para as pessoas. “O estado de transição é a fase durante a qual desenvolvemos novas atitudes e comportamentos que nos levam ao estado desejado”. Lewin (1958, apud QUINTELLA; SOUZA, 2003, p.18). E por fim, o recongelamento, consiste no processo de mudança implantado e incorporado pelos indivíduos e nas operações organizacionais.

De acordo com Kisil (2002) o verbo “mudar” em relação às organizações tem os seguintes significados:

- Deslocar-se de uma determinada posição para uma nova posição: é necessário que a organização conheça a posição em que se encontra e a nova posição para a qual se pretende deslocar como parte da sociedade, ou do sistema específico ao qual pertence ou do mercado.
- Dispor elementos de outro modo: alterar a configuração dos elementos dentro de uma organização sem alterar seu papel ou qualidade intrínseca. Isso implica o

conhecimento de cada elemento estrutural e funcional, seu valor e potencial, presente e futuro dentro de um processo de reorganização.

- Substituir uma coisa por outra, dar outra direção: isso indica que a organização tome uma nova direção estratégica, com mudança eventual em sua missão, prioridades programáticas e uso de recursos, incluindo novas tecnologias.

Modificar, transformar, tornar-se diferente do que era: no que tange à própria cultura da organização ou a sua estrutura. No sentido modificar, refere-se à mudança de valores e práticas predominantes no processo decisório em diferentes níveis organizacionais. No sentido transformar, se relaciona com a maneira como se organiza o processo e produção dos bens ou serviços, incluindo os níveis de autoridade e responsabilidade, meios de supervisão e controle, e adequação de recursos (KISIL, 2002).

Para Lawrence (1986) o processo de mudança apresenta um aspecto técnico e outro social. O aspecto técnico da mudança é feita de uma modificação mensurável nas rotinas físicas do trabalho. O aspecto social da mudança refere-se ao modo como aqueles por ela afetados pensam que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização, sendo que, segundo resultados de pesquisas realizadas pelo autor apontam que a variável que determina o padrão de comportamento frente à mudança é o resultado social, ou seja, as pessoas não resistem à mudança técnica, mas sim, à conseqüente mudança em seu relacionamento humano.

Sob a perspectiva humana do processo de mudança, define como relevantes os objetivos e a auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais. Concentra-se na relação do indivíduo com o trabalho ressaltando os fatores de motivação, liderança e os demais fatores psicossociais. Mudar significa, em grande parte, renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, procurando equilibrar as formas e os graus de contribuição e de retribuição (MOTTA, 2001).

De forma resumida, o objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progressos pessoais. Dessa forma, de acordo com Motta (2001, p. 99) “para se mudar uma organização é necessário se alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos

indivíduos.” Isto envolve, desde a revisão de práticas de motivação, liderança e distribuição de poder à reconstrução do sistema de recompensas, de carreira e de aperfeiçoamento pessoal.

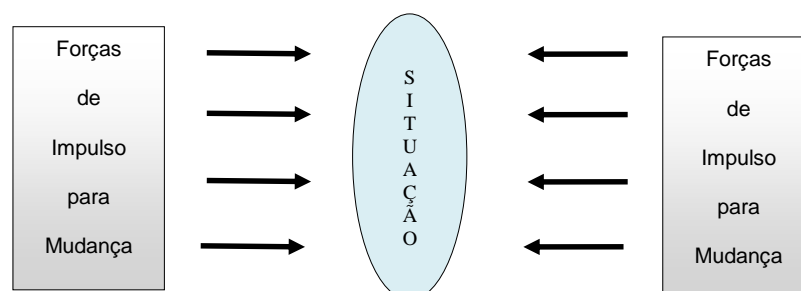
1.4 Resistência à Mudança

Apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reação do atores organizacionais. Essas reações variam de adesão imediata à proposta de mudança, à resistência completa a qualquer tipo de mudança. O determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato da mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho (BRESSAN, 2004).

É comum que as pessoas enxerguem mudanças como sendo um perigo ou ameaça, uma vez que tais processos levam ao desconhecido. O perigo pode se concretizar sob a forma extrema de recusa ou resistência a mudança (KISIL, 2002).

Neste sentido, Chiavenato (1998), descreve a teoria do Campo de Forças de Kurt Lewin (figura 1) refletindo que o comportamento organizacional é resultante da confrontação entre Forças Impulsionadoras, que promovem mudanças e as Forças Restritivas, que procuram manter o *status quo*, evitando qualquer situação de mudança. Assim, enquanto as Forças Impulsionadoras empurram a organização em determinada direção, as Forças de Restrição procuram conter, reduzir ou anular as forças de impulso. Na realidade Kurt Lewin, adverte que as forças impulsionadoras podem despertar e ativar as forças de restrição e é por isto que nem sempre as forças impulsionadoras são as que melhor proporcionam aumento de do desempenho organizacional.

Figura 1 – Teoria do Campo e Forças de Kurt Lewin



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998)

Dessa forma, baseado na Teoria do Campo de Força, pode-se afirmar que um programa de mudança planejada destina-se a criar ou aumentar as forças impulsionadoras de mudança organizacional, e ao mesmo tempo, remover ou enfraquecer as forças restritivas ou de resistências à mudança. As Forças Impulsionadoras são representadas por variadas estratégias de mudança e inovação organizacional, enquanto que as Forças Restritivas podem ser reunidas, para fins técnicos-didáticos em três grupos: i- forças oriundas da cultura organizacional; ii- forças oriundas de interesses pessoais; iii- forças oriundas de percepções diferentes dos objetivos da organização (CHIAVENATO, 1998).

As forças restritivas são aquelas que interessam os agentes de mudança, pois representam fontes potenciais de resistência. A cultura organizacional diz respeito à identificação dos funcionários com a organização o que faz com que eles vejam como pessoais as perdas e ganhos da organização. Assim, qualquer mudança radical da cultura organizacional ou no modo de fazer as coisas pode levar as pessoas a sentir-se ameaçadas gerando as resistências. Os interesses pessoais ocorrem pelo fato que as pessoas, apesar de se identificar com as organizações em que trabalham, têm como preocupação maior seus próprios interesses, portanto, elas temem que a mudança vá contra estes interesses. Já as percepções dos objetivos e das estratégias da organização pode ser uma força em favor da estabilidade tornando difícil a mudança, caso os funcionários não compreendam a necessidade de um novo objetivo (CHIAVENATO, 1998).

As diversas abordagens sugerem que a resistência à mudança nas organizações tem suas origens centradas nas características pessoais dos indivíduos e no contexto organizacional.

Motta (2001), por exemplo, aponta as origens das percepções individuais que levam à resistência à mudança como:

- Receio do futuro – neste caso, a impossibilidade de conhecer o futuro, cria a incapacidade de correr riscos, de optar pelo que é familiar;
- Recusa ao ônus da transição – o processo de mudança para um patamar de maior eficiência e satisfação pessoal passa por caminhos difíceis, incertos e conflitivos, implicando em um ônus pelos problemas reativados, oposições e iniquidades;

- Acomodação ao status funcional – a resistência a idéias novas é fruto, em grande parte, das dificuldades dos funcionários em lidar com a complexidade e descontinuidade das condições organizacionais. Acomodam-se aos seus direitos e conveniências e vê a mudança menos como uma oportunidade de ganhos e mais como risco de perdas;
- Receio do passado – as experiências anteriores condicionam e constroem atitudes de rejeição à mudança.

Neste âmbito, os referidos autores Kotter e Schlesinger (1994 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002) identificaram as causas mais comuns de resistência como sendo:

- Possibilidade de perder algo de valor – neste caso as pessoas acreditam que sairão perdendo com a realização do projeto de mudança. Para muitos indivíduos, essa perda em potencial significa uma violação injusta de seu contrato implícito ou psicológico com a empresa;
- Falta de confiança e falta de entendimento da mudança e suas implicações – como consequência da falta de confiança entre os empregados e iniciadores da mudança, os envolvidos acreditam ter mais a perder do que a ganhar.
- Crença de que a mudança não faz sentido para a organização – ocorre quando a organização sofre distintas avaliações por parte dos administradores, iniciadores da mudança ou demais envolvidos, resultando em diferentes conclusões sobre o seu estado.
- Baixa tolerância para mudança – causado pelo temor da falta de habilidade para desempenhar novas funções, cabe salientar que a maior ou menor dificuldade em lidar com processos de mudança é uma característica individual.

As pessoas têm suas imagens e expectativas desestabilizadas, o que gera resistência. Hernandez e Caldas (2001) reforçam o caráter individual e cognitivo da mudança ao afirmarem que a resistência é tanto um fenômeno individual como grupal, a resistência vai variar de um indivíduo para o outro em função de fatores pessoais e situacionais, ou seja, para um ser humano a realidade é aquilo que ele percebe. Cada pessoa decodifica a realidade de acordo com seus padrões mentais, suas experiências e o contexto organizacional. Assim Pereira (1999) afirma que o processo de mudança é sempre de automudança, não é

possível mudar uma pessoa se ela não quiser, ou não se dispuser a isto, na verdade, começa-se a provocar mudanças quando se consegue, de alguma forma, influenciar a percepção dos outros.

Já, no âmbito organizacional, Zalman e Ducan (1977 apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002) detectam-se resistências provenientes de:

- Ameaça ao poder - é possível compreender a resistência envolvendo outros aspectos além dos medos e das ameaças. O receio relativo à perda de poder pode significar que as reações negativas nem sempre são dos colaboradores do nível básico, mas também pode existir no nível intermediário, no estratégico e permear várias áreas inter-relacionadas.
- Estrutura da organização – é importante que a estrutura da organização, em termos de padrões de autoridade, canais de comunicação, divisão de trabalho, regras e procedimentos sejam compatíveis e dêem apoio à iniciativa da mudança.
- Comportamento da alta administração – refere-se à importância do engajamento da alta administração com o processo de mudança, de modo que todos os membros da organização saibam que há apoio e suporte.
- Clima favorável à mudança – as questões a serem analisadas aqui são: O que a mudança significa para os envolvidos? Quais as atitudes diante das mudanças? As fontes de resistência identificadas são: diferentes climas entre as unidades da organização, não percepção da necessidade da mudança e ausência de uma investigação sistemática da possibilidade de se estabelecer um ambiente favorável à mudança a partir de técnicas de comunicação.

De forma geral, as pessoas não resistem necessariamente às mudanças, somente quando percebem que suas consequências serão negativas, “as pessoas resistem à mudança por alguma razão, e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões, e quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas”. (COHEN; FINK 2003, p. 350).

É apropriado, nesse contexto, salientar o papel dos próprios agentes de mudança na geração da resistência. Zalman e Ducan (1977, apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002) explicam que às vezes, tais profissionais, não estabelecem

com competência, a credibilidade necessária em torno do processo, podendo ser desdenhosos com relação ao ambiente social da organização, esquecendo-se de detalhes como normas, valores e moral vigentes e, ainda, desconsiderando as necessidades e habilidades dos membros envolvidos ao adotar e implementar uma mudança.

“A maneira como se anuncia uma mudança está diretamente relacionada com o resultado a ser obtido”. Como se anuncia, o que é falado e como é negociado o processo com os membros da equipe são variáveis de comunicação que influencia o processo, tornando-o menos ameaçador e mais vantajoso e promissor (KISIL, 2002).

O agente de mudança é uma pessoa de suma importância nesse processo, pois possui habilidade em trabalhos de intervenção grupal e conhece a problemática de recursos humanos na organização moderna. O treinamento é largamente utilizado, tanto pelos conhecimentos que possa transmitir quanto como instrumento auxiliar na mudança das atitudes e comportamentos individuais (MOTTA, 2001).

Em suma, o que se percebe de modo geral, é a existência de diversas fontes de resistência e, detectá-las significa, sobretudo, prover-se de certas garantias quanto ao sucesso do processo de mudança. O que de fato interessa é “alertar os gestores sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, a fim de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas.” Zaltman e Duncan (1977, apud JACOBSEN; RODRIGUES, 2002, p. 42).

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Bergamini e Coda (1997) afirma que o clima organizacional reflete o impacto de todas as mudanças organizacionais. Mediante uma pesquisa de clima pode-se obter inúmeras informações sobre as reações às mudanças organizacionais. Dentre muitas respostas as variáveis a serem analisadas pode se identificar o nível de ansiedade diante da possibilidade de perda do emprego ou frustração diante dos novos modelos de gestão. A essência dos subsídios da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional.

Como o resultado do processo de mudanças não é individual, a função do grupo torna-se relevante, assim como os gestores e os profissionais de recursos humanos, no papel de parceiros estratégicos e agentes impulsionadores da mudança na direção da estratégia organizacional (GRAÇA, 1999).

As oportunidades de adaptação ao novo ambiente parecem aumentar sempre que se cria um forte sentimento grupal. O estabelecimento desse sentimento, de que estamos todos no mesmo barco, passamos as mesmas dificuldades e falamos a mesma língua, é ressaltado como uma das principais condições para facilitar essa adaptação (MOTTA, 2001).

Não é possível estabelecer qualquer mudança de convicção a respeito de qualquer questão específica, a não ser a de maneira efêmera, enquanto o indivíduo não renunciar à sua hostilidade para com o novo conjunto de valores como um todo, passando pelo menos, da hostilidade para o espírito aberto (BERGAMINI; CODA 1997).

Segundo o mesmo autor, o clima organizacional num ambiente de mudança, como não poderia deixar de ser, será mais ou menos afetado diretamente na proporção da resistência à aceitação das pessoas ou dos grupos ao novo sistema, fatos e/ou valores.

2.1 Definições

A compreensão e análise do conceito de clima organizacional têm despertado o interesse de estudiosos do comportamento humano no âmbito das organizações há várias décadas, mas as imprecisões do uso desse conceito persistem até hoje.

A palavra clima origina-se do grego *Klima* e significa tendência ou inclinação. Conforme Bergamini (2006) reflete a tendência ou a inclinação de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas estão sendo atendidas. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.

Para Bennis (1996), clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, entre outros.

Luz (2007) define clima como uma atmosfera psicológica que envolve a empresa e seus colaboradores refletindo o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa.

Partindo desse conceito, Graça (1999) afirma que o clima organizacional é algo inatingível, mas que é perceptível e que se reflete no comportamento das pessoas. Pode, portanto, o clima ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho, que envolve a relação de empresas e colaboradores.

De acordo com Luz (2007), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que um clima bom é aquele onde o funcionário sente-se motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulham em fazer parte da empresa e que indica seus conhecimentos e parentes para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização.

Para Chiavenato (2003), o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

Segundo o mesmo autor, quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre a frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores. O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação da moral interna.

O Clima prejudicado ou ruim existe evidentes tensões, discórdias, conflitos, ruídos nas comunicações, desuniões, rivalidades entre funcionários da empresa, tornando-se um ambiente adverso, frio e desagradável para se trabalhar. Um dos aspectos que demonstra um clima negativo dentro da organização é a alta rotatividade (LUZ, 2007).

Para Chiavenato (1994), o clima organizacional pode ser visto, também, como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Entende-se por fatores de satisfação aqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho, tais como: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Por fatores de descontentamento, temos aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, tais como: as políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho.

2.2 Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Para alguns autores como Coda (1998 apud DUTRA; FISCHER et al., 2009), o clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento. Fleury e Sampaio (2002 apud DUTRA; FISCHER et al., 2009) afirmam que muitos autores assumem o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional. Porém, os estudos sobre cultura têm um caráter mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição dos seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais. Já o clima organizacional, reflete um estado momentâneo da organização, que pode se alterar ante uma notícia, um evento ou um boato, por exemplo.

O clima organizacional é relacionado com a cultura por refletir os efeitos dessa cultura nas pessoas e na organização como um todo. Para Luz (1995) o clima é resultado dos efeitos negativos e positivos que a cultura organizacional desperta. Como mudanças culturais são geralmente mais profundas, demoram mais a acontecer, o clima já tem o perfil mais transitório, podendo ser administrado em curto prazo.

Segundo Wilkins e Petterson (1997 apud FREITAS, 1991) cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. Em outras palavras, são conclusões que um grupo de pessoas tem a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos.

Chiavenato (2004, p. 30) afirma que:

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

Em suma, a semelhança entre esses dois conceitos, clima organizacional e cultura organizacional, é elucidada por Palacios-Puente (2002) pela compreensão de que são eles dois elementos de um mesmo cenário, a organização, mas não são o mesmo elemento. A cultura da organização é um conjunto de normas, crenças e valores e mitos mais ou menos estável que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento. A importância da cultura organizacional está no fato de nortear o comportamento e o desempenho dos seus membros. O clima refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos

membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor. Podem mudar ao longo do tempo, mas permanecem o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação.

2.3 Dimensões do Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que permite às organizações identificar as tendências de satisfação ou insatisfação a partir de uma consulta a seus colaboradores. O clima organizacional é um instrumento eficaz que estabelece o elo entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham. (BISPO 2006, apud PEREIRA; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2013).

Existem vários modelos desenvolvidos por diversos autores para se estudar o clima organizacional. Estes modelos têm como base fatores ou dimensões estruturantes do clima organizacional.

Tamayo (1999, apud PEREIRA; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2013) fundamenta a estrutura para análise do clima organizacional a partir de sete variáveis que são dimensionadas a seguir:

- Comprometimento com a empresa: identificar qual o sentimento do funcionário em relação à empresa;
- Condições de trabalho: avalia se o espaço funcional, estrutural e físico são adequados;
- Comunicação: avalia o canal de comunicação da empresa, se as informações são transmitidas de forma correta;
- Liderança: percepção do funcionário sobre a capacidade da sua chefia em dirimir e mediar conflitos;
- Relacionamento Interpessoal: avalia como as relações de trabalho são construídas, se há cooperação entre os pares;

- **Compensação:** percepção dos funcionários sobre a distribuição dos salários e benefícios;
- **Reconhecimento:** permite ao funcionário avaliar se é valorizado e reconhecido pelo seu trabalho e desempenho de suas atividades.

Para Koys e DeCottis (1991 apud PALACIOS-PUENTE, 2002), são oito as dimensões:

- **Autonomia:** percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades;
- **Coesão:** percepção de proximidade entre os membros da organização;
- **Confiança:** percepção de liberdade e abertura na comunicação com os membros dos níveis mais altos da organização;
- **Pressão:** percepção das demandas de tempo para a finalização das tarefas;
- **Suporte:** percepção da tolerância dos supervisores e chefias em relação ao comportamento dos funcionários;
- **Reconhecimento:** valorização das contribuições dos funcionários;
- **Justiça:** percepção de equidade com que a organização trata seus membros;
- **Inovação:** percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos.

No entanto, para efeito desse trabalho será utilizado o modelo ECO - Escala de Clima Organizacional desenvolvida por Martins et al. (2008). Esta escala compreende as seguintes dimensões:

- **Apoio da Chefia e da Organização:** percepção do suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho de suas atividades;
- **Recompensa:** formas utilizadas pela empresa para premiar a qualidade, produtividade, esforço e o desempenho dos empregados.
- **Conforto Físico:** percepção de segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados;

- Controle/Pressão: controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados;
- Coesão entre Colegas: percepção de união, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho.

A investigação dos elementos constitutivos do clima organizacional a partir dos fatores presentes nos instrumentos de avaliação é uma prática freqüente, que não pretende ser exaustiva nem representativa da área, mas demonstrar a variedade de dimensões encontradas nas pesquisas sobre esse assunto. Embora exista uma homogeneidade quanto aos aspectos gerais que compõem o clima organizacional, o mesmo não acontece em relação aos fatores ou dimensões constitutivas, visto que são observadas similaridades e divergências. PALACIOS-PUENTE (2002).

Nos três modelos mencionados acima, o de Tamayo (1999) apresenta dimensões similares ao modelo de Martins (2008) aplicado nesse trabalho. As dimensões como; Condições de trabalho, Relacionamento Interpessoal e Compensação são citados respectivamente no modelo de Martins (2008) por Conforto Físico, Coesão entre os Colegas e Recompensa. Já no modelo de Koys e DeCottis (1991 apud PALACIOS-PUENTE, 2002) fatores como; Justiça, Suporte e Inovação são pertinentes a esse modelo, não apresentam nenhuma similaridade se comparados aos modelos de Tamayo (1999) e Martins (2008).

A avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade e os resultados da organização. O clima organizacional reflete também a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2008).

Segundo o mesmo autor, os profissionais de recursos humanos juntamente com os líderes da organização devem sempre analisar o clima organizacional buscando todas as informações possíveis que possam estar influenciando no resultado dos colaboradores, tais como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças. Baseados nessas informações, torna possível fazer um planejamento voltado para a melhoria das condições de

trabalho, tendo em vista além da satisfação do colaborador, um aumento de produtividade.

Torres e Oliveira (2007) afirmam que os estudos sobre o clima organizacional são úteis por proverem um diagnóstico geral para a organização, indicando as áreas deficitárias.

De acordo com um estudo de caso realizado na empresa Telet/Claro Digital, cuja proposição inicial era a confirmação de que o clima organizacional era suscetível a mudanças organizacionais, Souza (2003), realizou um planejamento do seu referido estudo em duas etapas: 1 - explorou de forma comparativa a pesquisa de clima durante os anos de 2000 e 2001. 2- efetuou um estudo não experimental com base em dados secundários.

Segundo relatos de Souza (2003), a pesquisa de clima foi realizada em cada ano pesquisado, 2000 e 2001, utilizando como base um questionário padrão contendo 84 perguntas pautadas em catorze fatores/dimensões como: clareza dos objetivos; adequação da estrutura; qualidade do processo decisório; comunicação; estilo de gestão; orientação para desempenho profissional; remuneração; desenvolvimento profissional/carreira; imagem da empresa; qualidade e produtividade; comprometimento e integração; condições e segurança no trabalho; qualidade de vida e valores.

A Adesão foi de 80% dos colaboradores na pesquisa de clima de 2001, correspondente a 598 respondentes, e 90% dos colaboradores na pesquisa de clima de 2000, correspondente a 793 respondentes.

Souza (2003) descreveu alguns momentos históricos entre 1998 e 2001 que apresentaram mudanças organizacionais significativas

O resultado geral da pesquisa de Souza (2003) em primeira análise apontou uma piora em todos os indicadores de 2001 comparativamente aos do ano de 2000.

Os resultados da pesquisa de clima organizacional com maior variação no âmbito da empresa como um todo foram:

- Comprometimento e integração: redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000. Um dos motivos levantados por Souza (2003) seria o processo

de mudança que a empresa passava, com a consolidação operacional de quatro operadoras numa só, com o conseqüente impacto no nível de motivação do grupo.

- Desenvolvimento de pessoas e carreira: redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000 foi de 13 pontos percentuais. Essa redução, afirma Souza (2003), foi facilmente relacionada às mudanças na estrutura de pessoal com enxugamento do quadro de funcionários aliada a redução dos investimentos em treinamento.
- Condições e segurança no trabalho e qualidade de vida: redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000 foi de 10 e 8 pontos percentuais respectivamente. Souza (2003) atribuiu à redução a descontinuidade de alguns programas de recursos humanos que focavam a qualidade de vida como, por exemplo, ginástica laboral.

Em contrapartida, os resultados da pesquisa de clima organizacional trazidos por Souza (2003) da área financeira, levando-se em conta os fatores com maior variação são:

- Condições e segurança no trabalho e qualidade de vida: redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000 foi de 17 e 9 pontos percentuais respectivamente.
- Imagem da empresa: redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000 foi de 8 pontos percentuais. Souza (2003) constatou que o grupo começou a ter uma percepção da imagem e do futuro da empresa alterados pela mudança no qual, pelo processo de centralização operacional e pelo aumento do foco em resultado, houve uma perda de autonomia local, ocasionando descontinuação de uma série de programas de recursos humanos.
- Clareza dos objetivos: redução do índice de favorabilidade em relação à pesquisa de 2000 foi de 7 pontos percentuais. De acordo com Souza (2003) o motivo para essa redução foi o impacto sentido pelo grupo nos âmbitos operacionais e estratégicos tendo como conseqüência, a perda de clareza quanto aos reais objetivos a serem perseguidos e atingidos.

De forma sintetizada, Souza (2003) pôde apurar com sua pesquisa que houve uma piora na maior parte dos indicadores de 2001 da área financeira comparativamente ao ano de 2000, embora essa piora tenha sido mais amena do

que na empresa como um todo. Ele detectou que o índice de favorabilidade apurado na pesquisa de clima organizacional da área financeira do ano de 2001 reduziu 6,3%, pouco menos que a redução do índice da empresa que foi de 9,6%.

Através das análises causais, Souza (2003) concluiu que as mudanças organizacionais na empresa trouxeram impactos no clima da organização na área financeira também, porém esses impactos foram percebidos diferentemente na área financeira em relação à percepção na organização.

3 MÉTODO

3.1 Empresa

De acordo com a estrutura societária, o grupo Empresarial CEB tem como controladora a Companhia Energética de Brasília – CEB Holding, cuja origem é a Companhia de Eletricidade de Brasília - CEB, oriunda do Departamento de Força e Luz da Novacap, criada em 1968. Posteriormente, a CEB Holding foi submetida a uma reestruturação societária, criando as seguintes empresas subsidiárias; CEB Distribuição S.A., CEB Geração S.A., CEB Participações S.A e CEB Lajeado S.A. E coligadas: CEB Gás S/A, BSB Energética CORUMBÁ Concessões S/A e Energética Corumbá III S/A.

Em janeiro de 2013, deu-se início ao Projeto de Unificação das seguintes empresas do grupo empresarial CEB: CEB Holding, CEB Participações S.A, CEB Geração S.A e CEB Lajeado S.A, da qual faço parte, respeitadas as peculiaridades de cada uma das empresas, inclusive, a salvaguarda da identidade enquanto pessoas jurídicas.

O objetivo principal do projeto definido no Projeto Básico da Diretoria Administrativo-Financeira foi “promover o rearranjo físico, alocando num espaço comum as empresas em questão, observadas a divisão por centros de atividades de modo a favorecer a otimização e padronização dos processos de geração, comercialização e de suporte reorientando a estrutura organizativa para uma modelagem mais enxuta, com melhor aproveitamento de recursos e pessoas.” Tendo como objeto “à locação de um imóvel comercial, localizado próximo à sede da CEB Distribuição S.A, a maior empresa do grupo, com espaço suficiente para acomodar aproximadamente 80 profissionais”.

Alguns benefícios almejados pelos gestores do projeto foram: melhor aproveitamento dos profissionais que executam atividades semelhantes, que por sua vez, somarão esforços dentro de suas áreas de atuação não apenas na empresa de sua lotação, mas contribuindo para todo o “grupo” empresarial; desenvolvimento do trabalho em equipe, nos casos em que o trabalho individual, em partes e seqüencial, acarrete morosidade e ineficiência; homogeneização e padronização de atividades similares com ampliação da produtividade, eficiência e transparência das ações;

economicidade, melhor controle das finanças e do patrimônio e maior alinhamento das ações estratégicas e tático/operacionais.

De forma sucinta, o foco principal do projeto foi unificar os espaços físicos e a atividades administrativas das empresas citadas, no sentido de reduzir custos e aperfeiçoar o desempenho das empresas do grupo.

Conforme o cronograma da mudança (quadro 01), as empresas do Projeto de Unificação desocuparam em fevereiro de 2014 seus respectivos imóveis para ocupar 14 salas no setor de Garagens e Concessionárias de Veículos - Edifício Jade Office. As áreas unificadas foram divididas conforme quadro abaixo.

Quadro 1 – Colaboradores do Grupo CEB

COLABORADORES DO GRUPO CEB (por empresa)					
Setor	CEB. Participações	CEB. Geração	CEB Lajeado	CEB Holding	Total
Administrativo	2	1	1	0	4
Assessoria	1	1	2	6	10
Comercialização	0	1	1	1	3
Consórcio CEMIG	3	0	0	1	4
Contabilidade	1	1	2	3	7
Controladoria	0	0	0	1	1
Diretoria	2	2	2	1	7
Financeiro	2	3	2	1	8
Geração	0	2	0	1	3
Informática	0	0	0	1	1
Jurídico	0	1	1	3	5
Licitação	0	2	3	1	6
Protocolo	0	0	1	0	1
Recepção	1	1	0	1	3
Recursos Humanos	0	0	0	2	2
Relações com Investidores	0	0	0	2	2
Transporte	0	0	0	6	6
Copa	1	1	0	0	2
Total Geral	13	16	15	31	75

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2014)

A CEB Distribuição é a maior empresa do grupo Empresarial CEB, é através dela que são realizados os concursos públicos para provimento de vagas tanto dela mesma quanto das outras empresas subsidiárias, inclusive da CEB Holding. Portanto, a força de trabalho que compõe o quadro das empresas unificadas do grupo é formada pelas seguintes categorias.

Empregados Comissionados EC – são colaboradores regidos por contrato de trabalho de livre nomeação e exoneração, sem vínculo empregatício.

Empregados da CEB Distribuição ou CEB Holding – são colaboradores concursados pertencentes ao quadro próprio da CEB Distribuição e que foram cedidos por esta - geralmente com funções gratificadas (F.G) - para trabalhar em outras empresas do grupo.

Empregados Terceirizados – são colaboradores de empresas especializadas em serviços administrativo, copa, financeiro e contábil que prestam serviço ao grupo.

Empregados Requisitados – são colaboradores requisitados de outros órgãos, em geral do setor elétrico, para compor o quadro especializado do grupo.

A divisão por categoria de trabalho nas quatro empresas unificadas é descrita por quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Colaboradores do Grupo CEB: Categoria de trabalho

QUADRO DE COLABORADORES DO GRUPO CEB (por categoria de trabalho)		
CEB. Participações, CEB Geração, CEB Lajeado, CEB Holding		
Relação de Trabalho	Total de empregados	%
Concursados	31	41,3%
Requisitados	6	8,0%
Emprego em Comissão	21	28,0%
Terceirizados	17	22,7%
Total	75	100%

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2014)

Pode-se observar, com a análise dos dados acima, que os colaboradores requisitados, os empregos em comissão e os terceirizados, totalizam um pouco mais de 58% do total geral de empregados que compõe atualmente a força de trabalho da empresa.

3.2 Instrumento: Escala de Clima Organizacional

O clima organizacional foi medido por meio da Escala de Clima Organizacional – ECO . Esta escala compreende 63 perguntas a serem respondidas em uma escala de 5 pontos que varia de “ 1 – discordo totalmente e 5 – concordo

totalmente.” Além das 63 perguntas da escala haviam duas questões fechadas relativas à opinião dos colaboradores sobre os motivos que geraram a unificação das empresas do grupo CEB e se houve ou não, na percepção deles, um agente de mudança que o auxiliou no processo da mudança. A ECO é subdivida em cinco fatores conforme quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.

Denominação	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da Chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 a 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 a 63	0,78

Fonte: Martins (2008), p. 35.

3.3 Entrevista Semi-Estruturada

A entrevista foi elaborada pela autora e respondido por e-mail pela analista de recursos humanos da empresa. As 6 questões formuladas foram pertinentes ao processo da mudança, referindo-se especificamente a possíveis focos de resistência, o planejamento realizado para a mudança, os motivos que

geraram esse processo e sua real necessidade. O objetivo principal desta entrevista foi observar o alinhamento entre as políticas adotadas pela alta gestão e a percepção dos colaboradores perante o processo da mudança.

3.4 Amostra

O universo da pesquisa abrange todo o quadro funcional da CEB, ou seja, 75 colaboradores pertencentes as quatro empresas do Grupo. Levando-se em consideração o tamanho da população ($N = 75$), o erro de precisão ($B = 8,5\%$), o nível de confiança de 95%, o tamanho da amostra foi definida em 42 colaboradores.

A amostra, conforme o quadro 4, foi constituída por colaboradores de diversos setores como: diretoria, assessoria, consultoria, técnicos e administrativos. Para a escolha dos participantes não foi adotado nenhum critério de específico.

Quadro 4 – Percentual de distribuição da amostra segundo sexo, idade, escolaridade e relação de trabalho.

SEXO	%	FAIXA ETÁRIA	%
Feminino	52%	26 – 30 anos	14%
Masculino	43%	31 – 35 anos	26%
Não Responderam	5%	36 – 40 anos	19%
		41 – 45 anos	10%
		46 – 50 anos	17%
		51 anos ou mais	12%
ESCOLARIDADE	%	RELAÇÃO DE TRABALHO	%
Ensino fundamental incompleto	0%	Emprego em comissão	33%
Ensino fundamental completo	2%	Empregado da CEB Distribuição	36%
Ensino médio incompleto	2%	Empregado da CEB Holding	17%
Ensino médio completo	10%	Terceirizado	12%
Ensino superior incompleto	10%	Requisitado de outros órgãos	2%
Ensino superior completo	40%		
Pós- graduado	33%		
Mestrado e/ou doutorado	2%		

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2014)

O perfil da amostra, conforme tabela acima, delineia uma quantidade maior de mulheres, a faixa etária dos respondentes oscila entre 31 a 35 anos tendo

em sua maioria ensino superior completo, o que mostra um nível de escolaridade elevado da amostra, ou seja, 75% dos respondentes apresentam graduação, pós-graduação, mestrado e/ou doutorado. O interessante também a ser observado, é a quantidade aproximada de emprego em comissão, terceirizado e requisitado, somando 47% dos respondentes, enquanto empregados da CEB Distribuição e Holding somam 53% dos pesquisados.

3.5 Procedimento de Coleta e Análise

Realizou-se no período de 06/10/2014 (segunda-feira) a 10/10/2014 (sexta-feira) a pesquisa de clima organizacional com autorização da diretoria e apoio do setor de recursos humanos da empresa.

Foram distribuídos 65 questionários pela autora durante dois dias (segunda e terça-feira) para todos os colaboradores presentes na empresa. Além da estratégia de divulgação por meio de comunicação verbal utilizou-se também como ferramenta de comunicação escrita, uma carta anexada ao questionário, ressaltando o caráter acadêmico da pesquisa e o sigilo das informações prestadas pelos respondentes.

Com o objetivo de sensibilizar um maior número de participantes, o diretor geral das empresas do Grupo encaminhou gentilmente a todos os colaboradores um e-mail formalizando a autorização da pesquisa, bem como pedindo a participação de todos.

A pesquisa de clima foi respondida no próprio local de trabalho durante o horário de expediente tendo sido fixado um prazo máximo de 05 dias para o retorno dos questionários. Os colaboradores foram orientados a depositar seus questionários respondidos impreterivelmente até dia 10/10/2014 (sexta-feira) em uma das duas urnas localizadas em local de maior fluxo de pessoas, como a copa e recepção.

O índice de adesão a pesquisa equivale a 56% do total de colaboradores do grupo. Os dados obtidos foram tabulados no Excel somente pela autora de forma manual para ratificar a importância da confidencialidade das informações. A

tabulação foi feita obedecendo ao critério de média fatorial proposto no modelo de Martins et. Al. (2008) da Escala de Clima Organizacional – ECO.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa de clima organizacional consistem em compreender as relações entre a empresa e as pessoas. A literatura indica diversos fatores que exercem influência sobre o clima como: o grau de confiança na chefia e na empresa; a integridade; a relação com os colegas; níveis salariais, dentre outros. Através da “medição de clima”, é possível ter uma visão clara de como está o ambiente de trabalho, ou seja, como as pessoas vêem a empresa, o seu trabalho e a sua relação interna e o quanto isso contribui para sua satisfação ou insatisfação no seu dia-a-dia (GUIMARÃES; BARBERO; BOSE, 2004).

A pesquisa de clima organizacional propôs analisar a percepção de clima dos colaboradores após a unificação das empresas do grupo CEB nos aspectos alusivos a relacionamentos interpessoais; adequação a estrutura física; apoio da chefia no desempenho de suas atividades; condições de trabalho e resistência a mudança.

Para fins de análise dos dados, faz-se necessário ressaltar que os fatores como: “Apoio da Chefia e Organização”; “Recompensa”; “Conforto físico” e “Coesão entre Colegas” devem apresentar média fatorial acima de 4,0 para representar um bom clima na respectiva dimensão. Apenas no fator “Controle/Pressão” a média fatorial abaixo de 2,9 é positivo e acima de 4,0 negativo. (MARTINS et al., 2008, p.35). Além disso, serão consideradas também as médias fatoriais por item que apresentar um resultado negativo ou que for relevante ao tema. Abaixo, seguem os resultados obtidos na aplicação da ECO.

Tabela 1 – Médias fatoriais das dimensões da ECO nas empresas unificadas do Grupo CEB.

DIMENSÕES	MÉDIA FATORIAL
Apoio da Chefia e da Organização	3,36
Recompensa	2,81
Conforto Físico	3,76
Controle/Pressão	2,89
Coesão entre Colegas	3,49

Elaborado pela autora do trabalho (2014).

4.1 Apoio da Chefia e da organização

A empresa precisa dar condições de orientação e de ação visando o futuro para todas as pessoas, pois é importante que elas saibam em que direção trabalhar e para onde apontar seus esforços e habilidades. O problema fundamental para os líderes das organizações é levar os outros a fazer o que é necessário para atingir os objetivos da organização. Não obstante, uma vez determinados os objetivos os líderes devem encontrar maneiras de criar as condições que levem seus subordinados a trabalhar, isso pode exigir tipos muito diferentes de comportamento visando influenciar em muitas direções como: negociar aumento do orçamento; orientação e treinamento aos subordinados; aumentos salariais, dentre outros. Todas essas atividades tem por alvo, fazer com que os outros, especialmente os subordinados, façam o necessário para realizar com sucesso o trabalho do sistema liderado (COHEN; FINK, 2003).

O resultado obtido para esta dimensão pressupõe pouca participação do colaborador nos processos da empresa, principalmente no que se refere a mudanças, no item 16, quando questionados sobre a sua participação nas mudanças organizacionais, a média do item foi insatisfatório, 2,67. Segundo Judson (1969), a maioria das pessoas obtém satisfação considerável do fato de exercer algum controle sobre seu ambiente de trabalho. Como consequência, a maioria das pessoas gostaria de tomar parte na tomada de decisões que as afeta diretamente. Se esse desejo fosse satisfeito, seu interesse no trabalho que faz seria muito maior, tendo como consequência, mais disposição em aceitar uma mudança à qual, de outra forma, iriam opor-se.

No que se refere às idéias e a inovações trazidas pelos colaboradores, no item 13, demonstrou um resultado razoável, 3,17. Para Chiavenato (1998), a inovação significa o processo de criar algo novo que tenha um valor significativo para uma pessoa, grupo, organização, indústria ou sociedade. Ela está relacionada com a mudança. Se a mudança significa fazer as coisas de maneira diferente, a inovação representa o tipo mais especializado da mudança: uma idéia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço. Toda a inovação envolve mudança, mas nem toda mudança envolve novas idéias ou conduz a melhorias significativas.

Em contrapartida, nos itens referentes ao apoio da chefia como exemplo o item 17, foi identificado um bom clima, média 4,0. Dentre as habilidades básicas que um líder deve possuir para conduzir e incentivar pessoas encontra-se a “habilidade relacional”, para Chiavenato (2004), o líder mantém interconexão com as pessoas por meio do diálogo, inclusão social, consenso, busca de acordos, retroação construtiva e solução colaboradora de problemas. Relações humanas e participativas como comunicação de apoio e espírito de equipe são absolutamente essenciais. Além disso, deve saber desenvolver um clima de aprendizagem e ser um agente de mudança organizacional.

Tabela 2 – Médias fatoriais da dimensão Apoio da Chefia e da Organização com apresentação dos itens mais relevantes.

ITEM	MÉDIA DO ITEM
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários	3,10
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	3,17
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	3,40
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	2,67
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	4,0
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	3,63

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A capacidade mais importante de uma empresa é a de mudar a si mesma. E a medida mais urgente para ela tornar-se bem sucedida é aprender a dar boas-vindas à inovação e passar a exigí-la de onde quer que ela venha. Indivíduos criativos induzem a organizações também criativas, se as condições criativas são motivadas, as novas idéias podem ser geradas e endereçadas para sua aceitação e implementação (CHIAVENATO, 1998).

4.2 Recompensa

A compensação em recursos humanos não é um fim, mas, meio, para se alcançarem objetivos tanto da organização quanto das pessoas que nela trabalham. Um sistema social mantém sua existência em função de sua habilidade em satisfazer as necessidades de seus integrantes. O comportamento dos

integrantes que contribuem com o sistema deve ser reforçado, isto é, recompensado, estimulado e apoiado. Numa organização, o gerente exerce o controle fundamental do sistema de recompensas, contudo, muitos gerentes não conseguem perceber como seu comportamento e suas decisões podem reforçar ou desestimular o comportamento desejado dos funcionários. Como gerente, alguém está em posição de recompensar, punir ou ignorar muitos tipos diferentes de comportamento. As escolhas do gerente terão efeitos importantes sobre a produtividade, satisfação, desenvolvimento dos trabalhos e, em última instância, sobre o clima de todo o ambiente de trabalho (COHEN; FINK, 2003).

De acordo com os dados da pesquisa, o fator “Recompensa” apresentou a menor média fatorial comparado as outras dimensões; 2,81 representando, dessa forma, um clima ruim nessa dimensão. Conforme explanação anterior, a força de trabalho atualmente da empresa conta com mais de 50% do seu quadro de pessoal ocupados por empregos em comissão, terceirizados e requisitados. O curioso da pesquisa, é que o perfil da amostra retrata quase uma equiparidade entre o percentual de comissionados, terceirizados e requisitados, somando 47% da amostra, contra 53% dos empregados do quadro da CEB, em tese, concursados. Esta informação direciona melhor o campo de análise dos dados porque os sistemas de recompensa fornecidos para os empregados do quadro da CEB são diferentes dos destinados aos comissionados, por exemplo.

Observando os itens da tabela abaixo, pode-se perceber que em todos eles parece haver uma dissonância entre o trabalho executado pelo colaborador e sua recompensa.

Tabela 3 – Médias fatoriais da dimensão Recompensa com apresentação dos itens mais relevantes.

ITEM	MÉDIA DO ITEM
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,86
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	2,15
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	2,90
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário	2,12
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	2,19

Fonte: Elaborado pela autora

Chiavenatto (2004), afirma que a empresa precisa proporcionar recompensas organizacionais pela inovação e pelas soluções bem sucedidas de problemas operacionais. Segundo o autor, o bom desempenho deve ser recompensado imediatamente e proporcionalmente ao valor acrescentado ao negócio ou ao processo da empresa. Isto proporciona importante reconhecimento e indica que as coisas seguirão adiante da maneira como a sugestão foi feita. Os efeitos do esforço, como a economia de dinheiro, não deve ser um benefício exclusivo da empresa, mas algo que possa ter alguma participação das pessoas que as provocaram. Os ganhos de produtividade devem ser repartidos com as pessoas para proporcionar esforço positivo. É através desse tipo de informação e retroação que as pessoas e a organização podem conhecer e reconhecer o valor de suas contribuições.

Recompensar, segundo Kisil (2002), é um elemento importante e tangível da vida organizacional, sendo praticamente impossível pensar na participação de qualquer indivíduo em uma organização sem que receba alguma forma de recompensa. Durante o processo de mudança, recompensar o trabalho diferente dos participantes pode representar o diferencial entre o sucesso e o fracasso, estabelecer um incentivo aos participantes para que direcionem suas ações rumo ao que deve ser mudado, representa uma clara sinalização, por parte da organização, do quanto se está valorizando a mudança e aqueles que podem realiza-la.

4.3 Conforto Físico

A demanda por qualidade de vida leva as empresas a repensarem a saúde e a segurança no trabalho, mais diretamente, na medida em que elas são capazes de alterar significativamente a relação custo/benefício na gestão do trabalho, diminuindo os índices de absenteísmo, gastos com acidentes de trabalho, assistência médica e social, insalubridade, dentre outros França (1997 apud VASCONCELOS, 2001).

Tanto a tecnologia quanto o layout são importantes fatores ambientais porque determinam muitas coisas para as pessoas da organização como: quantidade de atenção individual; envolvimento e julgamento necessários; grau de

interação, comunicação e cooperação exigidas para um trabalho complexo; número de pessoas que precisam estar presentes, e assim por diante (COHEN; FINK, 2003).

De acordo com os resultados da pesquisa, esta dimensão apresentou a maior média fatorial comparado as outras dimensões, porém abaixo de 4,0, o que representaria um bom clima. Uma das hipóteses que justificariam este resultado seria ainda a falta de ações ligados a programas de qualidade de vida e segurança do trabalho na empresa, que acredito ser, um dos pontos que serão abordados no processo de reestruturação organizacional.

Tabela 4 - Médias fatoriais da dimensão Conforto Físico com apresentação dos itens mais relevantes.

ITEM	MÉDIA DO ITEM
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,73
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	3,56
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	3,41

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.4 Controle/Pressão

“Às vezes, as exigências do trabalho não estão escritas mas são transmitidas pelo supervisor ou por outros superiores como exigências ou regras a respeito do que deva acontecer”. (COHEN; FINK, 2003, p. 68). Um chefe, por exemplo, que pensa que os funcionários tentarão tapeá-lo, exigirá relatórios escritos, reuniões freqüentes para acompanhar o andamento das tarefas, manifestações de deferência e promessas de fidelidade.

Segundo os mesmos autores, há três processos pelos quais as pessoas são influenciadas: por submissão; identificação e internalização. O processo de submissão é fazer alguma coisa em função do custo de não fazê-la, a pessoa cumpre “ordem” exteriormente, enquanto por dentro sente resignação ou ressentimento, quando a submissão está em operação, os líderes só terão sucesso enquanto detiverem o controle sobre o que os seus seguidores precisam ou desejam. A identificação ocorre quando a pessoa é influenciada pela atração

exercida pelo líder, seja porque este é simpático e tem carisma ou porque representa algo ao qual a pessoa aspira. Já o terceiro tipo de influência, a internalização, ocorre quando o líder tem a experiência e os valores necessários para conquistar a credibilidade junto a seus seguidores, estes passam a acreditar que o que o líder sugere é de fato o melhor curso de ação para eles.

Há longo prazo, os líderes mais bem sucedidos são aqueles cuja influência se alicerça na credibilidade, isto é, os seus seguidores são convencidos pela lógica de suas idéias, no qual demandam e internalizam a sua influência (COHEN; FINK, 2003).

Este fator, “Controle/Pressão”, apresentou uma média que nos permite supor um bom clima nessa dimensão, pois encontra-se abaixo de 2,9. Os itens relacionados na tabela foram os que apresentaram um valor um pouco acima da média esperada, no item 53, por exemplo, o rigor do controle da frequência, pode ser justificado pela instalação dos relógios de ponto eletrônico, para se adequar a uma normatização do Ministério do trabalho, antes este controle era realizado manualmente por preenchimento da folha de ponto.

Tabela 5 - Médias fatoriais da dimensão Controle/Pressão com apresentação dos itens mais relevantes.

ITEM	MÉDIA DO ITEM
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,57
53. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	3,29
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	2,98

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.5 Coesão entre Colegas

Em qualquer grupo de trabalho, um fator emergente fundamental é o grau com que os integrantes do grupo passam a gostar uns dos outros e do grupo como um todo. Quanto maior a semelhança entre atitudes e valores trazidos pelos integrantes do grupo, maior a probabilidade de sua coesão (COHEN; FINK, 2003).

Em cada grupo ocorrem ocasionalmente diferenças de opinião; a maneira de resolvê-las afeta a coesão. Se um grupo tem problemas repetidos para resolver diferenças entre seus integrantes em virtude de grandes diferenças de opinião, valores ou estilos de trabalho, então a simpatia entre os participantes tende a diminuir mesmo se o grupo consegue ser bem-sucedido (COHEN; FINK, 2003).

De acordo com Cohen e Fink (2003, p.95) “um grupo coeso pode proporcionar excelentes oportunidades para que seus integrantes se ajudem e aprendam uns com os outros.” O grupo em geral chegará a um forte consenso quanto ao que cada participante deverá produzir e incentivará todos os integrantes a produzir a esse mesmo nível. Isso pode ser parte do que atrai as pessoas para o grupo, dividir conhecimentos, habilidades e experiências.

De forma particular, este item “Coesão entre Colegas” nos permite avaliar de forma indireta, o processo de Unificação das Empresas ora estudado, sob o ponto de vista das relações interpessoais. O que a pesquisa nos aponta, é que a média da dimensão não mostra um clima que possa ser classificado como bom, acima de 4,0, porém não é ruim, isso pode ser justificado pelo período de adaptações a mudança, ou seja, o pouco tempo (menos de um ano) que as empresas se juntaram no mesmo ambiente.

Tabela 6 – Médias fatoriais da dimensão Coesão entre Colegas com apresentação dos itens mais relevantes.

ITEM	MÉDIA DO ITEM
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,36
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	3,45
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	3,55
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,05

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Nos item 62 e 63, por exemplo, os funcionários afirmam não se sentir a vontade para contar seus problemas pessoais e demonstram um grau de interação entre colegas razoável. Judson (1969) qualifica esse processo como efeitos sociais a mudança, segundo o autor, quase toda mudança no padrão ou método de trabalho tenderá a alterar as relações já estabelecidas entre aqueles que estão fazendo o

trabalho e seus outros colegas na organização, ou seja, quando as normas e sistemas de trabalho são mudados, as suas relações por afinidade com os outros em seu ambiente de trabalho, são muitas vezes interrompidas ou alteradas.

4.6 Análise e Discussão da Entrevista Semi-Estruturada

A entrevista semi-estruturada realizada com a analista de Recursos Humanos teve por finalidade defrontar as políticas adotadas pela alta gestão e a percepção dos colaboradores perante o processo da mudança.

Quando questionada sobre a necessidade e os motivos da mudança, ela relatou que a concepção da mudança adveio de um processo de desverticalização da empresa CEB ocorrido em 2006 pelo qual foram segmentadas as áreas de distribuição e geração de energia elétrica, que, por determinação da Aneel, deveriam ser executadas por empresas distintas. Desta forma, foi destinado o serviço de distribuição de energia a CEB Distribuição, que acabou sendo conferido erroneamente, a posição de Holding do grupo, ficando relegado em segundo plano os negócios de geração de energia das empresas CEB Participações e CEB Lajeado. Discussões sobre o sistema de governança corporativa da CEB apontaram para a necessidade de fortalecer a Companhia enquanto Holding, desmistificando a pretensa posição conferida a CEB Distribuição. Discutidos os pontos de governança, os negócios do grupo, resultados empresariais, planos de metas, estrutura e composição de quadro funcional e recursos humanos começou a ser idealizado o processo de mudança física, cujo alguns objetivos foram: criar uma maior proximidade da CEB e demais empresas a ela vinculadas; acompanhamento e discussão das estratégias empresariais de cada empresa do Grupo, maior legitimidade à CEB enquanto Holding, promoção de ações de otimização de recursos e pessoas, com atuação por centro de atividade, dentre outros.

Após a análise dos dados levantados na pesquisa, podemos pressupor que há um alinhamento entre a alta gestão e a percepção dos colaboradores quanto aos motivos da mudança, pois 68% dos respondentes apontaram a “homogeneização e padronização das atividades” e o “desenvolvimento de equipes”, um dos motivos que justificaram a mudança. Além destes dois itens, as três

respostas abertas dadas para esta questão, como “mais produção”, “divisão do trabalho” e “regulação do setor” ratificam este alinhamento de percepções.

Tabela 7 – Pesquisa de opinião sobre os motivos da unificação.

QUESTÃO	
64. Na sua opinião, qual(s) foi o motivo (s) que gerou a unificação das empresas CEB Lajeado, CEB Participações, CEB Holding e CEB Geração?	%
Redução de Custos	21,5%
Homogeneização e padronização de atividades	41,5%
Desenvolvimento do trabalho em equipe	26,2%
Não sei responder	10,8%
OUTROS, QUAL?	
Para que haja mais produção	
Divisão de trabalho em setores/atividades	
Regulação do setor	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Dando prosseguimento a entrevista, a Analista de Recursos Humanos foi questionada a respeito do processo de planejamento da mudança, como ela foi informada as pessoas e se ela percebe atualmente resistência dos colaboradores para aceita-la.

A analista expôs que logo aprovado pela Diretora Colegiada da CEB o projeto de mudança física das empresas para o mesmo ambiente, a equipe de coordenação saiu em busca de um imóvel próximo a CEB Distribuição e que apresentasse também, um custo de locação que justificasse a migração das demais empresas para o espaço. Feita todas as avaliações obrigatórias constantes no processo de locação, passou-se a discutir a composição de equipes multidisciplinares formadas por profissionais de todas as empresas envolvidas, bem como o layout. A analista afirmou que todas as pessoas envolvidas com a mudança de forma direta ou indireta foram comunicadas e orientadas quanto ao remanejamento dos móveis para o novo endereço. Afirmou ainda que: “Inicialmente, como toda mudança, ocorreram alguns imprevistos, mas plenamente contornáveis, a adaptação foi se dando lentamente assim como a integração dos grupos até por sua heterogeneidade. A resistência hoje é mínima, as equipes estão mais adaptadas, e havendo algo pontual, entendo que a intervenção do gestor arrefece muito essa situação”.

Analisando os dados da pesquisa, podemos observar que 64,3% dos respondentes, afirmaram que tanto não houve um agente de mudança, como também, nos casos em que foi percebido a sua presença, “em parte” ele contribuiu para esclarecer dúvidas.

Tabela 8 – Pesquisa de opinião sobre o Agente de Mudança

QUESTÃO	
65. Na sua opinião, houve um agente de mudança, ou seja, alguém que o ajudou a prepará-lo para a mudança tirando dúvidas e ou/esclarecimentos.	%
Sim	14,3%
Não	19,0%
Em parte	45,2%
Não sei responder	14,3%
Não responderam	7,1%

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Uma função importante no processo de mudança planejada é conferida ao “agente de mudança”, conceituado por Chiavenato (2004) como: pessoas que atuam como catalisadoras e assumem a responsabilidade pela gestão das atividades de mudança conduzindo ou guiando o processo de mudança em uma organização. Os agentes podem ser administradores ou não, funcionários da organização ou consultores internos ou externos. Kisil (2002) elenca quatro competências necessárias para conduzir a mudança: saber comunicar as mudanças; saber lidar com a resistência; aumentar o envolvimento da equipe e exercer uma liderança visionária - entende-se por líder visionário, aquele que compreenda e articule uma visão do objetivo a ser atingido e crie ambiente onde o grupo sinta que torna essa visão uma realidade.

O que podemos averiguar de forma geral, em todo o relato da entrevista é que apesar do colaborador ter uma percepção alinhada com a alta gestão sobre os motivos da mudança, o processo e o planejamento da mudança, contemplou mais ações burocráticas e processuais do que propriamente, ações prévias voltadas para as pessoas, como forma de conscientizar e prepará-las para a mudança. O que corrobora este pensamento foi a forma utilizada para informar as pessoas quanto à mudança, a analista declarou que “todas as pessoas envolvidas com a mudança ou que de forma indireta sofreriam com a sua ação foram comunicadas e orientadas quanto ao remanejamento dos móveis para o edifício JADE”. A dúvida que paira

neste relato é, o que mais foi informado as pessoas além do cronograma de desocupação dos imóveis?

Chiavenato (2004) declara que o grande obstáculo e a dificuldade maior na gestão das mudanças residem no fato de que administradores e gerentes estão mais acostumados a trabalhar com a atenção focada exclusivamente em aspectos físicos e concretos, com dados previsíveis e determinísticos, ostentando assim, uma enorme dificuldade e imperícia em lidar com pessoas.

Para Judson (1969) a fase de análise e de planejamento de uma mudança deverá estar concluída antes que qualquer ação pública possa instituí-la. Assim, a administração deverá preparar-se com antecedência para enfrentar qualquer tipo de oposição; ter uma concepção bem clara do que será realizado e por que e compreender a maneira como a mudança será provavelmente considerada pelos que ela atingir. E por ter que antecipar muitos desses problemas, a administração deverá estar preparada para enfrentar essas dificuldades com soluções possíveis.

Segundo o mesmo autor, durante a fase de “comunicação da mudança”, um gerente deverá ter dois objetivos: assegurar de que todas as pessoas interessadas tenham o conhecimento mais completo possível das razões e objetivos da mudança e dos benefícios esperados com sua execução e avaliar a reação dos indivíduos quanto as suas crenças e temores acerca da mudança.

Em essência, o gerente e seus supervisores precisam transmitir as informações a respeito da mudança a todos os interessados naquilo que está para acontecer, essas informações podem ser fundamentalmente concretas mas poderão conter conjecturas e previsões com bases realistas. Além disso, no entanto, a administração deve ficar à escuta. É preciso que ela escute a fim de poder avaliar a eficiência de suas comunicações por meio do grau de compreensão que ela tenha conseguido. Do mesmo modo, a administração deverá prestar atenção aos comentários e idéias expressadas pelos empregados a respeito da mudança. E, através dessa comunicação de sentido duplo, tanto empregados como a administração saberão o que esperar da situação (JUDSON, 1969).

Discutindo com antecedência o que é que está para acontecer, os empregados poderão estar mais bem preparados para ajustar-se às novas

condições e provavelmente não se disporão a resistir à mudança tão intensamente. A resistência pode ser superada desde que as pessoas sejam educadas e preparadas antecipadamente para a mudança. A comunicação de idéias e do projeto ajuda as pessoas a perceberem a necessidade da mudança e a lógica inerente a ela. Uma verdadeira compreensão da mudança só pode ser baseada em um conhecimento completo dos fatos relativos à questão. Guardar segredo a respeito das informações, ou então distorcê-las, terão na maioria das vezes conseqüências maléficas para a administração. Se houver, por parte da administração, uma certa apreensão a respeito de divulgar alguma informação com antecedência, esta deverá analisar e comparar os riscos e benefícios em potencial, antes de chegar a uma decisão final (JUDSON ,1969).

CONCLUSÃO

É admirável o valor que a pessoa tem no processo de mudança. Isto pode ser comprovado pelo fato de grande parte dos fatores determinantes estarem ligados à questão comportamental dentro da organização. Isso mostra mais uma vez a relação entre as habilidades humanas e o gerenciamento da mudança.

A necessidade de se adaptar ao ambiente leva as organizações a buscar formas de melhor sobressair-se das dificuldades sempre buscando alcançar seus objetivos. Portanto a mudança deve ser efetivada com a participação das pessoas, com a avaliação ambiental e com o planejamento de suas ações para se obter maior proveito das oportunidades e responder às transformações de forma construtiva.

Os gestores devem se preocupar com a sustentação das mudanças para não se depararem com crises dentro da organização. Existem sim formas de planejar a mudança, seja por meio de técnicas de planejamento básicas, sejam inseridos no planejamento estratégico da empresa ou ainda na utilização de programas de mudanças já definidos. O importante é que em qualquer das escolhas seja mantida a idéia de direção do processo e não de controle, pois a instabilidade da mudança não lhe permite ser controlada, mas sim guiada e orientada para o objetivo da organização.

A importância que é conferida às pessoas no processo de mudança também tem profunda relevância no clima organizacional, diferentemente do clima meteorológico, que não se pode mudar, o clima organizacional depende da colaboração das pessoas e uma atuação constante dos gestores, nesse sentido, toda a organização torna-se cada vez melhor, inclusive com melhores resultados, não só financeiros como também qualitativos.

Administradores e consultores não podem esquecer que a realidade objetiva é vista através de olhos subjetivos, e é antes uma construção pessoal no qual certos objetos selecionados pelo indivíduo são percebidos de um modo individual. Assim sendo, é essa a "realidade" com que é preciso trabalhar, as percepções das pessoas que povoam uma organização. Não é suficiente que o consultor ou o administrador veja a organização apenas a seu modo, é preciso tomar conhecimento de como a organização é vista também pelos outros membros.

Partindo deste pressuposto, a ferramenta de pesquisa de clima organizacional torna-se um meritório instrumento de medida empírica que auxilia o estudo dessas percepções no ambiente de trabalho.

Para este estudo em particular, foi utilizada a ECO – Escala de Clima Organizacional que permitiu avaliar os impactos da mudança no clima organizacional principalmente sob o prisma das variáveis contidas no objetivo específico desse trabalho, quais sejam: resistência a mudança; relações interpessoais, adequação da estrutura física e condições de trabalho.

Na variável “resistência à mudança” não foi identificado de forma clara, um impacto expressivo da resistência no clima organizacional, o que vale realçar, é a visão gerencial não preventiva para lidar com situações de resistência e sim pontuais, perdendo assim, a oportunidade de encontrar soluções eficientes para além da resistência em si, para as suas causas mais básicas.

Na variável “relações interpessoais”, os autores são unânimes em reconhecer a grande importância do tema tanto para os indivíduos quanto para as organizações, relativamente à produtividade e qualidade de vida no trabalho. Os elementos formais - estrutura administrativa, e informal - relacionamento humano que emerge das experiências do dia-a-dia, integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização. No estudo em questão, percebeu-se um impacto mais proeminente no quesito “relações interpessoais”, o que nos leva a inferir que pelo fato do padrão de relacionamento humano ser formado por experiências do dia-a-dia, nos tempos de mudanças organizacionais, este padrão tende a sofrer interferências devido a alterações no ambiente de trabalho da organização, isso significa que, pode ocorrer variações e alterações nessa rotina, sendo necessário, um volume de acomodação e ajustamento dessas pessoas a uma nova rotina, provocando dessa forma, instabilidade nas relações. Por fim, no que se refere à variável “adequação da estrutura física e condições de trabalho”, as condições ambientais presentes no local de trabalho podem interferir diretamente sobre o conforto do trabalhador ao executar sua tarefa, contribuindo no aparecimento de doenças ou influenciando na qualidade da tarefa a ser realizada. De acordo com os dados da pesquisa, a dimensão “Conforto Físico” não apresentou uma média considerada ruim, o que nos permite pressupor, que o impacto dessa variável no clima organizacional é de baixa relevância.

De forma geral, com base nas constatações apresentadas, pode-se deduzir que as mudanças organizacionais de alguma forma impactaram ou ainda impactam o clima organizacional da empresa em questão, visto que elas apresentam uma certa constância no dia-a-dia do ambiente de trabalho e são iminentes no que se refere a reestruturação organizacional. Fazendo uma analogia com o modelo do processo de mudança criado por Kurt Lewin, nos permitiu inferir que das três fases distintas do processo; descongelamento, mudança e recongelamento, a fase da “mudança” é a mais coerente com o atual contexto da organização, pois representa o descongelamento e abandono de velhas idéias e práticas organizacionais para que sejam substituídas por novas.

Diante do exposto, pode-se concluir que o presente estudo respondeu o problema de pesquisa e atingiu os objetivos propostos. Uma das limitações encontradas foi conseguir a quantidade suficiente de participantes na pesquisa definida na amostra. Um dos prováveis motivos pode ser justificado pelo período de instabilidade no cenário político do GDF, visto que a composição da força de trabalho atual da empresa é formada por uma quantidade significativa de empregados em comissão e terceirizados. Deste modo, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas na área de mudanças organizacionais relacionando-a com clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. A. **Formação do Líder**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W.; **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R.; **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRESSAN, C. L.; LIMA, S. M. V.; Mudança Organizacional: Uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org). **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. São Paulo: FGV, 2003, Cap.1.
- BRESSAN, C. L.; **Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial**. Seminário de Gestão de Negócios, v.1, 2004. Disponível em: http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf. Acesso em: 10 mar. 2014. 15:40.
- CHIAVENATO, I. **Os Novos Paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Gerenciando Pessoas**. 3. Ed. São Paulo: Mokros books, 1994.
- _____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**, 2. Ed. São Paulo: Thomson, 2004.
- COHEN, A.R; FINK, S.L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CURY, A. **Organização e Método: Uma visão Holística**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUTRA, J.S; VELOSO, F. R. V; FISCHER, et. al . As carreiras inteligentes e sua percepção pelo Clima Organizacional, 2009. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v.10. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000100008. Acesso em: 24 ago. 2014. 22:26
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. 2. Ed. São Paulo: Makros books, 1991.
- GRAÇA, H. **Clima Organizacional: Uma abordagem vivencial**. Brasília: Athalaia, 1999.
- GUIMARÃES, C. C. M; BARBERO, E. R.; BOSE, M. **As interfaces entre o Poder e o Clima Organizacional: Um estudo de caso de uma organização do terceiro setor**, 2004. Disponível em: <http://www.praxian.com.br/publicacoes/R.H/Organizacional.pdf>. Acesso em: 23 out. 2014. 10:49.
- HERNANDEZ, J.M; CALDAS, M.P. Resistência à Mudança: Uma revisão crítica. RAE: **Revista de Administração de Empresas**, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2014. 14:14.

JACOBSEN, A. L.; RODRIGUES, M. M. B. **Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional**, 2002. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/fs000408.pdf>. Acesso em: 23 out. 2014. 09:16

JUDSON, A. S. **Relações Humanas e Mudança**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1969.

KISIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2002.

LAWRENCE, P. R. **Como lidar com Resistência às Mudanças**. 1. Ed. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LUZ, R. **Clima Organizacional**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: Siqueira, M. M. M. (Org). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 29-38.

MONTANA, P.; CHARNOV, B.; **Administração**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, P.R. **Transformação Organizacional: A teoria e a prática de inovar**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEVES, F. S; CASTRO, J. M. **A participação e o Envolvimento dos Servidores como fatores críticos para a implementação de um Processo de Mudança Organizacional: Um estudo de Caso no Governo do Estado de Minas Gerais**. ENAPG: Encontro de Administração Pública e Governança, Vitória; 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG400. Acesso em: 14 ago. 2014. 11:20.

OLIVEIRA, J. S. G; CAMPELLO, M. L. C.; **Clima e Cultura Organizacional no desempenho as Empresas**, 2008. Disponível em: <http://Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf>. Acesso em: 02 mar. 12:06.

PALACIOS-PUENTE, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional, 2002. **Revista de Administração**, v. 37. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1056. Acesso em: 19 ago. 2014. 18:00.

PEREIRA, M. J. B. **Pressupostos da mudança: Na cova dos leões – o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PEREIRA, F. A. M; OLIVEIRA, E. ; TEIXEIRA, J. C. M. A influência do Clima e Cultura Organizacional na Gestão de uma escola de ensino fundamental, 2013. **Qualit@s Revista Eletrônica**. v.14 Disponível em: <http://m.revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1521>. Acesso em: 26 ago. 2014. 11:46.

QUINTELLA, H. L. M. M.; SOUZA, L. P. S . **Cultura de negócios: nova perspectiva dos estudos sobre o comportamento Organizacional: O estudo de caso em duas emissoras de TV Educativa**. Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003. Disponível em: <http://www.estacio.br/revistamade/03/artigo6.asp>. Acesso em: 14 ago. 2014. 14:50.

RAGASSON, C. A. P.; LAZAROTTO, E. M.; BOZZA, M. S. S. **Condição de Trabalho: a ação social**, 2004. III Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIISeminario/paineis/Painel%2008.pdf>. Acesso em: 30 out. 2014. 02:03.

ROBBINS, P.S. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVEIRA JUNIOR, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento Estratégico como instrumento de Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, E. L. **Impactos da Mudança no Clima Organizacional: Um estudo de caso na Telet/Claro Digital**, 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4221>. Acesso em: 31 ago. 2014. 19:40

TORRES, E. F.; OLIVEIRA, J. A. **A influência do Clima Organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústrias do setor alimentício utilizando o modelo ASH**, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 22 ago. 2014. 22:20.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de Vida no trabalho: Origem, Evolução e Perspectiva**, 2001. **Caderno de pesquisas em Administração**, v.8. Disponível em: <http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2009/06/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem.pdf>. Acesso em: 30 out. 2014. 00:49.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semi-estruturada

Entrevista Semi-estruturada com a analista de recursos humanos

Pergunta 01 – Qual foi a necessidade da mudança?

Pergunta 02 – Quais os motivos que geraram a mudança?

Pergunta 03 – Como foi o processo de planejamento da mudança?

Pergunta 04 – Como a mudança foi informada às pessoas?

Pergunta 05 – Você percebe resistência das pessoas hoje?

Pergunta 06 – O que pode ser feito para minimizar os efeitos da resistência a mudança?

ANEXO A – Escala de Clima Organizacional - ECO

Caro colaborador,

Durante o período de 06/10/2014 (segunda-feira) à 10/10/2014 (sexta-feira) será aplicado um questionário cujo objetivo é analisar o Clima organizacional após o processo de Unificação das empresas do Grupo CEB. Este questionário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico no qual todas as informações aqui prestadas serão tratadas com total sigilo, sendo inclusive resguardada a identidade do respondente.

Após o preenchimento, este questionário deverá ser colocado nas urnas disponíveis para este fim localizadas no espaço gourmet e recepção da CEB.

Pedimos mais uma vez sua compreensão e auxílio no sentido de devolvê-lo preenchido impreterivelmente até o dia 10/10 (sexta-feira) para que possamos dar continuidade ao nosso trabalho acadêmico de pós graduação.

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho.

Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha.

O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO, ou seja, as perguntas que levam o termo “nesta empresa” ou “essa empresa” considerar o grupo CEB e não a sua empresa de lotação. No termo “o chefe” entenda como o “seu superior imediato”

Para responder, leia as frases abaixo analisando cada uma de acordo com a forma que você avalia seu ambiente de trabalho. Preencha marcando um “X” somente em 1 (uma) das alternativas da sentença.

1		2		3		4		5				
DISCORDO TOTALMENTE		DISCORDO		NEM DISCORDO NEM CONCORDO		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE				
1.	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.							1	2	3	4	5
2.	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.							1	2	3	4	5
3.	O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.							1	2	3	4	5
4.	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.							1	2	3	4	5
5.	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.							1	2	3	4	5
6.	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.							1	2	3	4	5
7.	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).							1	2	3	4	5
8.	As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.							1	2	3	4	5
9.	Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.							1	2	3	4	5
10.	Aqui, existe planejamento das tarefas.							1	2	3	4	5
11.	O funcionário pode contar com o apoio do chefe.							1	2	3	4	5
12.	As mudanças nesta empresa são planejadas.							1	2	3	4	5
13.	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.							1	2	3	4	5
14.	Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.							1	2	3	4	5
15.	O chefe valoriza a opinião dos funcionários.							1	2	3	4	5
16.	Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.							1	2	3	4	5
17.	O chefe tem respeito pelo funcionário.							1	2	3	4	5
18.	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.							1	2	3	4	5
19.	Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.							1	2	3	4	5
20.	A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.							1	2	3	4	5
21.	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.							1	2	3	4	5
22.	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.							1	2	3	4	5
23.	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.							1	2	3	4	5
24.	Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.							1	2	3	4	5

25.	O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	1	2	3	4	5
26.	Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	1	2	3	4	5
27.	Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	1	2	3	4	5
28.	Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	1	2	3	4	5
29.	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	1	2	3	4	5
30.	O trabalho bem feito é recompensado.	1	2	3	4	5
31.	O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	1	2	3	4	5
32.	A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	1	2	3	4	5
33.	A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	1	2	3	4	5
34.	Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	1	2	3	4	5
35.	Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
36.	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	1	2	3	4	5
37.	Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	1	2	3	4	5
38.	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	1	2	3	4	5
39.	O ambiente físico de trabalho é agradável.	1	2	3	4	5
40.	Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	1	2	3	4	5
41.	Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	1	2	3	4	5
42.	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
43.	Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
44.	O setor de trabalho é limpo.	1	2	3	4	5
45.	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	1	2	3	4	5
46.	Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	1	2	3	4	5
47.	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
48.	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	1	2	3	4	5
49.	Nesta empresa, tudo é controlado.	1	2	3	4	5
50.	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	1	2	3	4	5
51.	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	1	2	3	4	5
52.	Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	1	2	3	4	5
53.	Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	1	2	3	4	5
54.	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	1	2	3	4	5
55.	Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	1	2	3	4	5
56.	Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	1	2	3	4	5
57.	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	1	2	3	4	5
58.	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	1	2	3	4	5
59.	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	1	2	3	4	5
60.	Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	1	2	3	4	5
61.	Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	1	2	3	4	5
62.	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	1	2	3	4	5
63.	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	1	2	3	4	5

64. Na sua opinião, qual(s) foi o motivo (s) que gerou a unificação das empresas CEB Lajeado, CEB Participações, CEB Holding e CEB Geração?

- Redução de custos
 Homogeneização e padronização de atividades
 Desenvolvimento do trabalho em equipe
 Não sei responder . Outros, Qual? _____

65. Na sua opinião, houve um agente de mudança, ou seja, alguém que o ajudou a prepará-lo para a mudança tirando dúvidas e ou/esclarecimentos.

- Sim Não Em parte Não sei responder

DADOS COMPLEMENTARES

1) Sexo

- Masculino Feminino

2) Idade

- 18 a 25 anos 26 a 30 anos 31 a 35 anos
 36 a 40 anos 41 a 45 anos 46 a 50 anos
 Mais de 51 anos

3) Escolaridade

- Ensino fundamental Incompleto Ensino médio incompleto Ensino Superior incompleto
 Ensino fundamental completo Ensino médio completo Ensino Superior completo
 Pós Graduação Mestrado e/ou Doutorado

4) Qual é a sua relação de trabalho com esta empresa?

- Emprego em comissão (E.C)
 Terceirizado
 Empregado da CEB Distribuição
 Empregado da CEB Holding
 Cedido de outros órgãos.

OBRIGADA!