

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CÂMPUS CURITIBA
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETROTÉCNICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERÊNCIA DE MANUTENÇÃO

MARCIO JOSÉ ELIAS

**PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA PARA AUXILIAR NO
PROCESSO DE MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL
DO SETOR DE MANUTENÇÃO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2014

MARCIO JOSÉ ELIAS

**PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA PARA AUXILIAR NO
PROCESSO DE MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DO
SETOR DE MANUTENÇÃO**

Monografia de conclusão de curso apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gerência de Manutenção do Departamento de Eletrotécnica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gerência de Manutenção.

Orientador: Dr^a Hilda Alberton de Carvalho

CURITIBA

2014

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus pela energia, saúde e coragem para concluir este curso e principalmente pela proteção dada a mim e a minha família nos aproximadamente 800 quilômetros que percorríamos em cada final de semana da especialização.

A todos os professores do curso, que de uma forma ou de outra contribuíram para minha evolução profissional e pessoal.

A família Mazur, que deixou seus afazeres para auxiliar na logística, abriu as portas de sua residência para minha estadia e me recebeu sempre com muita atenção e carinho.

A minha filha por existir, estar ao meu lado e me motivar todos os dias.

E o que dizer a você Rafaela, minha esposa, para mensurar meus agradecimentos?

- Obrigado por buscar e encontrar o curso em um momento difícil de minha carreira.

- Obrigado por encarar comigo todas as viagens, mesmo com nossa filha com menos de um ano.

- Obrigado pela paciência e incentivo nas horas de dificuldade.

- Obrigado por confiar em mim como profissional.

- Em fim, obrigado por todo esforço que você fez para que nós atingíssemos mais este objetivo.

Quite often, leaders try to change the way people act without changing the way they think. (CONNORS, Roger. SMITH, Tom, 2010)

Com bastante frequência, os líderes tentam mudar a maneira como as pessoas agem sem mudar a maneira como elas pensam. (CONNORS, Roger. SMITH, Tom, 2010)

RESUMO

ELIAS, Marcio José. Proposta de uma metodologia para auxiliar no processo de mudança de cultura organizacional do setor de manutenção industrial. 2014. 62p. Monografia (Especialização em Gerência de Manutenção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

O estudo em questão apresenta uma abordagem teórica sobre o tema cultura organizacional, detalhando seus níveis, características e tipos. Apresenta os fatores que influenciam na formação da cultura, suas fases de construção e consolidação. Também são abordados os medos e resistências dos indivíduos do grupo e da organização, apresentados durante um processo de mudança da cultura organizacional. Baseado no estudo realizado através da pesquisa bibliográfica, o trabalho traz como resultado uma proposta de metodologia que é formada por etapas bem definidas, que delimitam uma sequência de atividades com o objetivo de auxiliar o gestor da manutenção a realizar o processo de mudança de cultura organizacional do departamento de manutenção, com o mínimo de conflito e em um menor tempo.

Palavras-chaves: Cultura organizacional. Mudança de processo. Metodologia.

ABSTRACT

ELIAS , Marcio Jose Proposal for a methodology to assist in the organizational culture change in the industrial maintenance sector process. 2014. 62p . Monograph (Specialization in Management of Maintenance) - Federal Technological University of Paraná . Curitiba , 2014.

This study presents a theoretical approach to the subject organizational culture , detailing their levels , features and types . Presents the factors that influence the formation of culture , its phases of construction and consolidation . Are also addressed the fears and resistances of the individuals of the group and the organization , presented during a process of organizational culture change . Based on the study conducted by the literature , the work brings results in a proposed methodology that consists of well-defined steps , defining a sequence of activities with the goal of assisting the maintenance manager to carry out the process of organizational culture change the maintenance department with minimal conflict and in a shorter time .

Keywords: Organizational culture . Change process. Methodology

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES.....	11
2.2 CONCEITO DE CULTURA.....	13
2.3 A CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.3.1 As definições de cultura organizacional	14
2.3.2 Os níveis da cultura organizacional	16
2.3.2.1 Artefatos	17
2.3.2.2 Crenças e valores expostos	17
2.3.2.3 Suposições básicas.....	17
2.3.3 Características da cultura organizacional.....	18
2.4 AS FASES DE CONSTRUÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.4.1 Os fatores que influenciam na construção da cultura organizacional.....	21
2.4.2 Os tipos de culturas organizacionais.....	22
2.5 ELEMENTOS QUE FORMAM A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.5.1 Valores	24
2.5.2 Crenças.....	26
2.5.3 Ritos e cerimônias.....	28
2.6 A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.7 O PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL	30
2.7.1 Premissas para a mudança cultural	31
2.7.2 Os problemas e medos no processo de mudança cultural.....	32
2.7.2.1 Resistência individual.....	33
2.7.2.2 Resistência organizacional	34
3 DESENVOLVIMENTO.....	36
3.1 METODOLOGIA.....	36
3.2 AMBIENTE EXPLORADO.....	37
3.3 FASE 1 - AMBIENTAÇÃO	38
3.3.1 Etapa 1 – Identificar as motivações da necessidade de mudanças	38
3.3.2 Etapa 2 - Identificar os resultados esperados	39
3.3.3 Etapa 3 - Descrever a composição da nova cultura	40
3.3.4 Etapa 4 - Conhecer os líderes diretos e indiretos.....	41
3.3.5 Etapa 5 - Criar um cronograma de implantação	42
3.4 FASE 2 – MAPEAMENTO E IMPLANTAÇÃO.....	43
3.4.1 Etapa 6 - Iniciar as atividades junto à equipe de manutenção	44
3.4.2 Etapa 7 - Identificar as influências das culturas próximas	45
3.4.3 Etapa 8 - Classificar as culturas da organização e setor de manutenção	48
3.4.4 Etapa 9 - Identificar o clima organizacional	49
3.4.5 Etapa 10 - Identificar os artefatos.....	50
3.4.6 Etapa 11 - Identificar os valores	52
3.4.7 Etapa 12 - Identificar as crenças	54
3.4.8 Etapa 13 - Mapear mudanças na estrutura do setor de manutenção.....	56

3.4.9 Etapa 14 - Identificar os problemas e medos	56
3.4.10 Etapa 15 - Identificar as principais resistências organizacionais	57
3.4.11 Etapa 16 - Premissas a serem seguidas	59
4 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

O departamento de manutenção está evoluindo constantemente em seus processos de manutenção, na busca de oferecer maior disponibilidade e confiabilidade aos equipamentos com menor custo, como na concepção de Kardec, Nascif, (2010, p.21). “O único produto que a operação deseja comprar da manutenção e da engenharia é chamado de maior disponibilidade confiável ao menor custo”.

No processo de implantar novos processos, automaticamente está sendo alterada a cultura organizacional do departamento de manutenção e este processo de mudança oferece enorme resistência por parte dos indivíduos envolvidos, conforme afirmado por Schein (2009, p.13) “A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”.

Os processos que cada departamento de manutenção possui para executar suas atividades do dia a dia caracterizam seu nível de evolução na área e estas ações formam a cultura organizacional do departamento. Uma das definições de cultura organizacional de Dias (2013, p.74) é descrita como “é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com as pessoas, as estruturas da organização, os processos de tomada de decisões e os sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento”.

Neste trabalho será abordada a importância para o gestor da manutenção de entender os fatores que influenciam positivamente e negativamente no processo de formação da cultura organizacional em compreender os fatores que influenciam e formam uma cultura organizacional e qual a metodologia mais fácil para modificar esta cultura.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Na busca de aperfeiçoar os processos do departamento de manutenção, o gestor responsável pela implantação se depara com vários conflitos entre os indivíduos envolvidos que são motivados por vários fatores, e estes conflitos geram grandes desgastes de relacionamentos entre a equipe, eleva o tempo de

implantação dos novos processos e muitas vezes até impede a nova cultura de se enraizar.

Dias (2013, p. 59), “todas as culturas apresentam uma tendência de considerar seus hábitos, costumes e valores como sendo superiores ou melhores que os dos demais grupos sociais”. Neste contexto, o trabalho busca responder a seguinte pergunta:

Qual a metodologia que deve ser utilizada pelo gestor de manutenção, para se obter resultados eficientes no processo de mudança de cultura de uma equipe de manutenção?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor uma metodologia composta por etapas, que permita o gestor do setor de manutenção, compreender os fatores que influenciam a formação da cultura organizacional atual e também motivam a formação da nova cultura e assim possibilite a tomada de ações junto ao grupo de forma mais eficiente e assertiva.

1.2.2 Objetivos específicos

As etapas que serão realizadas na busca do objetivo geral são:

- a) Pesquisar na bibliografia existente os fatores que influenciam na formação da cultura organizacional, os principais medos, resistências e comportamentos apresentados durante o processo de mudança da cultura organizacional;
- b) Dividir o processo em etapas para facilitar o entendimento e também a execução da metodologia de mudança.
- c) Criar baseado na pesquisa bibliográfica um procedimento para cada etapa contendo ações pré-definidas para orientar o gestor da mudança ao processo de conhecer os fatores que formam a cultura atual e os fatores que deverão ser implantados para formar a nova cultura na etapa em questão.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo mais aprofundado sobre o tema cultura organizacional vem de encontro a uma necessidade pessoal em aperfeiçoar os conhecimentos sobre o assunto, para permitir a obtenção de resultados mais eficientes na carreira profissional de gerente de manutenção.

Foi identificada também a escassez do tema voltado para o departamento de manutenção, sendo sempre tratado de forma genérica. E a intenção é que o resultado do trabalho possa auxiliar gestores que enfrentam o mesmo desafio de mudar uma cultura em um departamento de manutenção.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para propor uma metodologia que venha auxiliar no processo de mudança de cultura organizacional do setor de manutenção, serão abordados temas que auxiliam no entendimento do conceito de organizações e de cultura, qual o impacto na cultura nas organizações, a definição de cultura organizacional, seus níveis e suas características, quais as fases de construção e consolidação, os elementos que a compõe, o conceito de clima organizacional, e quais os medos e resistências durante um processo de mudança de cultura organizacional,

2.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES

Segundo Dias (2013), uma organização é um grupo de pessoas que de forma organizada, cooperam entre si para unir suas capacidades individuais, com o intuito de ampliar o conhecimento do grupo e conseqüentemente atingir os objetivos desejados.

O conceito de organização é relato por Dias (2013) assim:

A palavra organização tem origem grega, *organo* que tem o significado de ferramenta ou instrumento. Nesse sentido, a própria palavra nos dá uma ideia de que podemos entender as organizações como instrumentos utilizados pelo homem para desenvolver determinadas tarefas, que não seriam possíveis para um indivíduo isolado. (DIAS, 2013, p. 11)

No dia a dia se convive com várias organizações, que se presta e recebe serviços, como por exemplo: hospitais, empresa em que se trabalha, organizações públicas, redes de televisão e rádio, e também se adquire produtos de pequenas e grandes organizações como: automóveis, roupas, alimentos, entre uma infinidade de outros serviços e produtos. (DIAS, 2013)

Segundo Chambel e Curral (2008) as organizações possuem aspectos que a diferenciam classificados como: “o tamanho, o produto ou serviço prestado, o formato e os recursos privilegiados.” Ainda segundo os mesmos autores, de entre as características comuns temos: “a composição (indivíduos/grupos), a orientação (para objectivos), as funções diferenciadas, a coordenação racional intencionada e a continuidade através do tempo.”

Para que as organizações exerçam suas funções e atendam as expectativas da sociedade, elas possuem características comuns como descrito por Dias (2013, p. 4), que afirma que “qualquer que seja o tipo de organização, elas apresentam algumas características que são comuns e universais como: a cooperação, a divisão de trabalho, os objetivos comuns e a existência de normas.” Essas características estão melhor discriminada a seguir:

- a) Cooperação: faz com que a união das capacidades dos indivíduos que participam da organização formem a capacidade da organização, tendo a possibilidade de exercer a função para que foi criada.
- b) Divisão de trabalho: dividir claramente os trabalhos entre os indivíduos da organização conforme sua capacidade, para aproveitar ao máximo os conhecimentos individuais que se destacam e aumentar a eficiência da organização.
- c) Objetivos comuns: é o motivo da existência da organização e os participantes devem buscar o mesmo objetivo.
- d) Existência de normas: tem a função de definir regras para os indivíduos da organização. É imprescindível que cada componente da organização esteja de acordo com as normas para que haja cooperação entre os mesmos. (DIAS, 2013)

Ao analisar as organizações de um ponto de vista mais amplo, Dias (2013) afirma que as maiores organizações são formadas por miniorganizações que pode ser considerado os setores da empresa.

As organizações são minis sociedades que tem seus próprios padrões ou modelos de crenças compartilhadas, divididas e suportadas por várias normas operacionais e rituais que podem exercer uma influência decisiva na eficiência da organização para atingir os objetivos aos quais se propuseram. (DIAS, 2013, p.33).

Sendo assim a cultura organizacional seguida nas miniorganizações é de extrema importância devendo estar alinhada com a cultura geral da organização.

2.2 CONCEITO DE CULTURA

A cultura é abstrata, mas tem grande influência na forma que se obtém os resultados e também nos resultados obtidos de uma organização. “Ou você gerencia sua cultura ou ela irá gerencia-lo” (CONNORS, SMITH, 2010, P.15).

O conceito dado por Edward Burnett Tylor, de 1871 é retirado de Dias (2013, p. 50) “aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem na condição de membro da sociedade”.

Outro conceito de cultura foi descrito por Schein (2009, p.16) “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”.

Para a convenção sobre Diversidade Cultural, de 2005 o conceito de cultura é:

O conjunto de traços distintivos espirituais, materiais, intelectuais e afetivos de uma sociedade ou grupo social, que compreendem, além das artes e letras, os estilos de vida, as formas de convivência, os sistemas de valores, as tradições e as crenças. (DIAS, 2013, p.51).

Connors, Smith (2010, p.7) apresentam um conceito resumido, mas que abrange os conceitos anteriormente mencionados. “cultura organizacional é como as pessoas pensam e agem”.

2.3 A CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Na visão de Schein (2009, p.7) somente nas últimas décadas está sendo utilizado o termo cultura organizacional para descrever o ambiente e as práticas existentes nas empresas. Normalmente é utilizado para mencionar a cultura que se deseja aplicar na empresa, como por exemplo: cultura de qualidade, cultura de serviço ao cliente. Desta forma assume-se que a cultura atual existente na empresa é a errada para seus objetivos.

Para Connors, Smith (2010, p.7) “cada organização tem uma cultura, que trabalha a seu favor ou contra você – e pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso”. Ainda segundo Connors, Smith (2010, p.7) nunca o gerenciamento da

cultura foi tão importante para a obtenção dos resultados esperados pela organização.

Conforme Dias (2013, p.71) a cultura organizacional é influenciada pelo menos por três outras culturas em seu entorno: cultura regional, cultura nacional e cultura local como apresentado na figura 1.



Figura 1: Culturas próximas que influenciam a cultura organizacional

Fonte: (DIAS, 2013, p.71)

De acordo com Dias (2013, p.74) “Uma das responsabilidades mais importantes dos quadros de dirigentes de uma organização é dar forma à cultura, que em última instância determinará o estilo e a filosofia administrativa”, como apresentado na figura 2 que mostra o estilo e a filosofia do grupo ser determinada pela cultura organizacional.

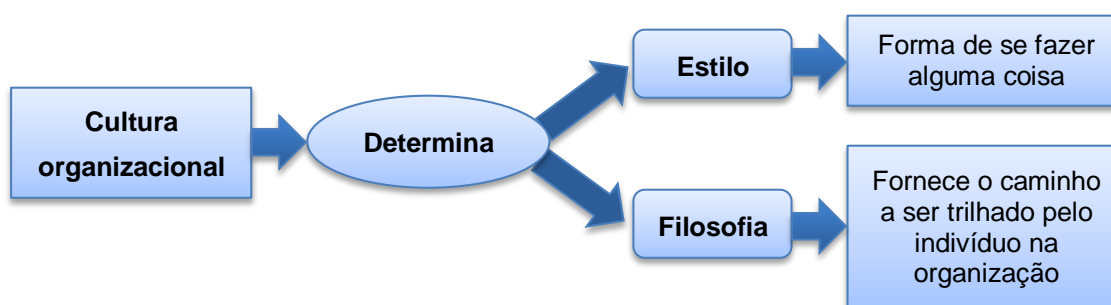


Figura 2: Filosofia administrativa

Fonte: (DIAS, 2013, p.75)

2.3.1 As definições de cultura organizacional

O homem é um sujeito social e possui a necessidade de participar de grupos sociais, de ser aceito e respeitado na comunidade em que participa,

“Nesse sentido, entende-se por cultura um conjunto complexo e multidimensional, que engloba o modo de pensar, sentir e agir apreendidos e partilhados por um grupo de pessoas de forma objetiva ou simbólica, concomitantemente, com o intuito de integrar estas pessoas e distingui-las de outras coletividades Oliveira, (Papa, 2009, P.388).

Dias (2013, p.80) apresenta em forma de quadro (Quadro1) algumas definições de vários autores sobre o tema de cultura organizacional.

<p>“a cultura de uma organização refere-se à configuração singular de normas, valores, crenças, modos de se comportar e outros elementos que caracterizam a maneira pela qual os grupos e indivíduos se combinam para realizar as coisas” (ELDRIGE;CROMBIE, 1974, P.89).</p>
<p>A cultura corporativa “é um sistema de significados pública e coletivamente aceitos operacionalmente no seio de um grupo dado, em um dado momento. Este sistema de expressões, de configurações, de categorias e de imagens fornece aos indivíduos uma interpretação de sua própria situação” (PETTIGREW,1979, P.574).</p>
<p>“A cultura é um padrão de crenças e valores compartilhados que dão aos membros de uma instituição significados e os provêm com regras de comportamentos em suas organizações” (DAVIS, 1984, P.1).</p>
<p>“A cultura é uma série de atendimentos e significados compartilhados por um grupo de pessoas. Os significados são tácitos em grande medida entre os membros, são claramente relevantes para algum grupo em particular, e distintivos para o grupo” (LOIUS, 1985, P.74).</p>
<p>“A cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolo, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus empregados. Esses rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam ideias esparsas e abstratas, dando-lhes vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado” (OUCHI, 1988, P.43).</p>
<p>“é uma força social que controla padrões de comportamento organizacional modelando as cognições e percepções de significados e realidades que os membros têm, fornecendo energia efetiva para a mobilização e identificando quem pertence e quem não pertence” (OTT, 1989, P.69).</p>
<p>“a cultura organizacional refere-se ao padrão de crenças, valores e meios aprendidos de lidar com a experiência que tiveram durante o curso da história de uma organização, que tende a ser manifestada em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros” (BROWN, 1988, P.7).</p>

Quadro 1: Definições de cultura organizacional

Fonte: (DIAS, 2013, p.80)

De acordo com Fontes (2010), existem dezenas de conceitos para a cultura organizacional, e as diversificadas formas de operacionalização do conceito de cultura organizacional.

Na visão de Nascimento (2009, p.11) “O conceito de cultura é usado para descrever todo um modo de vida, as formas de pensar e sentir, que são assimiladas por grupos de sujeitos”.

Na concepção de Freitas (2007, p.15), a cultura é definida como “conjunto de produtos concretos através do qual o sistema é estabilizado e perpetuado” e “a cola que mantém a organização unida”.

Ao analisar as definições apresentadas no quadro 1 e também nas outras citações, é possível verificar que o conceito é muito similar entre os autores. Uma cultura organizacional é formada por normas, artefatos, valores e crenças que aprendidos com as experiência vividas, controlam padrões de comportamento organizacional.

2.3.2 Os níveis da cultura organizacional

Segundo Schein (2009, p.23), a cultura organizacional pode ser classificada em três níveis que classificam a intensidade que a cultura se apresenta no ambiente para um observador, como apresentado na Figura 3.

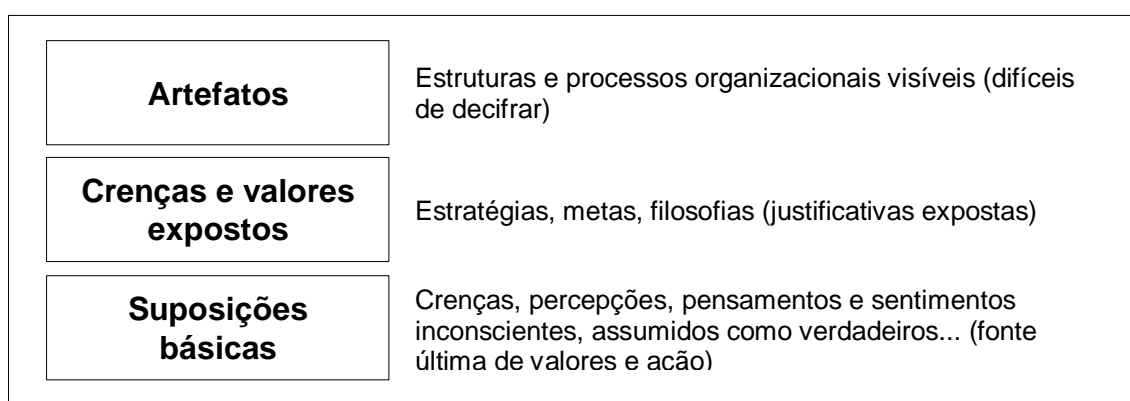


Figura 3: Níveis de cultura organizacional

Fonte: (SCHEIN, 2009, p.23)

2.3.2.1 Artefatos

Na visão Schein (2009, p.25) esse nível da cultura é de fácil visualização, que permite o observador descreva o que vê e o que sente ao visualizar os artefatos, mas não pode determinar o que significam para o grupo sem vivenciar a cultura ou estudar o próximo nível da cultura que são as crenças e valores expostos.

Para Dias (2013, p.87) o nível artefato abrange:

Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo como: a arquitetura do seu entorno físico, sua linguagem, sua tecnologia e produtos, suas criações artísticas, e seu estilo personificado nas roupas, emoções explícitas, mitos e histórias sobre a organização, rituais e cerimônias observáveis etc. (DIAS, 2013, p.87)

Para identificar e compreender os artefatos de uma forma mais clara, o observador deve conviver com o grupo por um período de tempo, mas se deseja identifica-los mais rapidamente, pode-se analisar suas regras, sua estrutura física e suas cerimônias.

2.3.2.2 Crenças e valores expostos

Conforme Dias (2013, p.88) as ações que o grupo acredita que resolvem determinados problemas representa este nível da cultura. Uma nova ação pode ser colocada para o grupo como mais eficiente que as que o grupo já utiliza, mas ela será inicialmente questionada e no caso do grupo ter uma percepção compartilhada que está ação pode realmente ser mais eficiente, ela será testada. E somente se atingir os resultados prometidos na solução do problema, que iniciará o processo de transformação da ação para uma crença ou valor do grupo até que a mesma falhe ou surja uma melhor opção.

2.3.2.3 Suposições básicas

De acordo com Dias (2013, p.89) suposições básicas tendem a serem as que nunca confrontamos e também não debatemos, sendo assim extremamente difíceis de mudar.

Schein (2009, p.29) relata as suposições básicas desta forma:

As suposições básicas, como as *theories-in-use*, tendem a não ser confrontadas ou debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar. Aprender algo novo nesse campo requer que ressuscitemos, reexaminemos e, possivelmente, mudemos algumas das partes mais estáveis de nossa estrutura cognitiva – processo que Argyris e outros denominaram “aprendizagem de duplo *loop*” ou *frame breaking* (Argyris et.al, 1985; Bartunek, 1984). Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil, porque o reexame das suposições básicas desestabiliza temporariamente nosso mundo cognitivo e interpessoal, revelando uma grande ansiedade básica. (SCHEIN, 2009, p.29)

É necessário identificar as suposições básicas para conhecer quais valores e crenças não se deve gastar energias em um primeiro momento para mudar

2.3.3 Características da cultura organizacional

A cultura organizacional é formada por características e segundo Dias (2013, p.92), elas são universais e se apresentam em qualquer organização Como apresentado na figura 4.

Também para Dias (2013, p.93) existem sete características básicas que capturam a essência de uma cultura organizacional, são elas:

1. Inovação: é o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumir riscos.
2. Atenção aos detalhes: é o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados: é o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. Foco na pessoa: é o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro das organizações.
5. Foco na equipe: é o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade: é o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7. Estabilidade: é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez do crescimento. (DIAS 2013, p.93)



Figura 4: Características universais da cultura organizacional

Fonte: (DIAS, 2013, p.94)

2.4 AS FASES DE CONSTRUÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Dias (2013, p.114) o processo de construção da cultura organizacional é formado por três partes: criação, consolidação e mudança.

A criação é motivada inicialmente por uma liderança que compartilhará metas e visões com um grupo de pessoas e conforme suas proposições se confirmarem como eficientes se formará o acervo cultural do grupo.

Com o passar do tempo outros componentes do grupo ajudarão a consolidar a cultura, agregando novas crenças e valores a cultura com o intuito de renovar a cultura para se adaptar a novas condições dos ambientes externos e internos.

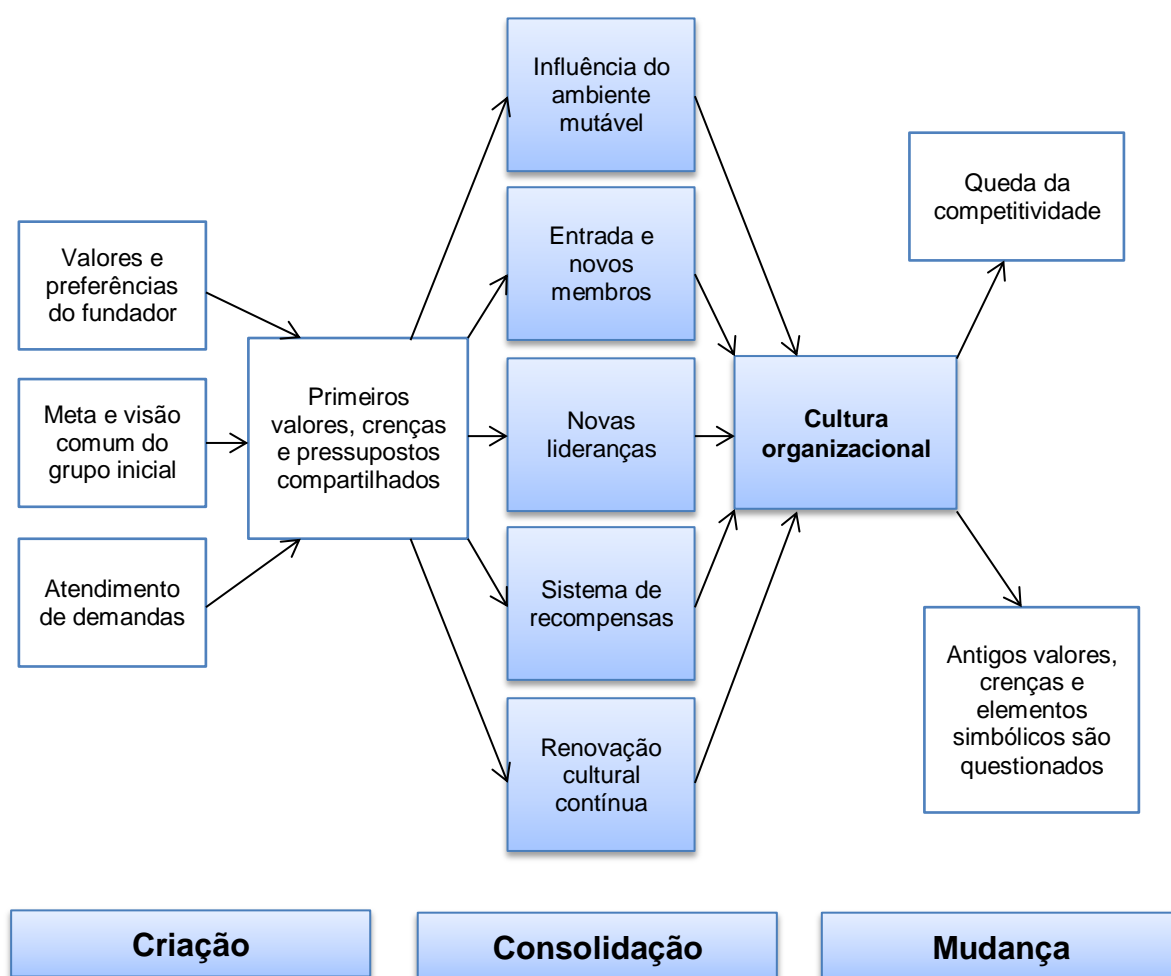


Figura 5: Etapas da formação da cultura organizacional

Fonte: (DIAS, 2013, p.116)

A mudança se dará por necessidade devido a alterações no ambiente externo, quer sejam econômicos, políticos, comerciais ou socioambientais, mas levando em consideração os pressupostos básicos do momento da criação mantendo assim a identidade da organização.

Na Figura 5 mostram-se algumas ações e acontecimentos que ocorrem em cada etapa da formação da cultura segundo Dias (2013, p.116).

Na concepção de Schein (2009, p.63) "O progresso subsequente á formação do grupo pode ser melhor entendido como o confronto de uma sequência de suposições básicas compartilhadas, que provavelmente surgirão em cada um dos principais estágios do grupo". Formação do grupo, construção do grupo, trabalho em grupo e maturidade do grupo. Os estágios estão caracterizados no quadro 2.

Também para Schein (2009, p.63) “A formação cultural ocorre em torno dos esforços para lidar com as ansiedades características de cada uma das suposições básicas.”

Estágio	Suposição dominante	Foco socioemocional
Formação do grupo	Dependência: “O líder sabe o que devemos fazer.”	Auto orientação: Foco emocional nas questões de (a) inclusão, (b) poder e influência, (c) aceitação e intimidade e (d) identidade e papel.
Construção do grupo	Fusão: “Formamos um grande grupo; gostamos uns dos outros.”	Grupo como objetivo idealizado: Foco emocional na harmonia, na conformidade e na busca por intimidade. As diferenças dos membros não são valorizadas.
Trabalho em grupo	Trabalho: “Podemos desempenhar efetivamente porque nos conhecemos e aceitamos uns aos outros.”	Missão e tarefas do grupo: Foco emocional em realização de trabalho em equipe e manutenção do grupo em ordem. As diferenças entre os membros são valorizadas.
Maturidade do grupo	Maturidade: “Sabemos quem somos o que desejamos e como obter as coisas. Somos bem sucedidos, portanto, devemos estar certos”.	Sobrevivência e conforto do grupo: Foco emocional na preservação do grupo e de sua cultura. A criatividade e as diferenças dos membros são vistos como ameaça.

Quadro 2: Estágios do grupo na formação da cultura organizacional

Fonte: (SCHEIN, 2009, p.63).

2.4.1 Os fatores que influenciam na construção da cultura organizacional

Segundo Dias (2013, p.117), as organizações não se formam acidentalmente e sim porque um grupo de pessoas percebe que atuar em forma organizada permite que o grupo atinja resultados que individualmente não são possíveis. No processo de formação da organização, Segundo Dias (2013, p.116) existem três fontes que modelam a cultura organizacional que o grupo formará:

- 1-As crenças, valores e suposições dos fundadores da organização;
- 2-As experiências adquiridas entre os membros do grupo com a evolução da organização;
- 3-Novas crenças, valores e suposições trazidas por novos membros e novas lideranças, que foram se incorporando à organização ao longo do tempo. (DIAS, 2013, p.116)

Os fundadores possuem a tendência de impor suas crenças e valores para os membros da organização e baseados nessa influência, são vivenciadas várias experiências que modelam constantemente em um ritmo padrão a cultura da organização. Este ritmo de mudança tende a ser acelerado, quando o grupo recebe novos componentes que automaticamente trazem influências da cultura em que viviam.

2.4.2 Os tipos de culturas organizacionais

Schein (2009, p.179) classifica as organizações conforme Etzioni (1975) descreveu, em três tipos:

- a) Organizações coercitivas: o participante desta cultura é motivado por razões físicas ou econômicas e se submete a qualquer desejo das autoridades;
- b) Organizações utilitárias: o indivíduo recebe uma remuneração justa pelo seu trabalho, mas frequentemente atua contra a cultura da empresa;
- c) Organizações normativas: o indivíduo atua conforme a cultura da organização, defendendo a mesma por se identificar com ela, buscando atingir as mesmas metas do grupo.

Para Dias (2013), é um risco definir tipos de culturas, mas necessário para facilitar o entendimento. Ele também menciona que dificilmente uma cultura se resume em um único tipo. Existe o predomínio de um tipo, mas pode existir a participação maior ou menor de outros tipos de cultura.

De acordo com Dias (2013, p.130), a cultura está classificada em:

- a) Cultura orientada ao poder: tipicamente ocorre em empresas familiares, a liderança é focada no paternalismo, prevalecendo o temor como fonte de autoridade, mas em contra partida existe a proteção demasiada. Este tipo de organização tende a ser dominante em seu meio e busca aniquilar seus concorrentes, se disfarça de suave para ser aceito pela sociedade e o poder é muito valorizado pelos membros da organização sendo constantemente motivo de desejo. O poder se origina no centro e é delegado conforme desejo da autoridade maior abrangendo toda a organização;

- b) Cultura orientada a função: são culturas que privilegiam as funções perfeitamente estabelecidas e fundamentadas em regras, presam muito pouco pela agilidade. Possui baixa capacidade de adaptação onde torna a empresa pouco dinâmica. Geralmente este tipo de cultura é encontrada em empresas públicas;
- c) Cultura orientada a tarefa: é uma cultura que privilegia a capacidade de resolver problemas, de buscar resultados previamente definidos, trabalhar em equipe focando em primeiro plano nos resultados e não nos meios. Este tipo de organização possui grande capacidade de mudança e adaptação;
- d) Cultura orientada a pessoas: Valoriza o desejo dos participantes da organização em primeiro lugar, as decisões geralmente são tomadas por consenso, as tarefas divididas igualmente. Esta cultura possui respostas lentas dificultando a mudança;
- e) Cultura orientada para o processo: Neste tipo de cultura se valoriza como se faz e não o que se faz. Existe um foco demasiado nos procedimentos de como uma determinada tarefa é realizada;
- f) Cultura orientada a inovação: Possuem o foco em novas ideias, valoriza inovar no que fazer e como fazer, seus ambientes são dinâmicos e flexíveis, se assumem riscos consideráveis e os indivíduos são motivados a constantemente a criar;
- g) Cultura orientada a equipe: Possui uma equipe coesa e que trabalha constantemente com cooperação mútua, obtendo ótimo relacionamento entre os indivíduos;

Normalmente uma organização não é caracterizada somente com um único tipo de cultura, devido ela ser formada por várias subculturas que podem ter traços de outras culturas. Isso faz com o observador deva ter bom senso para definir qual o tipo de cultura de uma organização,

2.5 ELEMENTOS QUE FORMAM A CULTURA ORGANIZACIONAL

Na visão Dias (2013, p.196), pressupostos básicos, valores e crenças constituem o centro de uma cultura organizacional. Os elementos que compõe o centro não são visíveis diretamente e os artefatos, símbolos, heróis, condutas,

linguagem, slogans e ritos compõem as formas visíveis e expressivas da cultura, facilmente identificadas como mostra na Figura 6.

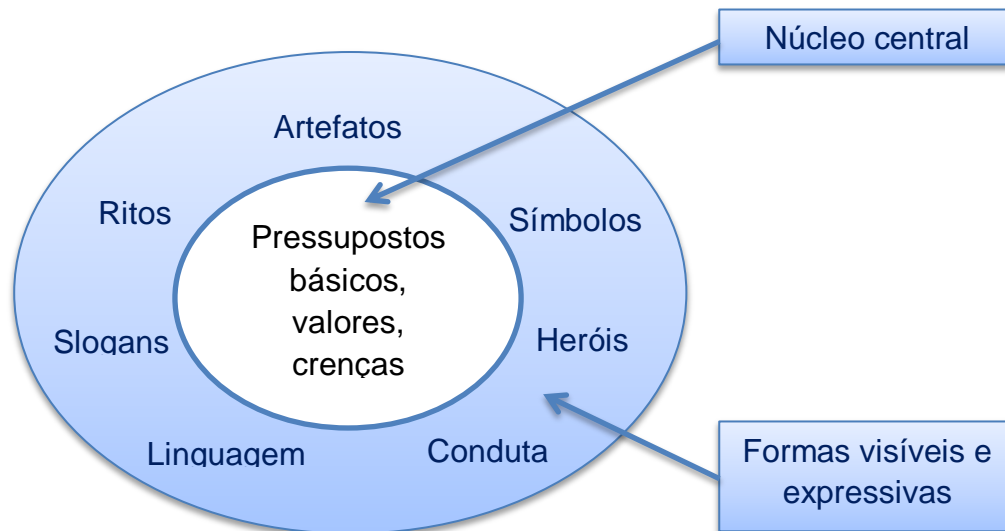


Figura 6: Elementos da cultura organizacional

Fonte: (DIAS, 2013, p.116)

2.5.1 Valores

Segundo Dias (2013, p.198), os valores são fundamentais na formação da cultura e possuem um papel muito importante em sua evolução também.

Os valores organizacionais são aquelas concepções compartilhadas do que é importante e, portanto, desejável, e que, ao serem aceitas pelos membros de uma organização, influenciam o seu comportamento e orientam suas decisões. Os valores definem, portanto, o que se aceita ou se repele, o que é correto e o que é errado, o que é desejável e o que não é no comportamento de um grupo. (DIAS, 2013, p.198)

Dias (2013, p.198), também classificou os valores em três sistemas: elementares, estratégicos e instrumentais.

- a) Valores elementares: que podem ser compartilhados entre diversas culturas ligados a religião, amor, justiça, liberdade e são valores inquestionáveis;
- b) Valores estratégicos: destinados a um fim específico que servem para o indivíduo se ajustar a dinâmica da sociedade;
- c) Valores instrumentais: são utilizados nas ações do dia a dia.

Segundo Dias (2013, p.199), não é possível utilizar os valores simultaneamente, e cada indivíduo possui consciente ou inconscientemente uma escala de priorização de valores que tem como função auxiliar nas decisões de seu cotidiano. Devido a isso ocorrem grandes conflitos entre valores da vida privada e organizacional.

O grupo organizacional possui valores que em sua maioria compartilham e os indivíduos que se baseiam nestes valores em suas rotinas diárias tendem a possuir mais poder perante o grupo.

De acordo com Dias (2013, p.203), os valores possuem três funções básicas conforme representado na figura a seguir.

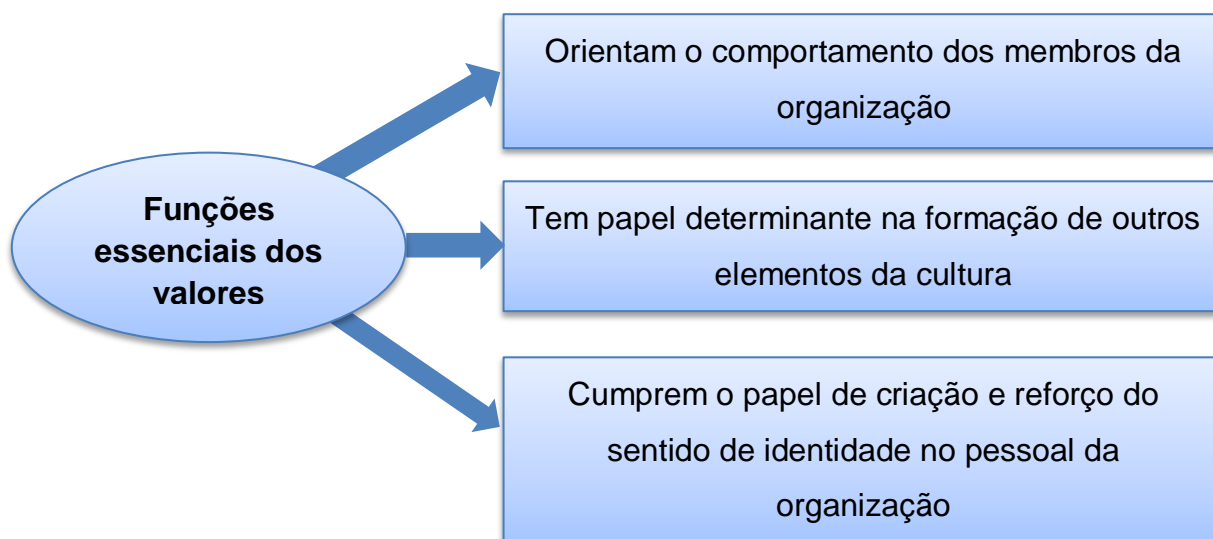


Figura 7: Funções essenciais dos valores

Fonte: (DIAS, 2013, p.203)

Dias (2013, p.202), apresenta uma relação de valores organizacionais que podem ser utilizados como base (Quadro 3).

RELAÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS		
Flexibilidade	Orientação as regras	Tolerância
Estabilidade	Análises	Informalidade
Condutas previsíveis	Atenção aos detalhes	Apoio
Inovação	Orientação a equipes	Agressividade
Assumir riscos	Liberdade de informação	Iniciativa
Atenção	Orientação para pessoas	Reflexão
Autonomia	Respeitos aos direitos individuais	Exigência
Responsabilidade individual	Segurança no emprego	Baixo nível de conflitos
Entusiasmo para o trabalho	Trabalho prolongado	Ênfase na qualidade
Responsabilidade social	Orientação a resultados	Organização

Quadro 3: Relação de valores organizacionais

Fonte: (DIAS, 2013, p.202)

2.5.2 Crenças

Segundo Schein (2009, p.26) crença é o fundamento de qualquer cultura, basicamente são o que os indivíduos do grupo acreditam e conseqüentemente seguem.

Para Dias (2013, p.204) “A crença é a aceitação consciente que tem as pessoas da organização de uma ideia, que não necessita de uma demonstração concreta.”

Conforme Connors, Smith (2010, p.71), as crenças são divididas em três categorias apresentadas no Quadro 4:

Categorias de crenças		
Uma crença mantida provisoriamente que não origina um elevado nível de investimento pessoal	Crença categoria 1	Relativamente fácil de mudar com informações melhores
Uma crença enraizada geralmente criada por experiências que se repetem ao longo do tempo	Crença categoria 2	Não é facilmente alterada e exige experiência significativa para mudar
Uma crença profundamente enraizada, baseada em experiências significativas que implicam um valor fundamental sobre o certo e o errado	Crença categoria 3	Quase imutável, baseada em valores morais e éticos

Quadro 4: Categorias de crenças

Fonte: adaptado de (CONNOR, SMITH, 2010, p.71)

Segundo Connors, Smith (2010, p.68), para identificar as crenças que se deseja mudar é necessário primeiro conhecer os resultados insatisfatórios, depois as ações que os gera, para então identificar as crenças que estão motivando estas ações. O mesmo processo é realizado para definir novas crenças considerando os resultados que se espera.

Metodologia para mudar crenças		
PASSO	DESCRIÇÃO	O QUE DIZ
1	Identifique a crença que você precisa mudar.	“Não é essa crença que eu quero que você alimente.”
2	Diga-lhes qual é a crença que você quer que alimentem.	“A crença que quero que você tenha é...”
3	Descreva a experiência que você vai criar para eles.	“vou fazer o seguinte...”
4	Peça-lhes feedback sobre a experiência planejada.	“Isso será suficiente? Há mais alguma coisa que eu precise fazer?”
5	Convoque-as para fornecerem feedback sobre seu progresso	“Você vai dar feedback daqui em diante?”

Quadro 5: Metodologia para mudar crenças

Fonte: adaptado de (CONNOR, SMITH, 2010, p.153)

Também para Connors, Smith (2010, p.153), para mudar uma crença do grupo é necessário seguir os seguintes passos, conforme apresentado no Quadro 5.

2.5.3 Ritos e cerimônias

Conforme descrito por Dias (2013, p.205), “Os ritos e rituais são sequências de atividades que se repetem e expressam e reforçam os valores centrais da organização, as metas de maior importância e quem são as pessoas importantes.” E podem ser classificados em quatro categorias:

- a) Ritos sociais e de comunicação: são rituais que empresa possui para se comunicar como a integração na empresa;
- b) Ritos de trabalho: são os processos utilizados para que a empresa execute as atividades do dia a dia;
- c) Rituais administrativos: são os procedimentos utilizados pela administração da empresa, como a utilização de reuniões periódicas, apresentação de relatórios, forma de votação, etc;
- d) Rituais de reconhecimento: São os eventos organizados para destacar valores profissionais por seu comprometimento com a empresa.

Para Dias (2013, p.205) os rituais possuem várias funções:

- a) Ritos de passagem: utilizados para auxiliar os indivíduos em seu novo cargo, como por exemplo, a integração;
- b) Ritos de degradação: utilizado para retirar o poder. Um exemplo é a demissão;
- c) Ritos de reforço ou de confirmação: geralmente utilizados para reforçar o poder de um indivíduo perante os outros. São exemplos as premiações por meta ou tempo de casa;
- d) Ritos de reprodução ou renovação: visa aperfeiçoar o conhecimento dos indivíduos, como por exemplo, os treinamentos;
- e) Ritos de redução de conflitos: utilizado para reduzir o índice de conflitos do grupo, um exemplo é o cumprimento entre as pessoas;
- f) Ritos de integração: foca principalmente em reacender os sentimentos comuns, como por exemplo, encerramentos de final de ano.

2.6 A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Neves (2000), o clima organizacional influencia, a motivação e o comportamento dos indivíduos, por isso pode auxiliar ou prejudicar a produtividade organizacional.

Para Dias (2013, p.290) o clima organizacional se forma no ambiente de trabalho e é influenciado por vários fatores.

O Clima organizacional se refere às percepções que tem os funcionários, geradas pela interação entre os membros da organização, a respeito das políticas, práticas, procedimentos e participações, quer sejam formais ou informais, e que são esperadas, apoiadas e recompensadas pela organização com base em padrões previamente estabelecidos. (DIAS, 2013, p.294)

Segundo Dias (2013, p.314), o clima organizacional é classificado em dois tipos, sendo que cada tipo possui dois sistemas de clima, são eles:

- a) Clima de tipo autoritário
 - i. Sistema autoritário explorador (rígido): Os diretores da empresa não possuem confiança em seus empregados, a comunicação entre supervisores e subordinados é mínima e o clima é de medo;
 - ii. Sistema autoritarismo paternalista (benevolente): A direção confia em seus subordinados e utiliza sistemas de recompensa e punição para motivar os subordinados;

- b) Clima de tipo participativo
 - i. Sistema consultivo (deliberativo): Está estruturado na confiança aos subordinados, que tem autonomia de tomar algumas decisões, há grande interação entre direção e subordinados e ambos buscam satisfazer as necessidades de estima.
 - ii. Sistema de participação em grupo (grupalo): Existe a total confiança da direção para com seus funcionários e este sistema está baseado no trabalho em equipe, tendo uma ótima comunicação.

Fontes (2010) descreve a importância em monitorar o clima organizacional.

Nesse sentido as avaliações sobre o clima são importantes para saber como as pessoas se sentem na organização. A partir do momento em que existe um diagnóstico do ambiente interno da empresa, é possível atacar efetivamente os principais focos dos problemas, melhorando-os. (Fontes, 2010, P.16)

Conhecer para então trabalhar o clima organizacional do grupo auxilia no processo de mudança de cultura devido a equipe estar menos propensa a conflitos, assim acelera-se o processo e reduz o estresse do grupo.

2.7 O PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL

Segundo (CONNOR, SMITH, 2010, p.23), a cultura atual não necessariamente é uma cultura ruim, a necessidade de mudança é porque os componentes que formam a cultura atual não mais possibilita atingir os resultados agora esperados. No processo de mudança, é necessário identificar quais pontos da cultura antiga serão mantidos, quais serão aperfeiçoados e quais serão mudados.

Para Dias (2013, p.370), toda mudança cultural implica em alterações conforme retratado na Figura 8.

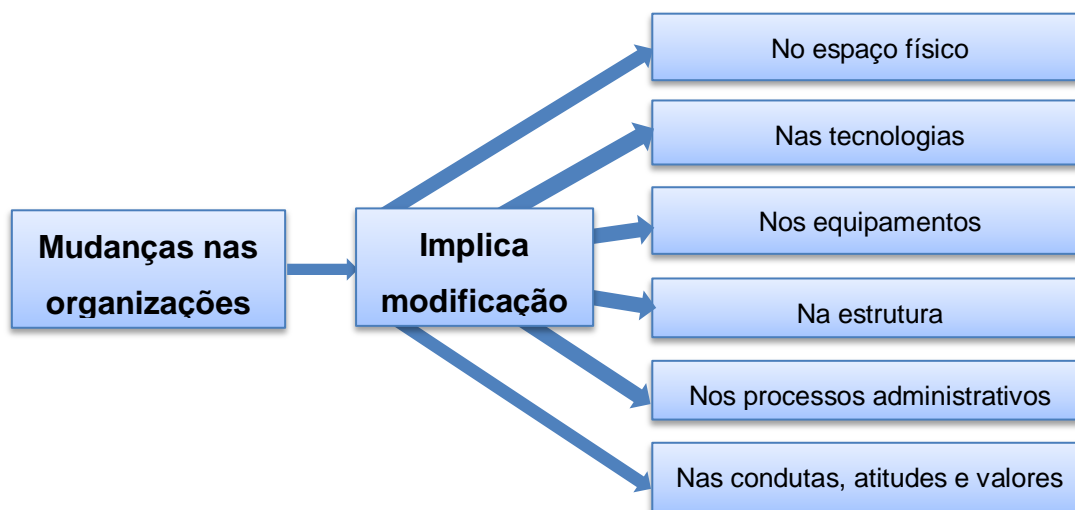


Figura 8: Áreas impactadas no processo de mudança de cultura

Fonte: (DIAS, 2013, p.370)

Conforme Condor, Smith (2010), normalmente no processo de mudança de cultura, os líderes agem de forma equivocada.

Com bastante frequência, os líderes tentam mudar a maneira como as pessoas agem sem mudar a maneira como elas pensam (ou seja, suas crenças). Como resultado, eles obtêm conformidade, mas não compromisso; envolvimento, mas não investimento; e progresso, mas não desempenho duradouro (CONNOR, SMITH, 2010, p.24).

2.7.1 Premissas para a mudança cultural

Segundo Dias (2013, p.379), é necessário algumas ações para aumentar as chances de êxito no processo de mudança de cultura, são elas:

- a) Criação de um sentimento de urgência: é necessário transmitir a todo o grupo a necessidade da mudança e também por qual o motivo que a empresa optou nesta mudança de cultura. Deve-se deixar claro o destino de empresas que se estagnam no tempo é a falência. Isso criará um clima de mudança na empresa;
- b) O alvo da mudança deve ser concreto e claro: todo o grupo deve conhecer quais componentes da cultura atual deverão ser mudados e o porquê, para não haver barreiras a mudança;
- c) Capitalizar os momentos propícios: utilizar os momentos de problemas, deficiências e acúmulos para justificar perante o grupo a necessidade de mudança;
- d) Lideranças devem se tornar símbolos da mudança: todas as lideranças, desde o mais alto nível, devem se tornar referências para a mudança, estando motivados, sendo flexíveis e não tolerar antigas práticas. Esta ação tem efeito significativo no processo de mudança;
- e) Mudanças de líderes e outros autores chaves: a liderança tem papel fundamental no processo de mudança e a empresa deve remover gerentes, supervisores e outros funcionários que detêm poderes e agem contra a mudança. E substituí-los por líderes havidos pela mudança, visando não existir nenhum agente contra a mudança;
- f) Intervir nas subculturas organizacionais (pequenas culturas inseridas na cultura principal): se sentindo ameaçadas, as subculturas podem agir contra a nova cultura, neste caso é necessário transferir pessoas chaves ou até demiti-las, facilitando assim à integração das subculturas a nova cultura da empresa;

- g) Manter certa continuidade com o passado: não se deve mudar todos os aspectos da cultura antiga, visando manter a personalidade coletiva do grupo;
- h) Valorizar as pessoas que assumem os novos valores: os funcionários que assumiram os novos valores devem ser valorizados e transformados em modelos, mas também devem ser acompanhados pela liderança porque os mesmos podem ser sabotados;
- i) Modelagem de papéis (funções): O líder deve agir conforme os novos valores, assim será o exemplo para os funcionários;
- j) Treinamento: criar uma rotina de treinamento visando solidificar os novos valores e eliminar os valores antigos;
- k) Modificação no sistema de recompensas: criar ou modificar o sistema de recompensas já existente com o intuito de beneficiar somente os funcionários que assumem os novos valores;
- l) Codificar normas não escritas: muitas normas existentes foram solidificadas com o tempo e não estão escritas em nenhum local, para aplicar as novas normas sobre as já existentes é necessário escrevê-las e fazê-las cumprir;
- m) Criação de novos rituais, símbolos e histórias: para facilitar a comunicação dos novos valores é necessário desenvolver novos rituais, símbolos e histórias com a participação do grupo;
- n) Obter o consenso e a confiança: aumentar a busca da participação dos empregados nas decisões, isso melhorará a confiança do grupo;

2.7.2 Os problemas e medos no processo de mudança cultural

Na visão de Dias (2013, p.397), para criar um ambiente favorável a mudança, é necessário perceber e atuar nos medos que possam interferir no processo de mudança. Os principais medos são apresentados na Figura 9. Ainda segundo Dias os temores e suas intensidades variam de indivíduo para indivíduo e de organização para organização.

No livro, O Príncipe, escrito por Maquiavel, já era abordada com clareza as dificuldades para a mudança.

Precisamos ter em mente que não há nada mais difícil e perigoso, ou que tenha sucesso mais duvidoso, que uma tentativa de introduzir uma nova ordem de coisas em qualquer estado. Pois o inovador tem por inimigo todos aqueles que obtenham vantagens com a antiga ordem das coisas, ao passo que os que esperam benefícios das novas instituições serão defensores desinteressados (MACHIAVELLI, 1469 – 1527, Capítulo VI, P.74)

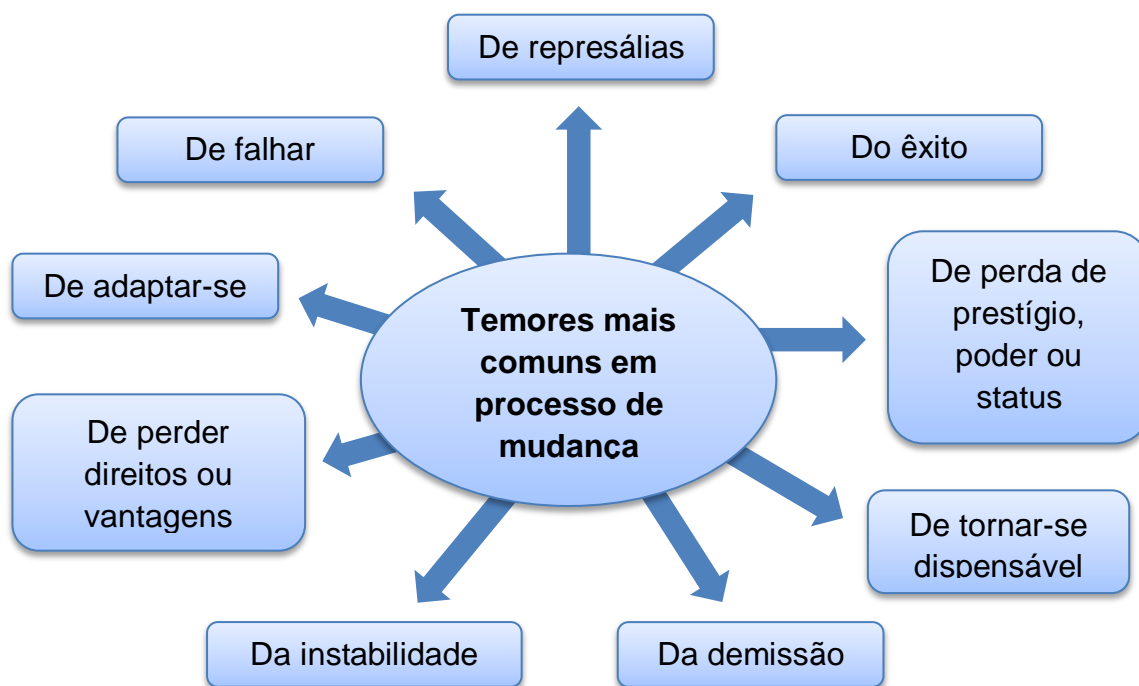


Figura 9: Os principais medos durante o processo de mudança de cultura

Fonte: (DIAS, 2013, p.370)

Segundo Dias (2013, p.400), “A resistência á mudança pode ser definida como a dificuldade de ajustamento de pessoas e grupos às novas condições da realidade impostas pela mudança.” e a resistência possui duas fontes principais: a resistência individual e a resistência organizacional.

2.7.2.1 Resistência individual

Segundo Dias (2013, p.402) As principais motivações que geram a resistência dos indivíduos são:

- a) Ignorância: desconhecimento de outras formas de realizar as atividades;
- b) Omissão: não possui interesse em aprender nova forma de trabalho;

- c) Status quo: repúdio as mudanças;
- d) Razões sociais: acredita que a equipe não aceitará as mudanças;
- e) Hábito: possui a tendência para estabelecer rotinas;
- f) Segurança: sente ameaçada a sua forma de vida;
- g) Econômicos: acredita que seu poder aquisitivo será afetado negativamente;
- h) Temor ao desconhecido: terão que reaprender atividades que já se sentiam seguras em realizar;
- i) Processamento seletivo de informação: ignora as novas informações porque acredita que pode afetar seu mundo conhecido;
- j) Incerteza: Não sabe o que poderá acontecer consigo;
- k) Temor a perdas: medo de perder autoridade, status até o próprio emprego.

2.7.2.2 Resistência organizacional

De acordo com Dias (2013, p.404) as principais motivações que geram a resistência a mudança por parte das organizações são:

- a) Inércia estrutural: as organizações possuem mecanismos que garantem os interesses da cultura da organização atual, impedindo fontes de mudança;
- b) Foco limitado de mudança: mudanças motivadas por subsistemas da organização tendem a serem anulados pelo sistema maior.
- c) Inércia do grupo: a tendência é do grupo maior ser contrária a mudança sugerida por um indivíduo, desmotivando-o para a mudança;
- d) Ameaça a especialidade: implantar novas tecnologias representa tornar obsoletos os conhecimentos atuais dos funcionários;
- e) Ameaça as relações estabelecidas por poder: temor por parte de gerentes e supervisores que sejam modificadas as relações de poder;
- f) Ameaça as distribuições estabelecidas por recursos: temor de corte de orçamento ou funcionários por parte das pessoas que controlas esses recursos;
- g) Enfoque excessivo em custos: entender que os custos tem maior importância que os resultados;

- h) A não percepção dos benefícios: tendência de perceber apenas as reações negativas e não as positivas;
- i) Falta de coordenação e motivação: o processo de mudança está sendo mal realizado.

3 DESENVOLVIMENTO

Será proposta uma metodologia para auxiliar os gestores de manutenção no processo de mudança de cultura do setor de manutenção. O conceito principal é apresentar uma linha de raciocínio lógico, que determine as etapas do processo de mudança.

3.1 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para desenvolver o trabalho foi a pesquisa bibliográfica, consultando autores com obras voltadas a cultura organizacional e mudança de cultura. A base principal da metodologia proposta é retirada da obra de Dias (2013) que detalha toda a composição da cultura organizacional e as etapas de mudança. Mas também Connors, Smith, (2010) serviu como base na etapa das crenças.

A metodologia possui várias etapas que estão divididas em duas fases: a fase de ambientação e a fase de mapeamento. Estas duas fases foram divididas por serem momentos distintos do processo de mudança, a primeira envolve somente a alta gerência e a segunda todo o grupo.

Para cada fase existem etapas e para cada etapa, existe um procedimento a ser seguido que gerará informações que serão utilizadas no decorrer do processo de mudança. Como os profissionais da área de manutenção tem a tendência de ser da área de exatas, buscou-se em cada etapa tornar as ações de um processo de mudança de cultura uma ciência mais lógica. As informações ao serem registradas de uma forma lógica, permitirão uma visão sistemática da cultura atual e da nova cultura e também permitirá visualizar as ações que deverão ser tomadas para alcançar os resultados esperados.

Após a execução de todas as etapas, o gestor responsável pelas mudanças, terá um mapa detalhado da cultura atual e principalmente, em quais pontos deverá agir prioritariamente para acelerar o processo de mudança para a nova cultura.

A metodologia é adaptável a qualquer ramo da indústria e busca permitir ações assertivas por parte do gestor, para que obtenha resultados mais eficientes e

consequentemente reduza o estresse do grupo, normalmente gerado em um processo de mudança.

A metodologia proposta ainda não foi aplicada em nenhum setor de manutenção, as informações citadas nos formulários propostos para cada etapa são fictícias, a intenção das informações é facilitar o entendimento do formulário e não apresentar as informações de um processo de mudança de cultura real.

Durante todo o desenvolvimento o termo “Gestor da Mudança”, refere-se ao responsável pela aplicação da metodologia, que na prática é o Gerente de Manutenção.

O gestor da mudança será o responsável durante o processo de aplicação da metodologia para buscar as informações solicitadas nos formulários. Para isso utilizará as ferramentas como entrevistas, brainstorm, 5W2H, diagrama de Ishikawa, entre outras para extrair as informações.

3.2 AMBIENTE EXPLORADO

A metodologia proposta é voltada ao setor de manutenção da organização, independente do ramo da empresa, tamanho e nível de evolução. O método é adaptável ao setor.

A missão da equipe de manutenção em uma organização é realizar a gestão dos ativos da empresa, com foco em disponibilizar os equipamentos para a produção de forma confiável, utilizando para isso o menor custo. Tudo isso dentro de indicadores praticados pelo mercado.

As funções dentro de um departamento variam de empresa para empresa, desde o gestor da área, o planejador das atividades, o analista de manutenção que atua nos planos de manutenção e tratamento de falhas e a equipe técnica que executa as atividades de manutenção propriamente dita.

Para alcançar sua missão, a área de manutenção tem disponíveis vários instrumentos gerenciais, que são utilizados conforme a realidade da organização e seus objetivos. Estas ferramentas modificam a forma de fazer e compreender as atividades executadas pelo setor, por isso toda a equipe deve acreditar que a nova cultura trará ótimos resultados para então poder exercer sua função na organização.

3.3 FASE 1 - AMBIENTAÇÃO

A primeira fase foca na ambientação do gestor da mudança com a nova cultura organizacional do setor de manutenção, o gestor desta mudança precisa conhecer as motivações deste desejo de mudança, compreender o que se espera com a nova cultura, compreender perfeitamente o organograma da organização que indicará os líderes diretos e por sua vez poderão indicar os líderes indiretos.

Após conhecer o porquê e o que se espera conquistar com a nova cultura e também compreender quais serão seus facilitadores, ainda na fase de ambientação será composta a nova cultura, onde se busca conhecer o que é necessário implantar para conquistar os resultados esperados.

A última etapa desta fase consiste em elaborar um cronograma que visa englobar toda a implantação da nova cultura.

3.3.1 Etapa 1 – Identificar as motivações da necessidade de mudanças

A necessidade de mudança sempre é motivada por razões externas que geram a necessidade de mudança interna, o que varia é, qual componente da organização ou qual grupo da organização, levantou a necessidade de mudança de cultura no setor de manutenção. O gestor da mudança deve conhecer detalhadamente: Qual indivíduo ou grupo solicitou a mudança de cultura organizacional? Quais os resultados que não estão satisfatórios? Quais motivações externas contribuíram para esta tomada de decisão? Quais motivações internas também contribuíram para esta tomada de decisão?

Para registrar e priorizar as causas da necessidade de mudança é sugerido a utilização do formulário “Etapa 1 - Motivações para a mudança”, apresentado no Quadro 6.

FASE 1 – AMBIENTAÇÃO	
Etapa 1 - Motivações para a mudança	
Quais os resultados que não estão satisfatórios?	Impacto
- Alto índice de quebra	5
- Nível alto de acidente	5
- Baixa confiabilidade na manutenção	4
- Baixo nível de gestão	3
- Nível técnico baixo	2
- Setor desorganizado	2
Quais motivações externas contribuíram para esta tomada de decisão?	Impacto
- Empresas do mesmo ramo possuem manutenções com ótimos indicadores	5
- Fornecedores de equipamentos questionam a qualidade da equipe técnica	1
Quais motivações internas contribuíram para esta tomada de decisão?	Impacto
- O setor de manutenção era o único da organização que ainda possuía gestão fora das melhores práticas do mercado	5
Legenda: 1 = Sem Impacto 2 = Baixo Impacto 3 = Considerável impacto 4 = Alto impacto 5 = Extremo impacto	

Quadro 6: Etapa 1 – Motivações para a mudança

Baseado em (DIAS, 2013)

Deve-se responder as três perguntas com o máximo de informações possíveis, sendo que a primeira pergunta normalmente levará ao indivíduo ou grupo que melhor responderá as outras três perguntas, Sendo necessário informar o grau de impacto negativo que a organização deduz que o resultado ou motivação trará para os resultados da organização. Após concluir o preenchimento, ordenar de forma decrescente as respostas utilizando como referência a coluna “Impacto”.

Com isso o gestor terá de forma ordenada as causas que motivaram a mudança de cultura, dando-lhe uma visão da gestão da organização sobre o setor de manutenção. Essas informações também servirão para futuras etapas do processo.

3.3.2 Etapa 2 - Identificar os resultados esperados

Nesta etapa são identificados os principais resultados que a organização espera que sejam alcançados com a nova cultura. É necessário relacionar todos os resultados esperados, e para isso será utilizado o formulário “Etapa 2 – Resultados esperados”, apresentado no Quadro 7.

Para obter os resultados esperados é necessário consultar a alta gerência da organização, devido a mesma estar alinhada com o planejamento estratégico da empresa.

No formulário devem-se preencher os resultados esperados, e buscar ser o mais específico possível, veja os exemplos:

- Exemplo errado: Melhorar o índice de quebra;
- Exemplo correto: índice de quebra de 1%.

Para cada resultado esperado, pontuar a coluna “Urgência” conforme legenda, esta coluna representará a visão da alta gerência do que mais está afetando os resultados da empresa por parte do setor de manutenção. Não quer dizer que será realizado a implantação nesta ordem, mas será um ponto de referência. Após concluir o preenchimento, ordenar de forma decrescente as respostas, utilizando como referência a coluna “Urgência”.

FASE 1 - AMBIENTAÇÃO	
Etapa 2 – Resultados esperados	
Resultados esperados	Urgência
- Índice de quebra de 1%	5
- Zero acidente	5
- Atuar dentro do orçamento previsto	5
- Melhorar a organização do setor	4
- Confiabilidade de 98%	3
- Implantar um sistema de gerenciamento da manutenção	3
Legenda: 1 = Sem Urgência 2 = Baixa Urgência 3 = Considerável Urgência 4 = Alta Urgência 5 = Extrema Urgência	

Quadro 7: Etapa 2 – Resultados esperados

Baseado em (DIAS, 2013)

3.3.3 Etapa 3 - Descrever a composição da nova cultura

Após conhecer as motivações que levaram a organização desejar uma nova cultura para o setor de manutenção, o gestor da mudança deve sugerir para a

direção da empresa a melhor metodologia a ser implantada no setor de manutenção para atingir os resultados esperados pela organização.

A Manutenção Produtiva Total – TPM e a Manutenção Centrada na Confiabilidade – RCM, são metodologias amplamente utilizadas nas organizações, mas a empresa deverá compor a nova cultura com o que realmente necessita e que esteja alinhada com seu planejamento estratégico, podendo utilizar outras metodologias ou parte delas. Também é importante nomear o programa, isso motiva os indivíduos e cria vida ao programa.

Após detalhar o que será modificado e ou implantado no departamento de manutenção, o gestor da mudança deve alinhar a nova cultura junto com a direção ou gerência da empresa, para refinar o conteúdo e também aprovar o programa de implantação da nova cultura organizacional da manutenção. Esta ação também aproxima o setor de manutenção da alta gerência, criando um comprometimento com o programa.

3.3.4 Etapa 4 - Conhecer os líderes diretos e indiretos

Toda mudança possui um ou mais indivíduos que guiam o grupo, os líderes delegados pela empresa e que ocupam cargos de liderança, são os líderes diretos e os líderes escolhidos naturalmente pelo grupo e que não possuem cargo de liderança, são os líderes indiretos. Conhecer muito bem estes líderes é uma fase importantíssima no processo de mudança da cultura organizacional da manutenção.

Os líderes diretos no processo de mudança devem ter acesso antes da equipe, às modificações que o setor de manutenção sofrerá e o porquê destas modificações, para isso deve se apresentar os benefícios da nova cultura, o cronograma de implantação e qual será o papel de cada um no processo. Deve-se deixar claro que é uma posição da empresa, que está alinhada a seu planejamento estratégico e é um caminho sem volta.

É natural que alguns líderes se oponham a nova cultura, mas é essencial que eles se tornem símbolos da mudança, para isso devem estar motivados, serem flexíveis, e que defendam a nova cultura, devem expor seus benefícios e que não tolerem antigas práticas. O líder que não aceitar o processo de mudança deverá ser substituído o mais rápido possível, devido a sua influência perante o grupo.

Assim com os líderes indiretos, como possuem grande poder de influência perante o grupo, o gestor da mudança deverá ter a certeza que eles apoiam a mudança, que dividem a mesma opinião sobre os benefícios da nova cultura, assim a equipe tende a aceitar as novas diretrizes mais facilmente, porque o líder que eles escolheram apoia a nova cultura.

Sendo assim é necessário listar todos os líderes diretos e indiretos e realizar o levantamento de seu poder de influência e qual o nível de aceitação da nova cultura, para isso é sugerido utilizar o formulário “Etapa 4 – Líderes diretos e indiretos”, apresentado no Quadro 8. Este levantamento deverá ser atualizado periodicamente a fim de medir o nível de aceitação de cada líder e auxiliar no processo de preparação da equipe de liderança.

FASE 1 - AMBIENTAÇÃO		
Etapa 4 – Líderes diretos e indiretos		
Líderes diretos		
Nome	Cargo	Pontos da nova cultura que o líder não concorda
Líder 1	Coordenador de Manutenção	Nenhum
Líder 2	Planejador de Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção autônoma • Manutenção preditiva • Informatização
Líderes indiretos		
Nome	Cargo	Pontos da nova cultura que o líder não concorda
Líder 3	Eletricista IV	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção autônoma • Manutenção preventiva • Tratamento de falha
Líder 4	Mecânico III	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores • Ordens de serviço

Quadro 8: Etapa 4 – Líderes diretos e indiretos

Baseado em (DIAS, 2013)

3.3.5 Etapa 5 - Criar um cronograma de implantação

É de extrema importância o desenvolvimento de um cronograma de todo o processo de implantação da mudança de cultura organizacional e cronogramas detalhados para cada etapa do processo.

O cronograma geral deverá conter todas as etapas do processo de mudança e também todas as novas práticas que serão implantadas no setor de manutenção, abordadas de forma ampla, conforme exemplo apresentado na Figura 09. Este cronograma servirá como uma referência para o grupo, definindo qual o novo caminho que a organização deseja percorrer e em qual prazo.

O cronograma detalhado terá a mesma função, sendo também necessário apresentar ao grupo, mas conterà o detalhamento das atividades e prazos, e deve ser apresentado somente no momento de sua execução.

CRONOGRAMA PRINCIPAL												
Ações	Mar - 2014	Abr - 2014	Mai - 2014	Jun - 2014	Jul - 2014	Ago - 2014	Set - 2014	Out - 2014	Nov - 2014	Dez - 2014	Jan - 2015	Fev - 2015
Implantar a nova estrutura organizacional												
Elaborar novos planos de manutenção												
Implantar a gestão do planejamento												
Implantar novos indicadores de manutenção												
Implantar novo sistema de informatização												
Implantar a manutenção autônoma												
Implantar o tratamento de falhas												

Figura 9: Exemplo do cronograma principal

Baseado em (DIAS, 2013)

3.4 FASE 2 – MAPEAMENTO E IMPLANTAÇÃO

Na fase de mapeamento e implantação, o gestor da mudança inicia o processo de mudança junto à equipe do setor de manutenção, onde apresentará o programa, seus benefícios, o porquê da mudança, o cronograma de implantação e principalmente qual o papel da equipe neste processo.

O período de duração desta fase é relativo, depende de empresa para empresa e equipe para equipe, exigirá o bom-senso por parte do gestor da mudança. Nesta fase, são mapeados vários pontos que influenciam no processo de

mudança de cultura, com o foco de se obter maior respaldo para as tomadas de ações durante a implantação da nova cultura.

Os pontos mapeados buscam identificar:

- a) As principais influências das culturas nacional, regional, local e da organização;
- b) Classificar as culturas atuais e desejadas da organização e do setor de manutenção;
- c) Identificar o clima organizacional;
- d) Identificar os artefatos, valores e crenças do grupo;
- e) Mapear a necessidade de mudança na estrutura;
- f) Identificar os problemas e medos do processo de mudança cultural;
- g) Identificar as principais resistências organizacionais.

3.4.1 Etapa 6 - Iniciar as atividades junto à equipe de manutenção

A primeira ação junto à equipe do setor de manutenção é organizar um evento, que se possível, consiga abranger toda a equipe de manutenção ao mesmo tempo, caso não seja possível, a comunicação com a equipe deve ser realizada no menor intervalo possível de tempo.

Neste evento a direção da empresa deverá transmitir ao grupo a necessidade da mudança e por qual o motivo que a empresa optou nestas mudanças. A direção deve ser categórica que não mudar fará com que a empresa perca competitividade, afetando assim os resultados da empresa. Por fim a direção deve apresentar a equipe responsável por gerir o programa e lhe dar a palavra.

O gestor da mudança deve assumir a partir deste ponto e apresentar o novo programa, qual será o novo rumo do setor de manutenção, quais componentes da cultura atual deverão ser mudados e o porquê, apresentar o cronograma de implantação e caso exista, qual será sua equipe de apoio.

A organização deve trabalhar para que toda a equipe saia do evento com a sensação que aquele momento foi um divisor de águas no setor de manutenção.

3.4.2 Etapa 7 - Identificar as influências das culturas próximas

Como a formação de uma cultura recebe influências das culturas que estão em sua volta ou em que a mesma está inserida, é necessário conhecer as principais influências das culturas, nacional, regional, local e da organização, que possam dificultar ou contribuir no processo de implantação da nova cultura no setor de manutenção.

A identificação destas influências auxilia na previsão ou entendimento de algumas situações negativas ou positivas que podem ocorrer durante o processo de mudança e permite a tomada de ação antecipada para evitá-las ou contorná-las.

Para conhecer as principais influências das culturas próximas, é sugerido utilizar o formulário “Etapa 7.1 - Influências negativas das culturas”, apresentado no Quadro 9 e o formulário “Etapa 7.2 - Influências positivas das culturas”, apresentado no Quadro 10. O formulário possui espaços distintos para informar as influências da cultura nacional, regional, locais e da organização. Após listar as influências é necessário priorizar com o foco de definir quais devem ser tratadas primeiras.

Para priorizar, é necessário pontuar as colunas: “Impacto da influência”, “Urgência em contornar a influência”, “Tendência de agravar a influência”, conforme legenda contida no formulário e depois multiplicar as três colunas. O resultado desta multiplicação é o valor da coluna “Grau”. As influências que obtiverem maior grau são as que devem ser tratadas prioritariamente.

É sugerido ordenar as influências negativas e positivas separadamente, mas sem considerar qual cultura é a influência. Para isso é sugerido utilizar o formulário “Etapa 7.3 – Priorização das influências positivas”, apresentado no Quadro 11 e “Etapa 7.4 – Priorização das influências negativas”, apresentado no Quadro 12.

FASE 2 - MAPEAMENTO				
Etapa 7.1 – Influências negativas das culturas				
Influências da cultura nacional				
Influência	Impacto da influência	Urgência em contornar a influência	Tendência de agravar a influência	Grau
Média salarial mais alto que o praticado pela organização	3	2	1	6
Influências da cultura regional				
Influência	Impacto da influência	Urgência em contornar a influência	Tendência de agravar a influência	Grau
Não trabalhar nos sábados e domingos	4	3	1	12
Impressão de falta de profissional no mercado	4	4	3	48
Não é necessário estudar	5	5	1	25
Salários baixos	3	4	1	12
Influências da cultura local				
Influência	Impacto da influência	Urgência em contornar a influência	Tendência de agravar a influência	Grau
Acham-se insubstituíveis	5	5	1	25
Baixa aceitação por parte da equipe para novos profissionais	5	5	5	125
Dependentes de horas extras	3	2	2	12
Influências da cultura da organização				
Influência	Impacto da influência	Urgência em contornar a influência	Tendência de agravar a influência	Grau
Nível de organização baixo	5	5	1	25
Não repassam informação	5	5	5	125
Não se obedece a hierarquia	5	5	3	75
Os antigos possuem mais direitos	3	2	1	6
Legenda				
Pontuação	Impacto da influência	Urgência em contornar a influência	Tendência de agravar a influência	
1	Sem impacto	Sem urgência	Estável	
2	Pouco impacto	Pouca urgência	Irá se agravar em longo prazo	
3	Considerável impacto	Considerável urgência	Irá se agravar em médio prazo	
4	Muito impacto	Muita urgência	Irá se agravar em curto prazo	
5	Extremo impacto	Extrema urgência	Irá se agravar rapidamente	

Quadro 9: Etapa 7.1 – Influências negativas das culturas

Baseado em (DIAS, 2013)

FASE 2 - MAPEAMENTO				
Etapa 7.2 – Influências positivas das culturas				
Influências da cultura nacional				
Influência	Benefício da influência	Urgência em utilizar a influência	Tendência de melhorar a influência	Grau
Mudar é questão de sobrevivência	5	5	5	125
A manutenção está sendo vista como um setor chave nos resultados da empresa	5	5	5	125
Exigência por conhecimento	5	4	5	100
Influências da cultura regional				
Influência	Benefício da influência	Urgência em utilizar a influência	Tendência de melhorar a influência	Grau
Influências da cultura local				
Influência	Benefício da influência	Urgência em utilizar a influência	Tendência de melhorar a influência	Grau
Influências da cultura da organização				
Influência	Benefício da influência	Urgência em utilizar a influência	Tendência de melhorar a influência	Grau
Início do processo de profissionalização dos setores	5	2	2	20
Legenda				
Pontuação	Impacto da influência	Urgência em contornar a influência	Tendência de agravar a influência	
1	Sem benefício	Sem urgência	Estável	
2	Pouco benefício	Pouca urgência	Irá melhorar em longo prazo	
3	Considerável benefício	Considerável urgência	Irá melhorar em médio prazo	
4	Muito benefício	Muita urgência	Irá melhorar em curto prazo	
5	Extremo benefício	Extrema urgência	Irá melhorar rapidamente	

Quadro 10: Etapa 7.2 – Influências positivas das culturas

Baseado em (DIAS, 2013)

FASE 2 - MAPEAMENTO	
Etapa 7.3 – Priorização das influências negativas	
Influência	Grau
Baixa aceitação por parte da equipe para novos profissionais	125
Não repassam informação	125
Não se obedece a hierarquia	75
Impressão de falta de profissional no mercado	48
Nível de organização baixo	25
Não é necessário estudar	25
Acham-se insubstituíveis	25
Dependentes de horas extras	12
Salários baixos	12
Não trabalhar nos sábados e domingos	12
Média salarial mais alto que o praticado pela organização	6
Os mais velhos possuem mais direitos	6

Quadro 11: Etapa 7.3 – Priorização das influências negativas

Baseado em (DIAS, 2013)

FASE 2 - MAPEAMENTO	
Etapa 7.4 – Priorização das influências positivas	
Influência	Grau
Mudar é questão de sobrevivência	125
A manutenção está sendo vista como um setor chave nos resultados da empresa	125
Exigência por conhecimento	100
Início do processo de profissionalização dos setores	20

Quadro 12: Etapa 7.4 – Priorização das influências positivas

Baseado em (DIAS, 2013)

3.4.3 Etapa 8 - Classificar as culturas da organização e setor de manutenção

Nesta etapa o gestor da mudança analisa a cultura que a organização e o setor de manutenção vivenciam no momento, mensura qual seria a cultura ideal para a organização e a cultura que será implantada no setor de manutenção. Para realizar esta análise, sugere-se o formulário “Etapa 8 - Classificação das culturas atuais e desejadas”, apresentado no Quadro 13.

Uma cultura de uma organização é composta com ações de vários tipos de culturas, devido a isso, o formulário possui sete tipos de culturas que estão discriminadas na legenda. É necessário ler a discriminação das culturas e informar uma porcentagem para cada tipo de cultura, para buscar replicar a cultura que se encontra no momento e também a cultura esperada tanto para a organização, quanto para o setor de manutenção. Deve-se prestar atenção que a soma das colunas “Cultura atual” e “Cultura desejada” deverá ser de 100%.

Após o preenchimento, calcular a diferença de uma cultura para a outra e informar na coluna “Diferença” (não é necessário fechar 100% a soma desta coluna). Isso mostrará quais as culturas estão mais distantes do esperado e que necessitam de maior intervenção com ações, para que se reduza a diferença.

Para a cultura do setor de manutenção é mais fácil realizar ações na busca da redução da diferença entre a cultura atual e a desejada, devido o gestor da mudança ter o poder sobre o setor de manutenção, mas para a cultura organizacional, as ações são muito mais complexas e as vezes impossíveis de se realizar, devido ser a cultura geral da organização.

Esta etapa busca mostrar ao gestor da mudança se existem grandes diferenças entre as culturas da organização e da manutenção. Como a cultura da

manutenção está inserida na cultura da organização, se existir uma grande diferença entre as culturas, o processo de mudança será gravemente afetado.

FASE 2 - MAPEAMENTO			
Etapa 8 – Classificação das culturas atuais e desejadas			
Cultura da organização			
Cultura	Cultura atual	Cultura desejada	Diferença
Orientada ao poder	60 %	0 %	60 %
Orientada a função	0 %	0 %	0 %
Orientada a tarefa	0 %	30 %	30 %
Orientada a pessoas	15 %	5 %	10 %
Orientada para o processo	25 %	15 %	10 %
Orientada a inovação	0 %	20 %	20 %
Orientada a equipe	0 %	30 %	30 %
Cultura do setor de manutenção			
Cultura	Cultura atual	Cultura desejada	Diferença
Orientada ao poder	75 %	0 %	75 %
Orientada a função	0 %	0 %	0 %
Orientada a tarefa	0 %	30 %	30 %
Orientada a pessoas	5 %	5 %	0 %
Orientada para o processo	5 %	15 %	10 %
Orientada a inovação	0 %	20 %	20 %
Orientada a equipe	15 %	30 %	15 %
Descrição dos tipos de culturas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura orientada ao poder: tipicamente ocorre em empresas familiares, a liderança é focada no paternalismo, prevalecendo o temor como fonte de autoridade, mas em contra partida existe a proteção demasiada. Este tipo de organização tende a ser dominante em seu meio e busca aniquilar seus concorrentes, se disfarça de suave para ser aceito pela sociedade e o poder é muito valorizado pelos membros da organização sendo constantemente motivo de desejo. O poder se origina no centro e é delegado conforme desejo da autoridade maior abrangendo toda a organização. • Cultura orientada a função: são culturas que privilegiam as funções perfeitamente estabelecidas e fundamentadas em regras, presam muito pouco pela agilidade. Possui baixa capacidade de adaptação onde torna a empresa pouco dinâmica. Geralmente este tipo de cultura é encontrada em empresas públicas. • Cultura orientada a tarefa: é uma cultura que privilegia a capacidade de resolver problemas, de buscar resultados previamente definidos, trabalhar em equipe focando em primeiro plano nos resultados e não nos meios. Este tipo de organização possui grande capacidade de mudança e adaptação. • Cultura orientada a pessoas: Valoriza o desejo dos participantes da organização em primeiro lugar, as decisões geralmente são tomadas por consenso, as tarefas divididas igualmente. Esta cultura possui respostas lentas dificultando a mudança. • Cultura orientada para o processo: Neste tipo de cultura se valoriza como se faz e não o que se faz. Existe um foco demasiado nos procedimentos de como uma determinada tarefa é realizada. • Cultura orientada a inovação: Possuem o foco em novas ideias, valoriza inovar no que fazer e como fazer, seus ambientes são dinâmicos e flexíveis, se assumem riscos considerais e os indivíduos são motivados a constantemente a criar. • Cultura orientada a equipe: Possui uma equipe coesa e que trabalha constantemente com cooperação mútua, obtendo ótimo relacionamento entre os indivíduos. 			

Quadro 13: Etapa 8 – Classificação das culturas atuais e desejadas

Baseado em (DIAS, 2013).

3.4.4 Etapa 9 - Identificar o clima organizacional

O clima organizacional é um fator relevante na motivação da equipe no processo de mudança, então identificar qual o clima que a organização e que o setor

de manutenção se encontram e identificar qual o clima desejado para o setor de manutenção é essencial.

Se for identificado que o clima atual e o desejado já são iguais, as ações tomadas durante o processo de mudança devem buscar manter este clima e se forem diferentes, é necessário que as ações tomadas durante o processo levem a equipe a alcançar o clima desejado.

Para esta análise é sugerido o formulário “Etapa 9 - Mapeamento do clima organizacional”, apresentado no Quadro 14. É necessário ler os quatro tipos de clima organizacional informados na legenda e caracterizados pelas letras A, B, C e D e informar nas três situações citadas no formulário.

FASE 2 - MAPEAMENTO	
Etapa 9 - Mapeamento do clima organizacional	
Clima organizacional atual da organização	B
Clima organizacional atual do setor de manutenção	B
Clima organizacional desejado para o setor de manutenção	C
<p>A. Sistema autoritário explorador (rígido): Os líderes não possuem confiança em seus empregados, a comunicação entre supervisores e subordinados é mínima e o clima é de medo;</p> <p>B. Sistema autoritarismo paternalista (benevolente): A direção confia em seus subordinados e utiliza sistemas de recompensa e punição para motivar os subordinados;</p> <p>C. Sistema consultivo (deliberativo): Está estruturado na confiança aos subordinados, que tem autonomia de tomar algumas decisões, há grande interação entre liderança e subordinados e ambos buscam satisfazer as necessidades de estima.</p> <p>D. Sistema de participação em grupo (grupal): Existe a total confiança da direção para com seus funcionários e este sistema está baseado no trabalho em equipe, tendo uma ótima comunicação.</p>	

Quadro 14: Etapa 9 – Mapeamento do clima organizacional

Baseado em (DIAS, 2013)

3.4.5 Etapa 10 - Identificar os artefatos

Os artefatos são partes da cultura que são visíveis e identificadas mais facilmente como: a arquitetura do seu entorno físico, sua linguagem, sua tecnologia e produtos, suas criações artísticas e seu estilo personificado nas roupas, emoções explícitas, mitos e histórias sobre a organização, rituais e cerimônias observáveis etc. E a identificação destes artefatos e o nível de seus impactos são importantes no processo de mudança de cultura organizacional, já que os artefatos reforçam a cultura atual.

FASE 2 - MAPEAMENTO					
Etapa 10 – Formulário para mapeamento dos artefatos					
Artefatos da organização					
Artefatos	Impacto nulo para a nova cultura.	Possui impacto negativo para a nova cultura? Qual o grau?		Possui impacto positivo para a nova cultura? Qual o grau?	
Setor de compras questiona a necessidade da compra		X	Grau:3		Grau:
Realização de uma missa mensal na empresa	X		Grau:		Grau:
Festa de encerramento do ano somente com os líderes	X		Grau:		Grau:
Medo da família proprietária da empresa		X	Grau: 5		Grau:
Em casos de saúde a organização oferece todo o apoio	X		Grau:		Grau:
Baixa aceitação por funcionários vindo de outras cidades		X	Grau:3		Grau:
Artefatos do setor de manutenção					
Toda a equipe almoça ao mesmo tempo		X	Grau: 4		Grau:
É importante pegar 30 dias de férias		X	Grau: 2		Grau:
Festas fechadas somente para alguns componentes		X	Grau:3		Grau:
Somente os indivíduos com maior tempo de casa assumem grandes responsabilidades		X	Grau: 4		Grau:
Festa de encerramento do ano			Grau:	X	Grau:4
Mecânica e elétrica não trabalham em equipe		X	Grau: 5		Grau:
Atuar somente quando quebra e não para evitar a quebra		x	Grau: 5		Grau:
Não aceitam facilmente trabalhar em turnos		x	Grau: 4		Grau:
Grau de impacto do rito ou cerimônia na nova cultura:					
<ul style="list-style-type: none"> • 1 = nulo • 2 = baixo • 3 = médio • 4 = alto • 5 = extremo 					

Quadro 15: Etapa 10 – Formulário para mapeamento dos artefatos

Baseado em (DIAS, 2013)

Para identificar e analisar os artefatos, é sugerido o formulário “Etapa 10 - Formulário para mapeamento dos artefatos”, apresentado no Quadro 15 Na coluna “Artefatos” descrever quais ritos, cerimônias, símbolos, heróis, linguagem, slogans, e

condutas, etc. a cultura atual possui e optar por uma das três opções de impacto nulo, negativo ou positivo, marcando um X na opção escolhida. Para os casos de negativo ou positivo, também informar o grau conforme a legenda.

São duas ações distintas que devem ser tomadas após a identificação e análise dos artefatos. Primeiro, traçar um plano de ação para eliminar ou alterar os artefatos que possuem de médio a extremo impacto negativo e segundo, traçar um plano de ação para melhorar os artefatos que possuem impacto positivo.

A criação de novos artefatos que reforçam a nova cultura também é essencial e vem de encontro à manutenção da nova cultura.

3.4.6 Etapa 11 - Identificar os valores

Os valores tem papel importante na cultura organizacional e basicamente o que é analisado pelo indivíduo antes de executar uma ação ou criar um pré-conceito, então para que o processo de mudança obtenha sucesso e que seja permanente esta mudança, e necessário trabalhar com os valores dos indivíduos do grupo.

Para realizar este levantamento, sugere-se utilizar o formulário “Etapa 11 – Identificar valores”, apresentado no Quadro 16 e pontuar os valores que acredita que o grupo possui na cultura atual, considerando os níveis apresentados na legenda e depois realizar a mesma operação para a coluna cultura atual, mas agora escolher quais valores espera e em que nível.

Agora deve ser calculada a diferença entre as duas culturas e informar o valor na coluna “Importância” também considerando a legenda como referência. Para finalizar, multiplique as colunas “Diferença” e a coluna “Importância” e preencha o resultado na coluna “Ponderação”.

Após o preencher o formulário, ordenar de forma decrescente. Para isso considerar a coluna “ponderação”. Desta forma é possível identificar quais valores devem ser trabalhados primeiramente junto à equipe, na busca em atingir os resultados esperados mais rapidamente.

Neste formulário podem ser inseridos ou retirados valores e também pode ser utilizado por indivíduo, obtendo assim um resultado mais preciso e assertivo.

FASE 2 - MAPEAMENTO					
Etapa 11 – Identificar os valores					
Valores	Nível da cultura atual	Nível da cultura desejada	Diferença	Importância	Total
Busca pelo conhecimento	1	5	4	5	20
Confiabilidade	2	5	3	5	15
Iniciativa	2	5	3	5	15
Orientação a equipes	1	4	3	5	15
Segurança	2	5	3	5	15
Comunicação	2	5	3	4	12
Diálogo	2	5	3	4	12
Exigência	1	4	3	4	12
Orientação a resultados	1	4	3	4	12
Qualidade	2	4	2	5	10
Organização	2	4	2	5	10
Responsabilidade	3	5	2	5	10
Ética	2	4	2	4	8
Flexibilidade	2	4	2	4	8
Planejamento	2	4	2	4	8
Inovação	1	3	2	3	6
Assertividade	3	4	1	5	5
Honestidade	4	5	1	5	5
Respeito	3	4	1	5	5
Analista	2	3	1	4	4
Autodisciplina	2	4	2	2	4
Produtividade	3	4	1	4	4
Agilidade	2	3	1	3	3
Colaboração	3	4	1	3	3
Criatividade	2	3	1	3	3
Dedicação	2	3	1	3	3
Detalhista	2	3	1	2	2
Autoconfiança	2	2	0	2	0
Legenda nível: <ul style="list-style-type: none"> • 1 = Inexistente • 2 = Baixo nível • 3 = Médio nível • 4 = Alto nível • 5 = Intrínseco 			Legenda importância: <ul style="list-style-type: none"> • 1 = Nula • 2 = Baixa • 3 = Média • 4 = Alta • 5 = Extrema 		

Quadro 16: Etapa 11 – Identificar valores

Baseado em (DIAS, 2013)

3.4.7 Etapa 12 - Identificar as crenças

Após estudo realizado é possível afirmar que as crenças são a chave principal para se obter uma mudança de cultura organizacional em um menor espaço de tempo e de forma duradoura.

As crenças basicamente são o que os indivíduos do grupo acreditam e conseqüentemente seguem, então é necessário identificar as crenças que levam a ações e conseqüentemente resultados que vão contra a nova cultura e inserir no grupo novas crenças que levarão a ações e posteriormente os resultados esperados para a nova cultura.

Para identificar as crenças que se deseja modificar ou eliminar e também descobrir quais as novas crenças precisa-se que o grupo possua, é sugerido o formulário “Etapa12 – Identificar crenças”, apresentado no Quadro 17.

Primeiro deve-se preencher a parte do formulário que identifica a crença a ser modificada ou eliminada, onde primeiro deve-se descrever um resultado insatisfatório atingido pela equipe do setor de manutenção que vai contra a nova cultura, depois qual ação levou a este resultado e por fim identificar a crença que levou a estas ações e sua categoria conforme legenda. A mesma operação deve ser realizada para a outra parte do formulário, mas agora para identificar qual crença será implantada.

A identificação da categoria da crença é importante para conhecer qual será o esforço necessário para modifica-la e verificar se é possível ou viável modificá-la.

Esta operação deve ser realizada para todos os resultados negativos que vão contra a nova cultura, é normal encontrar a mesma crença para resultados e ações diferentes.

Após identificar as crenças negativas e positivas, é necessário repassar á equipe e para isso é sugerido seguir os passos a seguir:

- a) Diga-lhes qual é a crença a ser mudada e o porquê;
- b) Diga-lhes qual é a crença que é necessária desenvolver e o por que;
- c) Descreva a experiência que será criada para o grupo com o intuito de provar que os resultados são positivos;
- d) Peça-lhes opinião sobre a experiência planejada;

e) Convoque-as para fornecerem feedback sobre o progresso dos resultados alcançados.

É necessário realizar este procedimento para cada crença, podendo ser feito mais de uma por vez.

FASE 2 - MAPEAMENTO			
Etapa 12 – Identificar crenças			
Crença a ser modificada ou eliminada			
Resultado insatisfatório	Baixo conhecimento técnico da equipe de manutenção		
Ação que leva ao resultado	Os indivíduos não dedicam parte de seu tempo livre para se desenvolver profissionalmente		
Crença que leva a ação	Toda a renda é aplicada em bens matérias e lazer	Categoria	2
Crença a ser implantada			
Resultado satisfatório	100% da equipe com curso técnico e 20% cursando ou graduado no ensino superior		
Ação que leva ao resultado	Dedicar parte do tempo livre para se especializar profissionalmente		
Crença que leva a ação	O dinheiro investido em aperfeiçoamento profissional é um investimento lucrativo	Categoria	2
<ul style="list-style-type: none"> • Crença categoria 1: Uma crença mantida provisoriamente que não origina um elevado nível de investimento pessoal; • Crença categoria 2: Uma crença enraizada geralmente criada por experiências que se repetem ao longo do tempo; • Crença categoria 3 : Uma crença profundamente enraizada, baseada em experiências significativas que implicam um valor fundamental sobre o certo e o errado. 			

Quadro 17: Etapa 12 – Identificar crenças

Baseado em Connors, Smith (2010)

3.4.8 Etapa 13 - Mapear mudanças na estrutura do setor de manutenção

É essencial no processo de mudança de cultura organizacional do setor de manutenção a melhoria na estrutura do setor, para isso é necessário identificar o que precisa ser modificado ou implantado, como espaço físico, tecnologias utilizadas, equipamentos, metodologias e processos.

As modificações dependerão da estrutura atual e da composição da nova cultura, as alterações deverão ser realizadas com o objetivo de alcançar os objetivos da nova cultura que está sendo implantada.

Esta ação atinge diretamente nos artefatos da cultura que já foi visto anteriormente e realizando essas alterações, se elimina artefatos da antiga cultura e se constrói artefatos para a nova cultura.

3.4.9 Etapa 14 - Identificar os problemas e medos

Conhecer os medos da equipe gerados com o processo de mudança de cultura organizacional auxilia na tomada de ação antecipada para contorná-los ou até eliminá-los. Quanto menos medos o grupo apresentar, mais fácil será de inserir novos valores e crenças.

Como os líderes diretos e indiretos são símbolos e referência para o grupo, é necessário trabalhar com os medos desses indivíduos e conseqüentemente o grupo como um todo será afetado pelos resultados.

Para identificar os temores de cada líder, Sugere-se utilizar o formulário “Etapa 14 – Identificar os problemas e medos”, apresentado no Quadro 18. Que apresenta uma lista dos principais temores comumente apresentados. É necessário informar o nome dos líderes tanto diretos como indiretos e marcar com um X quais medos o líder possui.

Para conhecer os temores, deverá ser realizada uma análise durante o dia a dia, onde serão analisados suas ações e comportamentos, também através de conversas instigando o líder a expor seus medos mostrando os benefícios da nova cultura.

Após completar a análise para todos os líderes diretos e indiretos, trabalhar cada ponto com cada indivíduo ou se for algo genérico, com toda a equipe,

na busca de contornar o medo e criar um sentimento de motivação pela nova cultura.

FASE 2 - MAPEAMENTO			
Etapa 14 – Identificar os problemas e medos			
Temores individuais	Líder 1	Líder 2	Líder ...
Desconhece os benefícios da nova cultura			
Repúdio a mudanças			
Acredita que seu poder aquisitivo será reduzido			
Medo de aprender novas atividades			
Medo de represálias			
Medo de perder o prestígio, poder ou status			
Medo de tornar-se dispensável			
Medo da demissão			
Medo de perder direitos ou vantagens adquiridas			
Medo de não se adaptar			
Medo de falhar			

Quadro 18: Etapa 12 – Identificar os problemas e medos

Baseado em (DIAS, 2013)

3.4.10 Etapa 15 - Identificar as principais resistências organizacionais

Como os líderes, a organização também oferece algumas resistências que dificultam e às vezes até impedem a mudança de cultura. Por isso também é necessário identificar as resistências e tomar ações para supera-las ou contorna-las.

Para isso sugere-se utilizar o formulário “Etapa 14 – Resistências organizacionais”, apresentado no Quadro 19 onde é necessário responder todas as perguntas de forma completa. O gestor da mudança deverá buscar as respostas junto com sua equipe, superiores e setores da empresa e após responder as perguntas, analisar individualmente cada resposta de forma crítica e buscar ações para contornar ou eliminar as resistências encontradas.

FASE 2 - MAPEAMENTO	
Etapa 15 - Resistências organizacionais	
1) A organização possui mecanismos que dificultam o processo de mudança de cultura do setor de manutenção? Se sim, quais? R.:	
2) Na organização existe alguma área que não aceita a mudança de cultura do setor de manutenção? Se sim, quais e por quê? R.:	
3) Dentro do grupo que compõe o setor de manutenção, classificar percentualmente a equipe em: Que apoiam a mudança: Que ainda são neutros no processo: Que desaprovam a mudança:	
4) A nova cultura implica em mudar drasticamente a forma que é executada as atividades? R.:	
5) Existe temor por parte de gerentes e supervisores da organização que sejam modificadas as relações de poder? Se sim, quais os cargos? R.:	
6) Existe o temor de corte de orçamento ou funcionários? Se sim, em quais áreas? R.:	
7) Existe por parte da organização, uma busca de retorno em curto prazo? Se sim, qual o prazo? R.:	
8) A organização disponibilizará os recursos necessários para a mudança? Se não, será possível atingir os resultados esperados? R.:	
9) O processo de mudança por parte da organização, está sendo mal realizado? Se sim, por quê? R.:	

Quadro 19: Etapa 15 – Resistências organizacionais

Baseado em (DIAS, 2013)

3.4.11 Etapa 16 - Premissas a serem seguidas

Agora o gestor da mudança possui informações valiosas sobre o grupo e tem capacidade de entender o motivo de várias ações do mesmo. Sendo identificado como os indivíduos do grupo pensam e também como se deseja que pensem na nova cultura. Então o gestor da mudança deve tomar as ações apropriadas de forma priorizada, para buscar esta nova situação para o grupo.

Para ter maior sucesso no processo de mudança de cultura organizacional do setor de manutenção, com menor número de conflitos e com menor tempo de duração, algumas ações devem ser tomadas durante o processo, são elas:

- a) Capitalizar os momentos propícios: utilizar os momentos de problemas, deficiências acúmulos para justificar perante o grupo a necessidade de mudança;
- b) Intervir nas subculturas organizacionais (pequenos grupos dentro do grupo principal): se sentindo ameaçadas, as subculturas podem agir contra a nova cultura, neste caso é necessário transferir pessoas chaves ou até demiti-los, facilitando assim à integração das subculturas à nova cultura da empresa.
- c) Valorizar as pessoas que assumem os novos valores: os funcionários que assumiram os novos valores devem ser valorizados e transformados em modelos, como também devem ser acompanhados pela liderança porque os mesmos podem ser sabotados;
- d) Modelagem de papéis (funções): o líder deve agir conforme os novos valores, assim será o exemplo para os funcionários;
- e) Modificação no sistema de recompensas: criar ou modificar o sistema de recompensas já existente com o intuito de beneficiar somente os funcionários que assumem os novos valores;
- f) Obter o consenso e a confiança: aumentar a busca da participação dos empregados nas decisões, isso melhorará a confiança do grupo.

4 CONCLUSÃO

Após o estudo realizado, se conclui que a cultura organizacional possui as respostas do porque das ações dos indivíduos do grupo em uma organização, representa como o grupo pensa, seus valores e no que acredita.

É possível afirmar também que em um processo de mudança de cultura organizacional, não basta mudar como as pessoas executam suas atividades, mas fazer com que elas acreditem que esta nova forma de fazer, trará melhores resultados para o grupo.

O estudo também mostrou que ações precipitadas durante o processo de mudança de cultura, sem compreender os fatores que motivaram a mudança de cultura organizacional e qual e a composição da nova cultura, normalmente levam a conflitos e resultados insatisfatórios.

Foi concluído que a cultura organizacional recebe influência tanto de fontes externas quanto internas e identificar essas influências e seu gerador é essencial para tomar ações mais assertivas perante o grupo.

Também foi identificado que os indivíduos envolvidos com a mudança, apresentam medos e resistências motivados por vários fatores, conhecer esses temores permite que o gestor da mudança atue para amenizar a angústia do grupo, tornando-o mais aberto para mudanças.

Concluiu-se que a liderança tem papel fundamental no processo de mudança e a empresa deve remover gerentes, supervisores e outros funcionários que detém poderes e agem contra a mudança. E substituí-los por líderes ávidos pela mudança visando não existir nenhum agente contra a mudança.

Após conhecer e compreender todas as fases da formação de uma cultura organizacional, foi proposta uma metodologia baseada na obra de Dias (2013), que foi dividida em etapas bem definidas que busca auxiliar o gestor da manutenção implantar mudanças de cultura organizacional de pequeno ou grande porte no departamento de manutenção.

A metodologia apresenta os fatores que influenciam na formação da cultura de forma priorizada e que devem ser trabalhados com ações para se adequar a nova cultura, porém a metodologia não tem potencial de mostrar qual melhor ação a ser tomada. Para isso recomenda-se utilizar as ferramentas:

Brainstorming, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histogramas, GUT, e 5W2H.

A metodologia não foi colocada em prática, mas a intenção é permitir que o gestor da mudança tenha uma visão diferenciada do processo, não atuando somente na melhoria de processo e sim, considerar o que os indivíduos do grupo pensam sobre a nova cultura e o porque pensam desta forma. A metodologia propõe uma ação reversa que normalmente é feito em processos de mudança de cultura, primeiro entende-se o motivo, para somente então atuar sobre ela.

Como proposta de trabalhos futuros, se propões aplicar a metodologia em um departamento de manutenção e desenvolver um trabalho focado em sugerir as melhores ferramentas que auxiliem no desenvolvimento de cada etapa, tando no mapeamento quanto na implantação.

REFERÊNCIAS

CHAMBEL, M. J.; CURRAL, L. . **Psicologia organizacional**: Da estrutura à cultura. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.

CONNORS, Roger; SMITH, Tom. **Mude a cultura de sua empresa e vença o jogo**: Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**: Construção, Consolidação e mudanças. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

KARDEC. Alan; NASCIF Júlio. **Manutenção**: Função estratégica. 3. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MACHIAVELLI, Niccolo. 1469 – 1527. **O Príncipe**: A natureza do poder e as formas de conservá-lo. Tradução de Candida de Sampaio Bastos. São Paulo: DPL, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FONTES, Ricardo Miguel Martins. **Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. 2010. 75f. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Sociologia das Organizações e do Trabalho – Instituto superior de ciências sociais e políticas. UniversidadeTécnica de Lisboa, Lisboa, 2010.

NASCIMENTO, Diogo Chouzal do. **Percepções de Cultura e Mudança Organizacional**. 2009. 159f. Dissertação de Mestrado em Comunicação e Jornalismo– Faculdade de letras da universidade de Coimbra, Coimbra, 2009.

OLIVEIRA, Adriana Aparecida de; PAPA, Adriana Cássia. **A Influência da Cultura Organizacional no Processo de profissionalização da Gestão em uma Empresa Familiar**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 385-398, set./dez. 2009.

NEVES, J. G. **Clima Organizacional, cultura Organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH, 2000.

SCHEIN, Edgar H..**Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.