

## 6 Conclusão

O objetivo final deste estudo, o de avaliar o impacto da evolução de uma empresa ao longo de seu ciclo de vida em sua cultura organizacional, avaliando as possibilidades de gerenciamento da cultura em processos de mudança, foi alcançado através das análises conduzidas e da avaliação do gerenciamento da mudança conduzido pela empresa durante sua reestruturação organizacional.

O caso da ENSR Brasil representou um exemplo rico a ser estudado de uma organização que obteve rápida expansão, com uma evolução constante através dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional identificados e que passou por diversas situações de ruptura em sua história. Os importantes momentos de ruptura existentes representaram marcos na evolução da empresa e permitiram analisar a história da ENSR Brasil e seu ciclo de vida, associando seus diferentes estágios evolutivos à caracterização de sua cultura organizacional.

A possibilidade de interferência na cultura organizacional é defendida por uma vertente de pesquisadores, mas todos concordam que essa mudança é difícil e duradoura, o que reforça mais ainda os aspectos encontrados nos resultados analisados. Isso foi nitidamente observado nas respostas aos questionários aplicados, principalmente com a nova gerência, que apontaram resistência às mudanças implantadas por grande parte de funcionários. Conforme apresentado, o clima organizacional sofreu forte influência negativa do processo de mudança, uma vez que esse processo gera insegurança e instabilidade na organização e nos indivíduos.

A influência da matriz americana representou aspecto fundamental para o gerenciamento da mudança conduzida pelo novo corpo gestor. É interessante ressaltar a forte interferência no estilo brasileiro de se administrar, visando a adequação da cultura organizacional da ENSR Brasil às expectativas da matriz. As ações de gerenciamento da mudança foram intensas desde o início da reestruturação da companhia em 2006, muitas delas ainda sendo incorporadas ao longo de 2007, logo alguns reflexos somente serão notados ainda mais no futuro. A própria substituição do diretor geral, ocorrida no final de 2007, gerará reações que ainda não estão refletidas nos resultados e nas informações obtidas por essa

pesquisa, uma vez que este ainda assume papel de liderança junto a muitos dos funcionários – principalmente os mais antigos.

Portanto, através desta pesquisa foi possível identificar as variáveis culturais que sofreram mudanças mais significativas, através da intervenção direta em diversos aspectos de desenvolvimento organizacional, em ritos da empresa e em diversas características do jeito brasileiro de se administrar, e as possibilidades de gerenciamento da mudança de forma a garantir o alinhamento com as novas orientações estratégicas.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui como referencial teórico para o reforço da importância da gerência da cultura organizacional ao longo do ciclo de vida das organizações. Para as organizações, o estudo pretende indicar possíveis caminhos para o gerenciamento cultural, identificando potenciais barreiras à implementação de novas estratégias.

## **6.1 Recomendações**

O grande desafio da ENSR Brasil será o de sustentar o seu processo de mudança cultural, dando continuidade às práticas gerenciais já iniciadas, em especial aquelas que possam produzir um resultado positivo no clima organizacional, evitando uma alta rotatividade. Ressalta-se a necessidade de continuação dos treinamentos gerenciais, de formação nos conceitos de *performance* esperados, destacando-se os de gerenciamento de projetos e financeiros. A continuidade da implementação da mudança deverá seguir o último aspecto identificado por Pettigrew (1996) como importante e crítico para facilitar o processo de mudança, a necessidade de persistência e paciência.

Um outro aspecto importante é a atenção que deve ser dada à liderança na empresa, principalmente após a substituição do diretor geral, que assumia um papel de líder paternalista, o diretor sócio-fundador. A liderança é um dos fatores que influenciam fortemente a evolução organizacional de uma empresa. Segundo Trice & Beyer (1993), é difícil imaginar que os processos sociais necessários para criar e sustentar culturas pudesse ocorrer sem esforços de líderes culturais.

Por fim, a ENSR Brasil deve manter consistência entre suas práticas e discursos gerenciais, trazendo todos os gerentes e coordenadores para dentro de uma mesma visão estratégica e cultural.

## 6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

A primeira extensão sugerida para essa pesquisa é a importância da liderança no processo de mudança cultural. Conforme destacado, o papel do líder na evolução da empresa e da construção da cultura organizacional da ENSR Brasil foi importante, mas não foi avaliado em detalhe, principalmente no que diz respeito ao impacto da substituição de liderança no processo de reestruturação organizacional.

Uma segunda possibilidade de pesquisa futura seria a de comparação entre as percepções das subculturas geográficas (escritório do Rio de Janeiro e escritório de São Paulo), analisando que fatores provocam as diferenças notadas nos climas locais e na percepção em relação à alta gerência.

Adicionalmente, outros escritórios do grupo ENSR no mundo passaram por reestruturações similares, como o da Itália. Portanto, uma outra abordagem poderia ser a de se comparar as percepções relativas aos processos de mudança cultural liderados pela matriz americana por diferentes culturas nacionais.

Por fim, um outro estudo poderia analisar uma empresa atuando em outro setor de atuação (que não de serviços ou de consultoria), avaliando o comportamento da cultura organizacional durante processo de reestruturação e buscando compreender se a própria estrutura do setor ou o tipo de serviço fornecido força ou não a empresa a seguir um padrão de mudança cultural.