



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Privatização: Os desafios da área de Gestão
de Pessoas de mudar e transformar
culturalmente uma organização do setor de
energia elétrica brasileiro**

Karina Guinevere Concenço Teixeira

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2022.



Karina Guinevere Concenço Teixeira

**Privatização: Os desafios da área de Gestão de Pessoas de
mudar e transformar culturalmente uma organização do
setor de energia elétrica brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Ana Claudia Oliveira da Silva Pinheiro

Rio de Janeiro
Novembro de 2022.

“Mais arriscado que mudar, é continuar fazendo a mesma coisa” (Peter Drucker).

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à Deus por seu amor, e por me dar forças e ânimo para seguir em frente, mesmo nos dias mais difíceis. Nenhuma força braçal seria suficiente para retribuir o que Ele fez por nós, mas, com a força de Deus, podemos fazer grandes coisas para a honra e glória do Senhor.

Agradeço à minha mãe, Sandra, por me apoiar desde o início e por investir tanto tempo e esforço para possibilitar que este sonho se tornasse realidade. Ao meu pai, Marcos, por tornar leves e divertidos, momentos desafiadores. Ao meu noivo, Matheus, pelo seu amor e cuidado, estando ao meu lado durante todo esse processo e me lembrando de acreditar em mim mesma todos os dias.

Gostaria de agradecer também à minha orientadora, Professora Ana Claudia, por toda sua atenção e excelência, se mostrando disponível e solícita a cada reunião, contribuindo muito para esta pesquisa. E aos demais professores do curso, que estiveram presentes em minha trajetória, por todo o conhecimento compartilhado.

À Camile, Gabriela e Natielle, por estarem comigo desde o primeiro período e hoje, juntas, podermos encerrar esse lindo ciclo. Obrigada por cada momento alegre, cada dificuldade superada e por me mostrarem que para ser irmã, não precisa ser de sangue. Aos amigos, Bernardo e Mateus, por todo o companheirismo e risadas. E por fim, à minha célula que também acompanhou esta jornada desde o início.

Resumo

Teixeira, Karina Guinevere C. Privatização: Os desafios da área de Gestão de Pessoas de mudar e transformar culturalmente uma organização do setor de energia elétrica brasileiro. Rio de Janeiro, 2022. Número de páginas p 46. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho consiste no estudo e compreensão das estratégias e ações utilizadas pela área de Recursos Humanos de uma empresa do setor de energia elétrica brasileiro, para a realização de uma mudança organizacional e transformação cultural, após a aquisição de uma empresa privatizada. Para isso, através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, foram realizadas entrevistas com seis integrantes da área de RH da companhia, para posterior análise das informações coletadas. Em suma, a interpretação sugere que apesar de grandes diferenças entre uma organização pública e uma privada, com as corretas estratégias, comunicação, transparência e resiliência é possível uma completa mudança e transformação cultural e difundi-las sobre os colaboradores ali inseridos.

Palavras-chave

Privatização; Mudança Organizacional; Cultura Organizacional; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas.

Abstract

Teixeira, Karina Guinevere C. Título e subtítulo em inglês Privatization: The challenges of the People Management area of culturally changing and transforming an organization in the Brazilian electric energy sector. Rio de Janeiro, 2022. Número de páginas p 46. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present work consists of the study and understanding of the strategies and actions used by the Human Resources area of a company in the Brazilian electric energy sector, to carry out an organizational change and cultural transformation, after the acquisition of a privatized organization. For this, through a qualitative and exploratory research, interviews were carried out with six members of the company's HR area, for further analysis of the information collected. In short, the interpretation suggests that despite the great differences between a public and a

private organization, with the correct strategies, communication, transparency and resilience, a complete cultural change and transformation is possible and spread to the employees there.

Key-words

Privatization; Organizational change; Organizational culture; Human Resources; People management.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	1
1.2 Objetivos do estudo	2
1.2.1 Objetivo final do estudo	3
1.2.2 Objetivos intermediários e específicos do estudo	3
1.3 Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	3
1.4 Delimitação e focalização do estudo	4
2 Referencial teórico	5
2.1 O processo de privatização no Brasil	5
2.1.1 O papel do RH em privatizações	7
2.2 Mudança Organizacional	9
2.2.1 Formas de promover mudanças	12
2.2.2 Fatores que facilitam e dificultam mudanças nas organizações	13
2.3 Cultura Organizacional	15
2.3.1 Gerenciamento da cultura	18
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	20
3.1 Etapas de coleta de dados	20
3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	21
3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	21
3.4 Análise dos dados e conteúdo	23
3.5 Limitações do Estudo	24
4 Apresentação e análise dos resultados	24
4.1 Criação da necessidade de promover a mudança	24
4.2 Comunicação	26

4.3 Criação de uma aliança	27
4.4 Desenvolvimento da mudança em larga escala	29
4.5 Promoção da participação	32
4.6 Resistência às Mudanças	33
4.7 Papel do Líder	34
4.8 Características pessoais para passar por um processo de mudança e transformação cultural	36
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	37
5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos	40
6 Referências Bibliográficas	41
Anexo 1	45

Lista de Tabelas

Tabela 1: Tabela 1: Entrevistados x área x cargo

21

1 O tema e o problema de estudo

Esta seção de texto volta-se à apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo a ser pesquisado.

Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação, sua contextualização e respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, são indicadas a relevância e justificativa com a devida problematização do estudo e, por fim, a delimitação e focalização do estudo.

Mais especificamente, este estudo possui como objeto de estudo: a área de Recursos Humanos de uma empresa do setor de energia elétrica brasileiro e pretende investigar as ações e estratégias da área para a realização de uma mudança organizacional e transformação cultural da empresa adquirida por estes, proveniente de uma privatização.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

A partir da década de 1990, surgiu um movimento global liberal conhecido como o Consenso de Washington. Este trata do crescimento excessivo do Estado, visto como ineficiente e burocrático, trazendo, portanto, pautas como reformas econômicas que visassem a abertura de economias, diminuição dos gastos estatais e privatizações.

No Brasil, tais reflexos se demonstraram com a Reforma Administrativa em 1995, com o PDRAE (Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado), que dividiu o Estado em diversos núcleos com fins de modernizar a administração burocrática, descentralizar administrativamente e limitar a atuação do Estado a suas atividades típicas. Portanto, houve um processo de privatização de importantes empresas públicas na década de 1990 como a Companhia Vale do Rio Doce, Telebrás, Embraer, e até hoje continua sendo pauta de governo para novas privatizações: Eletrobrás, Correios e Petrobrás.

Ao passo que a globalização foi ganhando relevância por todo o mundo, conseqüentemente com expansão das empresas e corporações, a partir do século XX, foi identificada a necessidade da adoção de modelos para com as organizações que respondessem às necessidades mercadológicas. Dessa forma, em meados da década de 60, o conceito de cultura e os processos de desenvolvimento organizacionais passaram a se aproximar, resultando na instituição de conceitos como “missão” e “visão”, hoje, fundamentais para a cultura

organizacional, orientando o caminho a ser seguido pela empresa, além de auxiliar no planejamento estratégico e na mensuração dos resultados.

Assim, temos a cultura organizacional como a transmissão, pelos mais diversos meios, tais como histórias, símbolos, lendas, rituais, cerimônias e linguagens, de um conjunto de valores e significados compartilhados pelos integrantes da organização (SOBRAL E PECCI, 2014). Assim, esta tem facilitado a comunicação dentro das organizações, delineando melhor as soluções, problemas que surgem no meio empresarial, além de gerar identidade para as empresas. Ademais, de acordo com James Heskett, pesquisador e especialista no tema de cultura organizacional, da Harvard Business School, uma cultura efetiva pode representar entre 20% e 30% do diferencial no desempenho de uma empresa quando comparado com concorrentes que apresentam uma cultura considerada inexpressiva (EXAME, 2022).

Diante deste cenário, no atual governo, 1/3 das estatais foram privatizadas (BRASIL DE FATO, 2022). Assim, recentemente, uma empresa do setor de energia elétrica brasileiro adquiriu uma empresa também de energia elétrica, do setor público, que para ser integrada à *holding*, necessitando assim, passar por um processo de privatização. A concessão da estatal à iniciativa privada, se deu principalmente pelas dívidas existentes no período, sendo aprovada por parte dos acionistas e necessária uma autorização judicial para efetivação do processo. Para isso, foi necessário integrar a antiga estatal, ao grupo de energia elétrica brasileira do setor privado e realizar as adaptações e mudanças necessárias para que a privatização fosse bem concretizada, dentre elas, como mencionado acima, cuidando do impacto na cultura organizacional, importante fator de influência no clima e resultados de uma empresa.

Assim, a pergunta central de pesquisa deste estudo é: quais foram as ações adotadas pela área de RH da empresa estudada, para que houvesse a mudança e transformação cultural na recém-chegada empresa do setor público, que ao ser privatizada, passou a integrar a companhia?

Com o intuito de possibilitar resposta para a questão levantada, a seguir, são apresentados os objetivos da pesquisa.

1.2. Objetivos do estudo

A seguir são apresentados os objetivos final, tal qual aborda o objetivo central do estudo, e os objetivos intermediários e específicos do estudo, sendo estes, auxiliares para se atingir o objetivo final.

1.2.1. Objetivo final do estudo

Este trabalho pretende compreender quais as ações adotadas, por parte da área de RH da empresa em questão, para a realização do processo de mudança e transformação da cultura organizacional da empresa adquirida, recém-migrada do órgão público para o privado.

1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Compreender de que forma uma privatização tem impacto em uma cultura organizacional;
- Entender as diferenças entre a cultura organizacional no meio público e no meio privado;
- Identificar o papel dos gestores e da área de RH como um todo, para a efetivação do processo de transformação cultural.

1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

A empresa analisada em questão, atua no setor elétrico brasileiro há mais de 20 anos, possui ação diversificada por todo o país, com atuação em grande parte do território brasileiro, sendo assim, uma organização de grande importância para o setor de energia em nosso país.

Este estudo pretende esclarecer como e quais foram as ações adotadas por parte da área de Recursos Humanos da empresa analisada, para que, ao lidar com um processo de privatização, a cultura organizacional da empresa privada, ao ser passada para os novos colaboradores, da então empresa privatizada, permanesse forte e difundida sobre os novos colaboradores, diante de um grande processo de mudança.

Tal trajeto de investigação parece interessante porque é evidente que um órgão público e um órgão privado tem suas diferenças nos mais diversos âmbitos, e isso não seria diferente no quesito cultura organizacional. As prioridades, objetivos, culturas, costumes, regras são muito diferentes, sendo importante entender o porquê dessa drástica disparidade. É muito comum vermos em empresas que já foram públicas e hoje são privadas, relatos de dificuldade de adaptação por parte dos funcionários e complicações em como difundir fortemente a nova cultura organizacional adotada.

Ademais, estamos vivenciando, no atual governo, uma série de privatizações, além de muitas ainda em pauta, sendo esta medida, uma das principais metas do atual presidente.

Sendo assim, as informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para atuais servidores públicos, pois, como mencionado anteriormente, muitas privatizações têm acontecido, de forma que seja interessante para um trabalhador do órgão público, conseguir entender melhor o funcionamento dessas mudanças e formas que poderão contribuir para uma adaptação mais assertiva, caso, eventualmente, necessite vivenciar uma privatização do órgão em que se encontra.

Os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para as mais diversas áreas de Recursos Humanos, seja de uma organização pública ou privada, posto que, cabe a estes, o papel de trabalhar diretamente com as medidas para que seja realizada uma transformação de cultura organizacional efetiva e eficiente, fortalecendo e difundindo-a entre os demais colaboradores.

Outrossim, o estudo é relevante também para estudantes de Administração, de forma que, o estudo da cultura organizacional se faz presente, nas grades da maioria dos cursos de Administração de Empresas, sendo possível assim, se aprofundar mais no assunto e compreender mais sobre seus diferentes impactos nas organizações.

1.4. Delimitação e focalização do estudo

Este estudo volta-se mais especificamente para abordar a questão do processo de transformação cultural vivenciado na última década, pela antiga estatal do setor de energia, que foi privatizada, tornando-se parte da empresa pesquisada, do ramo de energia elétrico brasileiro, sob o ponto de vista específico de que a área de RH da empresa teve uma importante atuação durante o processo de mudança, de forma que tal ângulo de análise se mostra interessante e importante por que será possível compreender quais foram as ações e medidas adotadas, para que se obtivesse uma mudança de cultura organizacional bem disseminada.

Dentre diversas características do objeto de estudo aqui selecionado, este estudo pretende focalizar esforços de pesquisa em estratégias de engajamento com o colaborador, valores organizacionais, tais como transparência, equilíbrio, colaboração, responsabilidade e opinião de funcionários da área de Recursos Humanos sobre – estratégias de implementação, melhorias sugeridas, ações que

funcionaram bem e trouxeram resultados *versus* ações que não geraram o desfecho pretendido.

Embora relevante, não se pretende tratar da questão de que, se uma privatização deve ou não ocorrer, já que tal perspectiva remete a opiniões particulares, políticas e econômicas, que não cabem/implicam no objetivo do estudo.

2 Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em 3 tópicos, dentro destes alguns subtópicos e abordam, respectivamente, a questão do processo de privatização no Brasil, juntamente com o papel que possui a área de Recursos Humanos durante esse processo, principalmente para contextualizar o problema de estudo decorrente da privatização da empresa analisada.

Na segunda seção discute-se a mudança organizacional, as formas em que estas podem ser promovidas, além, dos fatores que facilitam ou dificultam tal processo.

Por fim, a última seção deste capítulo apresenta as perspectivas de Sobral e Peci (2014) acerca da cultura organizacional, com foco em culturas fortes e fracas, suas formas de difusão para com os membros da organização e adicionando um conceito de cultura organizacional adaptativa, ainda buscando-se entender, quais as formas de gerir tamanha transformação.

2.1. O processo de privatização no Brasil

Nesta sessão serão abordados o conceito e entendimentos sobre o processo de privatização, juntamente com o breve histórico de sua aplicação no Brasil, que tiveram incidência a partir da década de 90, frente a um difícil período econômico enfrentado pelo país, acrescentadas as principais leis referentes ao tema.

O conceito de privatização possui diversas abrangências no que diz respeito ao seu ato em si. O termo é bastante encontrado nas temáticas das Ciências Políticas, Ciências Econômicas, Administração, Direito Administrativo, entre outros. Para isso, é importante definir e delimitar o conceito de privatização,

para que se possa, dentro desta dimensão, analisar os tópicos relevantes para o estudo.

No sentido amplo, Jaime Rodriguez-Arana (1991, p. 75-76), traz a privatização como:

(...) um conjunto de decisões que compreendem, em sentido estrito, quatro tipos de atividades. Primeiro, a desregulação ou liberação de determinados setores econômicos. Segundo, a transferência de propriedade de ativos, seja através de ações, bens etc. Terceiro, promoção da prestação e gestão privada de serviços públicos. E, quarto, a introdução de mecanismos e procedimentos de gestão privada no marco das empresas e demais entidades públicas”.

Já Rodrigues Penteado (2010) aponta que a privatização abrange diversas etapas, sendo que a primeira delas é a de sentido estrito, consolidada na transferência acionária, seguida da de sentido amplo, referente à concessão dos serviços àquela mesma empresa. Por outro lado, Moreira Neto (1997) constata que a privatização nada mais é que uma técnica de desestatização, por meio da qual o Estado aliena direitos que lhe asseguram o controle, ou a preponderância, em deliberações tomadas por sociedades de cujo quadro social é integrante.

Assim, fica evidente a amplitude do conceito e como seu entendimento pode ser interpretado de diversas formas, além de seus múltiplos meios de aplicação. Outrossim, apesar das diferentes dimensões, pode-se dizer que o cerne da questão, se dá na passagem de uma organização do setor público para o setor privado.

Dessa forma, é importante lembrar que na década de 80, também conhecida como “Década Perdida”, a alta taxa de desemprego e intensa crise econômica foram suas características marcantes. Sendo assim, com uma série de medidas para a tentativa de retomar o desenvolvimento econômico, Fernando Collor de Mello fora levado ao poder no início dos anos 90. Logo no primeiro dia após a posse do Presidente, foi anunciado o “Plano Brasil Novo” ou “Plano Collor”, o qual, dentre outras medidas, instituiu o Programa Nacional de Desestatização (PND), cujo objetivo era reordenar a posição estratégica do Estado, através da transferência de atividades exercidas pelo setor público ao setor privado (TERRAÇO ECONÔMICO, 2020).

Para isso, ainda a fim de tornar o conceito mais restrito, vale mencionar a Lei nº 9.491, de 9 de Setembro de 1997, tal qual, veio para revogar a anterior Lei nº 8.031, de 12 de Abril de 1990, formalizadora do PND (Programa Nacional de Desestatização). Apenas para fins didáticos, o Programa Nacional de

Desestatização possuía como principais competências: propor ao presidente as empresas a serem incluídas no PND, submeter ao presidente o cronograma do PND, coordenar, supervisionar e fiscalizar o PND, aprovar a destinação dos recursos provenientes das alienações e propor ao presidente uma instituição pública para ser gestora do Fundo Nacional de Desestatização. Salienta-se que a última competência mencionada, tornou o FND titular da totalidade das ações, anteriormente detidas pela União, das empresas incluídas no PND. O BNDES ficou responsável por tal gestão, visto sua experiência, tal qual já havia atuado em alguns pequenos processos de privatização na década de 80.

Sendo assim, em 1997, a Lei 9.491 substituiu a antiga Lei 8.031/1990, fazendo importantes alterações ao PND e fortalecendo o programa de privatizações no Brasil. A Lei 9.491/97 também instituiu o BNDES como o gestor legal do Fundo Nacional de Desestatização, competência que não estava formalizada na Lei 8.031/90. Outra mudança relevante foi assegurar aos empregados das empresas a serem privatizadas a oferta de parte das ações representativas de seu capital, dentre muitas outras medidas.

Portanto, diante de um ambiente econômico mais vantajoso, durante o Governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), passaram para o controle privado mais de 100 empresas, tendo grandes nomes, como, a Light, Vale do Rio Doce, Telebrás, Celpe, dentre diversas outras. Sendo assim, o Programa Nacional de Desestatização que se iniciou no Governo Collor e foi aprimorado durante o Governo FHC permanece até hoje (TERRAÇO ECONÔMICO, 2020).

Diante deste breve resumo, é possível entender o peso do processo de privatização no Brasil, e suas particularidades, sendo um movimento que exige um bom planejamento, uma série de medidas e que vem ocorrendo com frequência nos últimos anos, sendo para isso necessários os devidos cuidados, para que todas as etapas sejam implementadas e bem-sucedidas.

2.1.1 O papel do RH em privatizações

Nesta seção, ainda dentro da pesquisa sobre a privatização, será abordada a importância e o papel que possui a área de Recursos Humanos neste processo.

Para isso, é interessante compreender em que atua a área de Recursos Humanos. Para Sobral e Peci (2014), esta área fica responsável pela gestão de sistemas formais, assegurando eficiência e eficácia dos talentos humanos ali retidos, com o fim de atingir os objetivos organizacionais. Ademais, para Toledo,

1999, esta pode ser entendida como a área de atividades que atua com os panoramas referentes ao elemento humano nas organizações. Ou seja, de forma resumida, podemos entender o RH como a área diretamente responsável pelas pessoas presentes em uma organização.

Dessa forma, acompanhado de um processo de privatização, acontecem uma série de mudanças e interferências no ambiente interno e na cultura organizacional de uma empresa, seja numa fusão ou aquisição. McKinsey & Company (2019), apresentam no artigo “A cultura organizacional em fusões: como lidar com as forças invisíveis”, aproximadamente 95% dos executivos mencionam a afinidade com a cultura organizacional como elemento crucial para o sucesso da integração. Sendo assim, necessária transparência da organização com os colaboradores, durante todo o processo.

“O modo como o trabalho estava organizado e os tipos de demandas existentes em uma empresa estatal e em uma privada são diferenciados, especialmente quando se considera que muitas delas são administradas por estrangeiros” (TOLFO et al., 2004, p.2). Tolfo, Frare, Queiroz e Brandão (2004), ainda explicam que tais mudanças impactam diretamente nas ações do trabalhador, antes acostumado com uma realidade que é plenamente modificada em um processo de privatização. Para mais, Carbone (2000), apresenta no artigo “Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura”, uma análise frente a cultura das organizações do setor público brasileiro, no qual altos níveis de burocracia, excessiva verticalização da estrutura hierárquica, centralização do processo decisório, aversão aos empreendedores, entre outros, aparecem como principais fatores que dificultam a mudança no âmbito público.

Dessa forma, entende-se que toda privatização acompanha mudanças, que podem ocorrer no ambiente externo ou interno das organizações. A mudança em tópicos como objetivos organizacionais, estratégia e estrutura podem ser entendidos como antecedentes a uma mudança no ambiente interno de empresas privatizadas (CUNHA; COOPER, 1998).

Migrar do público para o privado não consiste apenas em uma mudança legal, mas abrange todo um campo, tal qual culmina em mudanças organizacionais e impacto direto nas estratégias, objetivos, processos, estruturas, cultura e muitos outros pontos da companhia.

Sendo assim, entende-se de suma importância uma atuação eficiente por parte da equipe de Recursos Humanos, para que durante a migração de uma

empresa do meio público para o privado, a cultura organizacional seja bem instaurada e inserida, e haja um acompanhamento consistente das mudanças organizacionais e a adaptação dos colaboradores ali inseridos.

2.2. Mudança organizacional

Dessa forma, o processo de privatização por si só, já se enquadra como um processo repleto de mudanças, conforme visto nos tópicos anteriores. Para isto, Cunha e Cooper (1998), colocam que diante de uma série de estudos sobre privatização e seus respectivos resultados, há enfoque em um tema comum, sendo este, a mudança organizacional, que proporciona um processo de mudança de larga escala tanto no ambiente interno quanto externo, incitados pela privatização.

Assim sendo, pode-se definir mudança organizacional como “[...] qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD Jr et al., 1994, p. 64). Segundo Hernandez e Caldas (2001), as organizações mudam para se tornarem mais competitivas e estarem aptas a batalhar com seus concorrentes, cumprir novas leis ou regulamentações, ascender tecnologicamente ou se adaptar às preferências de seus parceiros e consumidores. Já para Nadler, Gerstein e Shaw (1993) o que leva as organizações a mudarem são a globalização, acompanhada de uma rápida transformação tecnológica, alta competitividade, a necessidade de consumidores e clientes, cada vez mais específica, maior participação do governo e maior exigência laboral. Não obstante, Barnett e Carroll (1995) pontuam que a mudança é regida por dois momentos, um “pré” mudança e um “pós” mudança, nos levando a uma comparação entre o antes e o depois.

A necessidade de compreender o fenômeno da mudança organizacional, dos comportamentos e atitudes de resistência diante da implantação dessa transformação vem despertando grande interesse dos cientistas organizacionais. No passado, as mudanças organizacionais eram consideradas episódicas e menos comuns. No entanto, atualmente, a literatura as tem considerado fenômenos contínuos, incrementais e inexoráveis (ORLIKOWSKI, 1996).

Sendo assim, a mudança organizacional trabalha com a forma como os indivíduos lidam ou reagem, com uma alteração dentro da organização que estão inseridos, de forma a ser de extrema contribuição para o estudo, entendermos o

que pode levar tais reações a serem positivas ou negativas e como contorná-las havendo a necessidade.

Pesquisas acrescentam que qualquer iniciativa de mudança na organização tem alto potencial de insucesso se os funcionários não estiverem propensos a mudar ou se acreditarem que a mudança tem chances de fracassar (SEIJTS; ROBERT, 2011). Nesse sentido, o pressuposto básico é que um desempenho positivo depende, em sua maioria, da maneira como os membros da organização se comportam e da disposição e capacidade de se transformarem e se reinventarem (MARQUES, 2012).

Não obstante, o ser humano se encontra em um mundo de constante mudança e transformação, e isso se aplica também ao ambiente organizacional, que se depara com uma variedade de formas de gerir um processo de mudança. Tais organizações admitem que o envolvimento do funcionário é um dos fatores de sucesso da mudança, pois os indivíduos precisam adaptar constantemente seu comportamento para ajustar às novas demandas empreendidas pela organização.

Nesse sentido, os membros organizacionais podem ver a mudança como uma oportunidade ou como uma ameaça para sua vida pessoal e profissional (SEIJTS; ROBERTS, 2011). Os funcionários que percebem a mudança como positiva, em geral, tendem a apresentar níveis de satisfação com o trabalho mais alto do que aqueles que percebem as mudanças como negativas (LAMBERT; HOGAM, 2010). Ou seja, mudanças positivas equiparam-se a melhores resultados ao passo que mudanças negativas impactam negativamente, tanto a empresa como seu colaborador.

Por isso, torna-se importante compreender, no contexto da organização, como a mudança afeta as pessoas e como os líderes se comportam para minimizar, na medida do possível, o impacto dos sentimentos de insatisfação e insegurança que podem levar ao surgimento da resistência (SZABLA, 2007). Estudos anteriores têm confirmado que as atitudes e reações dos funcionários à mudança organizacional são traduzidas na forma de resultados organizacionais, como desempenho, satisfação no trabalho e bem-estar psicológico (OREG, 2006).

Dessa forma, uma mudança organizacional bem aceita pelos colaboradores, impacta positivamente nos resultados da empresa, sejam financeiros, sociais, ou até da sua relação para com o colaborador, que se sente mais motivado e satisfeito no ambiente que se encontra, pois, apesar de muitas vezes haver resistência, enxergar o resultado positivo, ter um resultado palpável,

ou seja, na prática, e não somente na teoria, traz confiança para todas as partes envolvidas.

Ademais, a mudança organizacional vem ganhando peso também no meio público, o que é de suma importância para a adaptabilidade e desenvolvimento dos colaboradores. Quando se estudam as diferenças entre o setor público e o privado, o segundo se mostra mais aberto e maleável no quesito de aceitação e acompanhamento de mudanças. Isso se dá principalmente pela visão ultrapassada, de que o setor público garante estabilidade e segurança, de forma que muitos colaboradores buscam se acomodar e estagnar em sua função/posição, sem demonstrar muita abertura para mudanças.

De acordo com a Lei 8.112/1990, tal qual consta o Regime Jurídico Único para servidores públicos, são quatro os requisitos que devem ser atendidos cumulativamente para se obter a estabilidade: a aprovação em concurso público, o cargo deve ser de provimento efetivo, três anos de efetivo exercício e aprovação em avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. Aprofundando o último item, os servidores públicos passam por uma avaliação de desempenho, onde assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, são algumas das características avaliadas.

Dessa forma, a tão almejada segurança no trabalho, que por muitos anos se fez como uma promessa do setor público, se mostra cada vez menos presente, abrindo mais espaço para o termo adaptabilidade e sendo posta de lado a estabilidade.

Sendo assim, Osborne e Gaebler (1994), pontuam que o meio público tem se mostrado mais adaptável às mudanças, principalmente pela reestruturação econômica vivida nos últimos anos, acompanhado de um desenvolvimento tecnológico e maior responsabilidade dos governos com o intuito de tornar o serviço público, um serviço de qualidade. Borges (2013), dispõe que a administração pública pode e deve se basear em medidas e técnicas implantadas pelo setor privado e que deram certo.

É evidente, portanto, que pequenas mudanças nesse meio, podem aos poucos, possibilitar a mudança pessoal de cada colaborador, tornando-os mais adaptáveis e abertos a processos de mudança organizacionais, visto que, apenas passar no concurso público não será garantia de um emprego estável, mas sim, uma série de características que contribuem para essa avaliação.

2.2.1. Formas de promover mudanças

Muitos autores explicam que o sucesso nas organizações está diretamente relacionado, com a forma como esta é capaz de realizar mudanças. Silva (2001) salienta que o tema tem despertado o interesse de muitos teóricos nos últimos anos, ensejando diversas análises e reflexões, que visam auxiliar as organizações a promoverem mudanças eficazes e menos perturbadoras. Ainda segundo o autor, existem quatro categorias que se deve dar importância, durante a análise de uma mudança organizacional, são elas: a natureza, a compatibilidade, o tempo da mudança e o processo.

Em resumo, a natureza pode ser identificada como parcial ou total, conforme a superfície de impacto; pode ser superficial, afetando apenas o nível das práticas; ou profunda, afetando os postulados de base da estratégia, conforme a profundidade da mudança; pode ser marginal ou radical, conforme as diferenças entre os estágios sucessivos. Já, para a compatibilidade, ligada a estratégia atual, esta pode ser entendida como compatível ou incompatível. O tempo se relaciona com um ritmo lento ou rápido, com impactos permanentes ou temporários e de urgência percebida ou não. E por fim, o processo pode ser classificado como deliberado ou emergente (SILVA, 2001).

Sob outra ótica, Boyett e Boyett (1999) notam algumas formas de promover a mudança organizacional. Criar a necessidade de promover a mudança, fazendo com que as pessoas possuam a percepção de que é necessário mudar, e tal percepção deve ser transmitida de forma que passe segurança e mostre aos indivíduos como tal processo poderá ser positivo. Ademais, a comunicação eficaz e efetiva é de suma importância durante o processo, bem como sua intensificação. Acrescentado a isto, há a criação de uma aliança entre os grupos. O cultivo da mudança em larga escala, para questões mais profundas como a cultura organizacional da empresa e outros fundamentos. E a inclusão das pessoas no processo, que resulta em um maior comprometimento, fazendo com que estes sintam-se influentes nas decisões a serem tomadas.

É certo que os fatores e técnicas desenvolvidos, visam proporcionar resultados frente ao processo de mudança organizacional, porém, o que ocorre, é que com uma série de processos, medidas, implementações acontecendo, muitas vezes pode haver uma sobrecarga da organização e seus colaboradores, fazendo com que nem sempre as técnicas escolhidas sejam facilitadoras, podendo até mesmo, assumir um papel antagonista, de dificultante.

2.2.2. Fatores que facilitam e dificultam mudanças nas organizações

Maurer (1996), menciona que um dos principais pontos que levam ao fracasso do processo de mudança organizacional, é relativo às reações individuais, principalmente quando acompanhados de uma característica comum, a resistência. Ademais, para Armenakis e Dedeian (1999) há um número crescente de pesquisas que analisam a relação entre o sucesso da mudança organizacional com a reação individual dos trabalhadores.

Sendo assim, essas reações podem ser compreendidas de formas variadas. Giangreco e Peccei (2005) em um estudo sobre a privatização de uma empresa de energia elétrica na Itália, identificaram que o comportamento do indivíduo pode ser ativo ou passivo, sendo prevalente o passivo, uma vez que a resistência assumia a forma de antagonismo. Logo, é importante que seja dado o devido valor ao gerenciamento de emoções positivas e negativas que o colaborador apresenta e vive no processo de mudança organizacional, para que assim, líderes obtenham as informações importantes para conduzir o processo de maneira eficiente e efetiva (NEVES, 2014). Acrescentado a isto, Judson (1980) afirma que a personalidade de cada pessoa também é um fator que tem influência direta na reação deste com um processo de mudança. Ainda para o autor, características marcantes que aparecem durante este processo são a cooperação ou indiferença.

Conner (1995), dispõe que as mudanças são processos que exigem por parte da organização e dos indivíduos, a resiliência, que pode ser entendida como, capacidade de adaptação e flexibilidade. Assim como é necessária resiliência por parte dos indivíduos para gerenciamento de uma mudança individual, o mesmo se faz necessário para as empresas, sendo necessário demonstrarem também a resiliência, para que sejam geridas.

Sendo assim, diante da necessidade de indivíduos que possuam traços de resiliência em seu perfil, para que as mudanças organizacionais obtenham resultados positivos, é necessário identificar quais características tornam um colaborador resiliente.

Ainda, Conner (1995), destaca que a resiliência está ligada a características como, positividade, foco, flexibilidade, organização e pró-atividade. Sendo estas, manifestas, devido a determinadas crenças, comportamentos, habilidades e campos de conhecimento.

O que acontece, no entanto, é que, quando se trata de uma empresa do setor privado, é possível traçar este perfil antes da contratação, através dos processos seletivos instaurados, visando o perfil ideal para a vaga. Porém, no setor público, o processo é diferente. Por ocorrer a contratação através de aprovação no concurso público, na qual algumas etapas envolvem provas objetivas, discursivas, orais e provas de título, não é possível traçar características específicas do perfil do candidato. Dessa forma, ao lidar com uma privatização, os candidatos que antes integravam uma estatal, não necessariamente possuem o perfil da nova vaga (proveniente das mudanças), gerada em questão. Para isso, se faz necessário um trabalho muito mais intenso e elaborado, para a alocação dos colaboradores à nova realidade que a organização se encontra.

A resistência como mencionado anteriormente, é vista como uma das reações mais comuns, porém, ao mesmo tempo, é entendida como uma das mais preocupantes quando se lida com um processo de mudança (AVEY; WERNISING; LUTHANS, 2008). De acordo com Gouillart e Kelly (1995), a resistência se dá em atitudes intencionais de desacreditar, atrasar ou impedir que uma mudança seja implementada no ambiente de trabalho. Ademais, para os autores, esta aparece, geralmente, quando a mudança gera uma percepção ameaçadora e insegura para as partes. Sendo assim, as pessoas tendem a querer se resguardar das implicações que as mudanças podem gerar, sem levar em conta sua natureza. Muitas vezes, por gerar grandes impactos, as pessoas tendem a sentir-se fora de sua zona de conforto, criando bloqueios e resistência às mudanças.

Outrossim, para Baron e Greenberg (1989), a insegurança está ligada a sensação de ameaça no ambiente de trabalho, seja pelo medo de perder seu emprego, bonificações e benefícios, entre outros fatores, principalmente porque a mudança acompanha a necessidade do colaborador de modificar sua rotina, tarefas e trabalhos. Como visto anteriormente, segurança foi por muito tempo um dos pilares do serviço público, juntamente com a estabilidade, ao passo que, em um processo de privatização, um colaborador se vê na situação de ter aquela segurança abalada, tendo que se adaptar a uma realidade diferente da que esteve inserido por anos.

Atualmente ocorrem com muito mais frequência, nas organizações, fusões, privatizações, aquisições, *downsizings*, revoluções tecnológicas, entre outros processos, tais quais, exigem, diretamente, uma maior capacidade de adaptação, flexibilidade e agilidade, características importantes, como visto anteriormente, para o enfrentamento de um processo de mudança organizacional.

Ademais, Barros (2003), apresenta que em 62,8% dos casos, os motivos para o sucesso de uma fusão/aquisição de empresas, está diretamente ligado à gestão de pessoas e à cultura. Harding e Rovit (2005), contribuem, colocando que para o sucesso em um processo de fusão e aquisição, a integração de culturas desde o início, critérios bem definidos para a seleção de líderes, comunicação, estabelecimento de métricas e monitoramento e um planejamento pré transação, são alguns dos principais fatores.

Com isso, a cultura e o público interno devem ser levados em consideração, de forma que, as mudanças organizacionais são capazes de determinar novas práticas e valores na empresa, refletindo diretamente na cultura organizacional. Sendo assim, a mudança organizacional, implica na mudança cultural.

2.3. Cultura Organizacional

Para Sobral e Peci (2014, p.106), a cultura organizacional é definida como "o sistema de valores e significados compartilhados pelos membros da organização, transmitidos por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias". A cultura organizacional diferencia uma organização da outra. Ela se refere à rede de concepções, normas e valores que são tomados por certos e que estão presentes em todos os aspectos da vida organizacional". Dessa forma, os autores afirmam que as diferenças nos desempenhos das empresas começaram a ser atribuídas à cultura. Por conseguinte, o estudo nos permite identificar como a cultura organizacional pode ter um alto impacto no desempenho das organizações, sendo importante, em um momento de transição do público para o privado, um processo que preze pela transformação da cultura para com os colaboradores (SOBRAL e PECCI, 2014).

Ademais, "é indiscutível que a cultura condiciona a forma como os membros percebem a organização e como respondem a seus desafios e problemas. A cultura guia o comportamento e as decisões dos membros organizacionais, tendo uma influência direta no desempenho organizacional" (SOBRAL E PECCI, 2014, p.107).

Ainda para os autores, o impacto da cultura organizacional nas práticas e decisões de uma organização não é uniforme. Em algumas, a cultura condiciona de forma significativa a ação dos trabalhadores e gestores, ao passo que em outras, o impacto da cultura é pouco percebido. Por essa razão se diferenciam as culturas fortes das fracas (SOBRAL e PECCI, 2014).

“Em uma cultura organizacional forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais gente aceitar os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura e maior sua influência sobre o comportamento dos membros da organização, pois o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental. Já nas culturas fracas, os valores da organização não são obedecidos ou não são compartilhados pelos membros organizacionais; logo, seu comportamento é pouco influenciado pela cultura. Essa categorização que distingue as culturas organizacionais fortes das fracas demonstra o esforço dos teóricos para usar de forma instrumental o conceito da cultura organizacional, a fim de avaliar o impacto da cultura no desempenho organizacional” (SOBRAL E PECI, 2014).

Sendo assim, além do importante cuidado que se deve ter em um momento de criação/transformação da cultura organizacional, é necessário que a cultura se torne forte e bem difundida entre os colaboradores, para que assim, um melhor desempenho possa ser alcançado pela empresa.

A cultura organizacional pode ser transmitida por uma série de meios, dentre eles, Sobral e Peci (2014) destacam alguns que serão apresentados a seguir.

As histórias, que baseadas em fatos reais, buscam enfatizar momentos fundamentais da vida de uma empresa, inserindo na declaração o âmbito econômico e também social. Estão relacionadas principalmente a casos com os fundadores da organização, momentos de sucesso, reações, mudanças e estratégias que marcaram a história da organização (SOBRAL e PECI, 2014).

Os rituais consistem nas atividades repetidas que corroboram para os principais valores de uma organização. Programas, cerimônias, festas, são alguns dos exemplos de rituais mais comuns, que auxiliam no reforço desses valores e conseqüentemente no comportamento e reações esperadas do colaborador (SOBRAL e PECI, 2014).

Já os símbolos podem ser objetos, ações ou eventos que transmitem significados aos membros da organização. Podem ser por exemplo, pelo *dress code* ou pela forma como o ambiente organizacional é decorado e disposto (SOBRAL e PECI, 2014).

Por fim, slogans expressam através de falas e frases, valores organizacionais instituídos. Os autores reforçam que as empresas podem fazer uso de slogans para facilitar a incorporação de valores (SOBRAL e PECI, 2014).

Sendo assim, com algumas das principais formas de se transmitir uma cultura organizacional, no que diz respeito a analisar se uma cultura está forte, identificar quais foram os meios utilizados para essa difusão, são facilitadores na hora de se obter um diagnóstico (SOBRAL e PECI, 2014).

Ainda em Sobral e Peci (2014), de acordo com os mesmos, uma pesquisa conduzida na Universidade de Harvard com 207 empresas norte-americanas identificou que apenas uma cultura organizacional forte não é o suficiente para garantir o sucesso de uma organização, a não ser que ela incentive uma adaptação saudável ao ambiente externo. Assim, os autores apresentam o conceito de cultura organizacional adaptativa. “Nesse tipo de cultura, os administradores prestam mais atenção aos *stakeholders*, especialmente aos clientes, acionistas e funcionários, e iniciam as mudanças consideradas necessárias, mesmo quando implicam riscos elevados. Em contrapartida, nas culturas não adaptativas, os administradores estão limitados pela burocracia e pela política, não assumindo novas estratégias para se ajustar ou reagir ao ambiente externo” (SOBRAL E PECI, 2014).

Posto isto, assuntos como inovação e flexibilidade, que são pauta na administração atualmente, possuem grande importância também quando falamos de cultura organizacional e seus resultados, de forma que, com estes critérios, as chances de uma cultura se tornar forte é maior, porém, não regra.

Contudo, assim como as organizações possuem diversas fases de evolução, a cultura tende a acompanhar tais estágios, necessitando de mudanças em determinados momentos. Dessa forma, Schein (2009) afirma que a cultura em uma organização muda de acordo com o estágio de evolução em que a mesma se encontra, dependendo não apenas da sua fase de desenvolvimento, como também de sua propensão à mudança, ilustrados pelo autor por quatro diferentes estágios.

O primeiro estágio consiste no nascimento e crescimento inicial. Aqui, é necessário cuidado para que a liderança, muitas vezes ainda nas mãos do fundador, não tenha a cultura da companhia, confundida com a cultura do fundador. Em segundo lugar, apresenta-se a fase de sucessão, na qual é necessário aprender a lidar com as diferentes subculturas e como gerenciá-las. A meia vida organizacional representa o terceiro estágio, quando a cultura se define como forte e está bem difundida entre os demais colaboradores. Por fim, a quarta fase, a maturidade, tem seus valores centrais claros, com uma identidade bem definida, posicionamento de mercado e uma estrutura bem desenhada, com seus

processos, normas, regras e procedimentos. Aqui se faz necessário abrir espaço para estímulo da criatividade e inovação, para que a maturidade não venha a se tornar um declínio. (SCHEIN, 2009).

Já para Sobral e Peci (2014, p. 112), nem sempre a mudança da cultura organizacional se dá por vontade dos administradores, estes colocam que:

(...) a compreensão mais profunda da cultura organizacional requer um olhar atento às relações de poder que esta sustenta e uma postura mais prudente sobre os limites do gerenciamento da mudança cultural. A cultura organizacional muda, mas nem sempre como consequência da “vontade” dos administradores ou consultores organizacionais. É a relação complexa estabelecida entre processos dos ambientes interno e externo que cria espaço para um procedimento de mudança cultural da organização.

Dessa forma, pode-se entender que a cultura organizacional pode ser modificada pelos mais diversos fatores, e pode se tratar de uma mudança necessária e intencional, assim como, pode ocorrer devido a fatores externos à esta, que influenciam e despertam essa necessidade de modificação. Sendo assim, um bom gerenciamento de cultura é crucial para que os resultados de tais mudanças sejam eficientes.

2.3.1. Gerenciamento da cultura

O gerenciamento da cultura organizacional implica em uma série de questionamentos, por muitos autores, que buscam entender as diferentes formas que tal administração pode ocorrer. Pettigrew (2007), apresenta um artigo, no qual questiona se a cultura das organizações é administrável. Desta forma, a resposta dada pelo autor é de que, a cultura pode sim, ser administrável, porém, com um elevado nível de dificuldade. “É muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização. No entanto, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto ao nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais” (PETTIGREW, 2007).

Pettigrew segue, apresentando sete problemas que explicam o motivo de tamanha dificuldade. O primeiro, refere-se aos níveis, no qual o mesmo justifica ser muito mais dificultoso modificar crenças básicas e pressupostos dentro da organização do que manifestações de cultura, tais como, estruturas e sistemas administrativos. Adiante, tem-se o problema da infiltração, onde há uma longa extensão, não limitando a cultura apenas aos indivíduos, seus relacionamentos e

crenças, mas acrescido a isto, sua visão sobre produtos da organização, estruturas, sistemas, missão, formas de recrutar, recompensas, entre outros. Terceiro problema é modificar coisas implícitas do pensamento e comportamento das pessoas. O quarto problema, a história possui grande peso na administração presente e futura da maioria das organizações. Ademais, a política aparece como quinto problema, no qual certos grupos poderosos da organização têm interesse associado às crenças e a pressupostos que são relevantes em qualquer época, para o desenvolvimento da empresa. Sexto e penúltimo problema, a existência de subculturas. E por fim, o último problema que surge, consiste na interdependência da cultura, estando esta ligada não apenas a política da empresa, mas também a suas estruturas, sistemas, pessoas e demais prioridades da organização.

Com uma série de problemas citados, fica evidente o que o autor busca demonstrar ao mencionar o elevado nível de dificuldade em gerir uma cultura, principalmente modificá-la, porém, o que de maneira alguma gera um impeditivo. Grandes dificuldades não significam impossibilidade, sendo apenas, necessário, um trabalho mais acentuado com relação ao assunto.

Dessa forma, Schein (2009), apresenta quatro casos que demonstram peso, quando o assunto é gerenciamento da cultura organizacional, tornando-se estes, facilitadores e auxiliares do processo. São os casos de: fusões, aquisições, reestruturações, *downsizings*, terceirizações e privatizações; fatores externos como recessão, oportunidades tecnológicas e de mercado; crises internas e processo de sucessão de poder; processo de socialização de novos membros na organização.

Ademais, Fleury e Fischer (1996), pontuam uma comum frase do cotidiano, “não se mexe em time que está ganhando”, levando a uma crítica de que períodos de instabilidade, resistências a mudanças, muito mais fortes, acabam sendo justificadas por esse pensamento. No entanto, estes consideram importantes os momentos de crise vivenciados pelas organizações, para alavancar mudanças na cultura organizacional.

No entanto, no atual mundo mutável e célere, tem-se organizações das mais diversas formas, conceitos, planos e processos, sendo assim, impossível estabelecer uma forma única de lidar com as mudanças e transformações (inevitáveis), que estas estão reféns, cabendo aos Recursos Humanos da companhia, através de dados, pesquisas e estudos, trilharem o melhor caminho rumo ao sucesso da empresa.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo. Na sequência, informa-se sobre os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisa os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

3.1. Etapas de coleta de dados

A etapa da coleta de dados, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 165) consiste na “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados-previstos”.

Para Gil, 2008, para que algo seja classificado, necessita-se um critério. Nesse caso, o autor coloca que, os objetivos gerais são ponto chave para a classificação das pesquisas.

Sendo assim, este trabalho utilizou para a etapa de coleta de dados, a pesquisa qualitativa e exploratória. Entende-se por pesquisa qualitativa, aquela em que estão envolvidas uma série de atividades, com dados reduzidos que serão posteriormente interpretados (GIL, 2008).

Já no que diz respeito a pesquisa exploratória, Gil (2008, p. 41), coloca que:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Ademais, as pesquisas envolvem, em sua maioria, levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiência práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que auxiliam na compreensão (Selltiz et al, 1967). Dessa forma, o contato se deu com pessoas que tiveram experiências práticas da situação pesquisada, para que tais experiências, estratégias e ações fossem, posteriormente, analisadas.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Nesta etapa, a fim de selecionar os elementos ideais, para a obtenção de informação, foi buscado dentro da empresa em análise, a área responsável por dirigir o processo de mudança e transformação cultural da organização, a fim de contatar colaboradores que tiveram contato direto com o projeto e foram atuantes.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 163), “nem sempre há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo”. Assim, foram entrevistados colaboradores da área de Recursos Humanos da organização, que foram atuantes no processo em questão, de forma a poder extrair informações mais precisas e concretas, vivenciadas diretamente pelos autores e colaboradores do projeto. Visto o elevado número de colaboradores envolvidos, os participantes selecionados para participarem da pesquisa, foram escolhidos de acordo com a acessibilidade e agenda disponível, sendo assim, 6 entrevistados no total.

Abaixo, a tabela apresentada, descreve a quantidade de entrevistados, bem como sua área de atuação e cargo na empresa.

Tabela 1: Entrevistados x área x cargo.

Entrevistado	Área	Cargo
Entrevistado 1	Recursos Humanos	Superintendente
Entrevistado 2	Recursos Humanos	Superintendente
Entrevistado 3	Recursos Humanos	Gerente
Entrevistado 4	Recursos Humanos	Consultor(a)
Entrevistado 5	Recursos Humanos	Consultor(a)
Entrevistado 6	Recursos Humanos	Consultor(a)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

O instrumento utilizado para a coleta de dados se deu através de entrevistas agendadas e realizadas através da plataforma Microsoft Teams. “Entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa

situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde" (GIL, 2002, p. 115). Assim, o primeiro contato se deu com um dos líderes da área de RH, que posteriormente disponibilizou o contato de colaboradores que estiveram presentes no processo, para que estes pudessem ser contatados e as entrevistas combinadas e agendadas.

A entrevista contou com um roteiro, a fim de se obter um material de apoio. Para Gil (2008), as entrevistas assumem a forma mais ou menos estruturada, no qual, há apoio através de um roteiro, podendo este ser memorizado ou estar registrado em material próprio. Dessa forma, as perguntas da entrevista foram criadas a partir do Referencial Teórico, com embasamento na teoria de Boyett e Boyett (1999), que descrevem formas de promover a mudança. Dessa forma, o autor apresenta cinco blocos, que foram separados, de acordo com suas categorias, sendo elaboradas as questões, de acordo com o tema do respectivo bloco. Através das categorias, propostas por Boyett e Boyett (1999), foi possível identificar dentro das formas de mudanças elaboradas, o que a área de RH da empresa utilizou a seu favor, quais as estratégias e ações foram condizentes com a teoria levantada, se houve algo que deixou a desejar, assim como, se novas ideias surgiram a partir disto. Assim, o roteiro na entrevista pode ser localizado na sessão "Anexo 1".

As entrevistas, como mencionado, foram devidamente agendadas de acordo com a disponibilidade de agenda dos colaboradores, ocorridas via Teams. Durante o processo, inicialmente deixou-se os entrevistados mais confortáveis, com uma breve apresentação da pesquisa, com esclarecimento de seus objetivos e fins, e agradecimento pela participação. Ademais, foi solicitada a autorização de gravação em áudio da entrevista, para posterior transcrição do material coletado, esclarecendo que tanto a organização quanto a identidade dos entrevistados, permaneceriam de forma anônima em toda a pesquisa.

Assim, inicialmente foi aberta uma sessão para que o entrevistado se sentisse livre para compartilhar suas experiências e vivências na carreira, que julgasse pertinente comentar. Logo mais, as questões elaboradas foram sendo apresentadas em etapas, e dado tempo livre para que o entrevistado respondesse e compartilhasse as informações e perspectivas acerca da questão levantada. Por fim, foi aberta uma última sessão para que o entrevistado acrescentasse informações que julgasse necessárias/relevantes para o estudo. Com a gravação finalizada, mais uma vez, agradeceu-se a disponibilidade do entrevistado e a entrevista foi encerrada.

A escolha deste instrumento de coleta se deveu a flexibilidade, de forma que, nessa forma de coleta de dados, como coloca Gil (2008), além do contato direto com o entrevistado, é possível registrar exatamente o que foi dito pelo entrevistado, além de, garantir que as respostas foram completas e suficientes, visto que se está ali, junto com o colaborador em questão.

3.4. Análise dos dados e conteúdo

Conforme descrito inicialmente, as informações coletadas foram provenientes de dados qualitativos. Tal forma, permite que os resultados fossem analisados, de forma a compreender e descrever o que foi relatado pelos entrevistados, assim como identificar os pontos-chave e fatores de maior relevância para o estudo.

Dessa forma, a análise de conteúdo é descrita por Bardin (2011, p. 15), como:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a 'discursos' (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas - desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência.

Ademais, Bardin (2011) divide em três principais etapas a serem seguidas para a Análise de Conteúdo descrita pela autora. A primeira etapa consiste na "pré-análise", no qual o material é organizado e se verifica o que está disponível, de forma a facilitar a visualização do que vale ser analisado. Logo mais, tem-se a "exploração do material" no qual pode ser realizado um recorte dos registros e seus contextos e também, a enumeração de critérios, com o que foi frequente, intenso, presente, entre outras formas. Por fim, há o "tratamento dos resultados obtidos e interpretação", que é realizado por uma interpretação controlada (inferência) (BARDIN, 2011).

Para a análise, a entrevista foi transcrita e depois separada em um documento em Excel, de acordo com as categorias, sendo estas, como mencionado anteriormente, propostas por Boyett e Boyett (1999), acrescidas a demais tópicos relevantes, resultantes do conteúdo coletado e analisado. Posteriormente, as falas foram direcionadas para o que gerou mais aproximação da teoria e o que gerou afastamento, proporcionando assim, as conclusões a partir das premissas conhecidas. Esta forma de tratar os dados coletados permite uma

melhor visualização das informações obtidas e a identificar como relacioná-las com o estudo.

3.5. Limitações do Estudo

Alguns possíveis problemas identificados se dão ao passo que, por mais que se tenha solicitado e explicitado ao início de cada entrevista, o fato das informações estarem sendo gravadas, podem inibir o entrevistado a fornecer alguma informação, por insegurança. Ademais, as análises e resultados ficam completamente dependentes da fala dos entrevistados, sendo necessário assumir-se como verídico, tudo aquilo o que foi relatado por estes.

Outrossim, o método pode apresentar limitações por se tratar de uma entrevista, com um roteiro previamente elaborado pelo entrevistador, pode ser que tais perguntas induzam a uma resposta específica, mesmo que inconscientemente, apoiando uma conclusão pretendida.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em oito seções apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

Sendo assim, de acordo com as formas de promover a mudança organizacional, apresentadas por Boyett e Boyett (1999), tem-se os seguintes itens: criação da necessidade de promover a mudança; comunicação; criação de uma aliança; desenvolvimento da mudança em larga escala; promoção da participação. Dessa forma, as cinco categorias foram utilizadas para a análise.

Não obstante, juntamente às categorias de Boyett e Boyett (1999), foram acrescentados os tópicos de resistência às mudanças, o papel do líder e as características pessoais para passar por um processo de mudança e transformação cultural.

Dessa forma, a análise utiliza o referencial teórico deste trabalho, como referência e utiliza-se dos dados extraídos das entrevistas realizadas.

4.1. Criação da necessidade de promover a mudança

A criação da necessidade de promover a mudança consiste na necessidade de fazer com que as pessoas compreendam que é preciso mudar, através da criação de uma visão positiva sobre a forma como serão afetadas e

pela demonstração de que existe segurança quanto ao que está sendo feito para mudar, e que isto gera desde o início resultados positivos (BOYETT E BOYETT, 1999).

No caso estudado, a promoção de mudança se tratava de algo já necessário e concreto, tornando-se um desafio mostrar para aqueles colaboradores que tal acontecimento seria necessário e já estava sendo aplicado, no qual a única opção seria acompanhar a organização, ou deixá-la. Mas, conforme a cultura da empresa, era de interesse dos mesmos fazer o que estivesse ao alcance para que esses colaboradores se adaptassem e se sentissem seguros quanto às mudanças que estavam ocorrendo.

Dessa forma, tal categoria permite analisar como a equipe de Recursos Humanos atuou, para fazer com que os colaboradores vissem tal mudança, como de fato uma necessidade e não obrigação.

Assim, foi possível constatar que os entrevistados se mostraram dispostos e engajados, a atuar de forma a fazer com que os novos colaboradores, não apenas passassem pelo processo de mudança, por estar além do alcance deles, mas sentirem a necessidade de passar por esse processo.

Era gigante a distância da empresa pública para a privada, porque acaba que o privado tem um aporte financeiro ali para fazer e conseguem entregar o melhor também, então, demos novos equipamentos, carros, computadores e mudamos a sede de trabalho, pois mudando tudo isso já fazíamos uma primeira quebra na cultura, para que eles sentissem cada vez mais essa empresa que somos e a necessidade e o desejo de estar ali (Entrevistado 1).

Em um processo como esse, a principal preocupação, é tornar clara para todas as pessoas, o que aconteceu, quais são os objetivos dessa aquisição e quem é a empresa, o que traz de benefícios, o que traz de novos pontos de atenção (Entrevistado 2).

Dentre as atividades mencionadas, os Entrevistados 1 e 3, ainda acrescentam a importância de apresentar as diversas vantagens e benefícios que a empresa tem a oferecer, de forma a motivar ainda mais esses colaboradores a estarem ali e mostrarem-se abertos para a mudança.

Então treinamos todos, qual o discurso, qual a abordagem, para que tivessem um cuidado mais humanizado nessa chegada dentro da empresa, para não assustar as pessoas, ter cuidado com o que fala, para não abordar, a ouvir mais, apresentar tudo que tínhamos de interessante, benefícios, plano de carreira, desenvolvimento. (Entrevistado 1)

Alguns benefícios que eventualmente ele tinha, em função da carreira pública, ele deixa de ter, mas a gente tenta entrar em uma linha de compensação para ver que que é possível proporcionar em troca, o que temos que também pode ser visto como um atrativo, diversos benefícios voltados para o bem-estar desse colaborador (Entrevistado 3).

De maneira geral, a equipe de Recursos Humanos da organização, se mostrou disposta em promover tal mudança de forma que os colaboradores que estavam chegando, enxergassem que a mudança, apesar de acontecer independente de suas opiniões, era necessária para estes, e que cada pessoa ali teria seu devido valor e importância nesse processo.

4.2. Comunicação

A comunicação aparece como um dos principais contribuintes para o sucesso de um processo de fusão e aquisição (HARDING E ROVIT, 2005). Ademais, Boyett e Boyett (1999) evidenciam que é fundamental, para uma transmissão da mensagem de mudança, que a comunicação se dê de forma eficaz e efetiva, sendo assim, possibilitou um melhor acompanhamento e reforço da mensagem.

Dessa forma, a categoria em questão apresenta a assimilação dos entrevistados, quanto a importância que a comunicação teve durante o processo de mudança e transformação cultural, além, de pontuarem os principais canais utilizados para a disseminação da mensagem.

Todos os entrevistados colocaram a comunicação, exercida de maneira clara e transparente, como um dos mecanismos cruciais para que a mudança fosse efetivada da maneira mais positiva possível, classificando a comunicação como um dos maiores acertos da companhia.

Para os Entrevistados 1 e 2, a comunicação, além de desempenhar o papel de transmitir a mensagem, visando eficiência e eficácia, é vista como uma das principais estratégias para a integração dos colaboradores recém-chegados.

A comunicação é a parte primordial de qualquer mudança, para que você seja assertivo em um processo de transformação cultural, a comunicação precisa ser o primeiro caminho, a primeira ferramenta, e a comunicação permeia todas as ações e estratégias. Pois não adianta ter ações e estratégias muito bem executadas se você não está comunicando, se você não está sendo transparente com as pessoas (Entrevistado 1).

E uma ferramenta que foi bastante importante foi a comunicação, e através da comunicação você fala de tudo que

é viável, você tem que criar nas pessoas que estão aqui, uma confiança de que esse é o caminho que foi escolhido e que é o melhor caminho e quanto elas ganham em estar conosco (Entrevistado 2).

Os Entrevistados 3 e 6, colocam também a importância do líder, adquirindo este, um papel de principal comunicador:

A gente tem um canal, que possui comunicações diárias que saem para os colaboradores e também temos o líder que é o principal canal de comunicação, onde desdobramos com o time as principais estratégias da empresa (Entrevistado 3).

Possuímos nosso líder como principal comunicador. A gente incentiva muito isso. Entendemos que é o papel do líder, ser um grande comunicador, esclarecer as dúvidas das equipes, fazer os desdobramentos das informações estratégicas, temas relevantes da organização (Entrevistado 6).

Ademais, os Entrevistados 4 e 5, além de frisar a importância da comunicação, citam alguns de seus impactos positivos, como a transparência, a redução de insegurança, redução do medo, aumento de produtividade, entre outros fatores...

A comunicação permeia tudo. Se não fosse essa comunicação transparente, lado a lado, nada disso teria funcionado, os colaboradores estariam com medo, receio, não haveria produtividade, engajamento, retorno, enfim, a comunicação é um pilar transversal que vai permear toda a organização (Entrevistado 4).

O segredo da comunicação é a transparência. É mostrar de fato quais são os impactos, no nosso caso, são impactos muito positivos para a carreira deles, da forma mais objetiva e simples possível, sinalizando que não havíamos chegado para fazer uma revolução, mas sim para aprender com eles, pois eram estes colaboradores que já estavam ali dentro da empresa.... É mostrar para eles que sem eles a gente não consegue fazer o negócio rodar (Entrevistado 5).

Em relação aos canais de comunicação, além do próprio líder, conforme mencionado, ferramentas como *lives*, reuniões via Teams, WhatsApp, comunicados no portal e na TV da empresa, apareceram como os principais canais difusores, sendo vistos como importantes, para que a mensagem atingisse uma maior quantidade de pessoas em um menor tempo possível.

4.3. Criação de uma aliança

Boyett e Boyett (1999), descrevem a criação de aliança a partir do desenvolvimento de um grupo, que envolva a direção e os demais níveis da organização, visando a promoção da mudança.

Dessa forma, a categoria de criação de uma aliança buscou verificar se a empresa em questão, também utilizou de alianças para promoção da mudança, incluindo a alta diretoria e integrando-a com os demais níveis, e se positivo, qual o resultado dessa relação, se foi uma estratégia benéfica para a organização.

Foi descoberto que para a empresa, a estratégia foi concordante com essa categoria, ao passo que colaboradores, de diversas áreas da empresa (RH, Marketing, Finanças, *Compliance*, Jurídico, Compras, etc.), foram designados para constituírem o grupo de trabalho formado, denominado como “equipe de gestão de mudança”, tal como o Entrevistado 3 evidencia na seguinte fala: “Existia um grupo de trabalho, de gestão da mudança e esse grupo acompanhava todos os blocos de entrega da integração”. Dessa forma, o grupo criado envolvia representantes da alta diretoria, juntamente com colaboradores, entre eles, gerentes e analistas, para que em conjunto, trabalhassem em prol da mudança.

Eles estavam o tempo todo coletando informações, discutindo com a área operacional, com a alta liderança, quais eram as propostas, próximos passos, planejamento de comunicação, foco que daríamos nessa comunicação, cronograma, tudo muito bem organizado (Entrevistado 4).

Eu diria que basicamente todas as áreas da organização tinha um representante ali, todas as diretorias, então a gente tinha uma pessoa de relações trabalhistas, relações institucionais, uma pessoa de RH, uma pessoa das áreas corporativas, áreas de negócio, então a gente acaba tendo que entrar em todas as frentes, literalmente (Entrevistado 5).

Apesar disso, o Entrevistado 2 apresenta uma fala em que demonstra que, apesar de no final o resultado dessa criação de aliança e interação ter sido positiva, inicialmente houve uma insegurança por parte destes, principalmente pela dimensão da mudança, o pouco contato entre áreas muito diferentes e o prazo para implementação, mas que, ao final, foi tornando-se um relacionamento mais “natural” e confiante.

Inicialmente era uma interação mais, eu não gosto de usar a palavra desconfiada, mas era uma interação com uma confiança menor, um dos pactos que nós fizemos quando montamos esse grupo, é que nós iríamos chegar aqui com uma postura de integração, de ouvir, de saber o que acontece, de aproveitar o melhor que eles tinham, então, não houve um pé na porta, chegamos ouvindo todo mundo e isso ajudou bastante (Entrevistado 2).

Assim, também foi verificada aproximação com a categoria analisada, de forma que as alianças criadas se mostraram de extrema importância para

que o relacionamento entre as partes se tornasse claro e transparente, mesmo que, inicialmente mais inseguro, por necessitar de interação entre partes muito diferentes, mas que puderam enxergar que estavam ali atrás do mesmo objetivo.

4.4. Desenvolvimento da mudança em larga escala

O desenvolvimento da mudança em larga escala leva a empresa a ter que lidar com questões mais profundas, como a cultura organizacional, o que leva a mudanças reais e permanentes, visto envolverem os fundamentos da empresa (BOYETT E BOYETT, 1999).

Ademais, conforme visto em Carbone (2000), no artigo “Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura”, tal análise acerca da cultura das organizações do setor público brasileiro, apresenta altos níveis de burocracia, excessiva verticalização da estrutura hierárquica, centralização do processo decisório, aversão aos empreendedores, entre outros, como os maiores desafios para mudanças no meio público. No entanto, Osborne e Gaebler (1994), pontuam que o meio público tem se mostrado mais adaptável às mudanças, principalmente pela reestruturação econômica vivida nos últimos anos, acompanhado de um desenvolvimento tecnológico e maior responsabilidade dos governos com o intuito de tornar o serviço público, um serviço de qualidade. Borges (2013), dispõe que a administração pública pode e deve se basear em medidas e técnicas implantadas pelo setor privado e que deram certo.

Sendo assim, tal categoria visou entender como a empresa lidou com a profundidade dessa mudança e as demais dimensões que fossem atingidas, de forma que a mudança pudesse abranger a todos os níveis da organização, considerando o impacto a ser gerado sobre a cultura organizacional.

De uma forma geral, os entrevistados acreditam ter se tratado de uma mudança drástica e impactante, principalmente no quesito cultura organizacional. As culturas de uma empresa pública comparada a do privado, apareceu como um dos tópicos mais mencionados, onde era possível identificar grandes diferenças. Foi necessário dessa forma, uma transformação cultural por completa, abrangendo a todos os níveis da empresa e difundindo a cultura organizacional da empresa privada entre esses colaboradores que vieram do público.

Eu diria que o impacto é de 100%, pois a mudança de categoria do público para o privado traz culturas totalmente diferentes.... É um longo caminho nessa transformação cultural, porque você não chega e fala que a empresa é linda e maravilhosa e todo mundo passa a acreditar naquilo, elas precisam ver exemplos e atitudes e conhecer casos, situações, para que elas comecem a acreditar e despertar orgulho da empresa que elas passaram a fazer parte (Entrevistado 1).

Estes ainda pontuam que, a estratégia para difundir em larga escala a mudança, foi única para a empresa, apesar de, ter sido necessário, comunicar e executar isso, de formas diferentes, de acordo com a área ou nível da organização. Claro que, quando falamos de estratégias, propósitos, onde queremos chegar, valores, é uma comunicação única, mas a forma de comunicar e traçar isso internamente, precisa estar adequada a cada realidade. Por exemplo, não posso falar com um superintendente da mesma forma que vou falar com um eletricitista.... Preciso adequar minha comunicação à realidade de cada um (Entrevistado 4).

Quando se falava em transformação cultural e comportamentos, a estratégia é única, nunca vai ter diferença, mas quando você fala de estratégia, você busca equidade para as pessoas, transformação cultural, pessoas, tem que ter equidade, então as ações estratégicas são únicas, mas quando você fala em processos e procedimentos e sistema, aí sim, a forma de capacitar, o tipo de treinamento, aí é de acordo com cada área (Entrevistado 1).

Quando questionados sobre as principais diferenças identificadas na cultura organizacional entre setor público e o privado, apesar de muitos conceitos como, horários a serem cumpridos, formas de trabalho, vestir a camisa, sede por aprendizado, dinamismo, entre outros aparecerem como fatores marcantes, a estabilidade foi o conceito mais pontuado, tendo este, aparecido na resposta de todos os entrevistados.

Conforme consta no Regime Jurídico Único para servidores públicos, na Lei 8.112/1990, após cumpridos os quatro requisitos necessários, a estabilidade é garantida para o servidor. Dessa forma, os entrevistados apontaram que a perda de tal estabilidade se mostrou como um ponto negativo para essa mudança vivenciada pelos servidores públicos ao serem inseridos no meio privado. Apesar de uma parcela ter demonstrado interesse em se adaptar às mudanças, outra parte optou por deixar a empresa.

Para uma empresa pública, talvez o grau de resistência seja maior justamente por conta dessa estabilidade.... As pessoas que não estavam engajadas nesse sentido, começaram a estudar para outros concursos, para pedir demissão e ir embora, algumas acabam se afastando, acontece de tudo um pouco nesse processo, de mudança (Entrevistado 1).

Uma privatização de um negócio público é mais complexa. Não estou juntando aqui duas empresas com culturas de setor privado. Estou juntando empresas que tem uma cultura de estabilidade, com cultura que não é de estabilidade, onde você precisa realmente ter muito foco em resultado para que o negócio seja sustentável (Entrevistado 2).

A primeira mudança é que quando você deixa de fazer parte de uma empresa pública para fazer parte de uma empresa privada, você perde a estabilidade, que é a certeza de que, qualquer que seja o resultado em relação as minhas atividades, eu vou continuar ali porque eu tenho estabilidade. Quando estamos em uma empresa privada, não funciona dessa forma (Entrevistado 2).

Estamos lidando com vidas e expectativas de pessoas, que ao longo do tempo, fizeram concurso público, e tinham ali na cabeça estabilidade até o final da vida, até a aposentadoria, e de repente elas deixam de ter essa estabilidade. Aqueles que apesar de serem funcionários públicos, tinham um *mindset* de carreira, crescimento, entrega, esses gostaram muito da mudança. Aqueles que estavam aqui só por estabilidade, sentiram muito, e a maioria saiu (Entrevistado 3).

O processo de privatização é sempre um processo muito sensível, pois temos que partir do pressuposto de que as pessoas que estavam atuando e que estão atuando na empresa que está sendo privatizada, elas escolheram estar lá, justamente por ser uma empresa estatal... Muitas vezes o funcionário pensa na questão da estabilidade.... Então todo esse contexto tem que ser levado em consideração quando a gente pensa nesse processo de privatização (Entrevistado 5).

O Entrevistado 4 vai um pouco além, acrescentando ao ponto da estabilidade como marco nas diferenças, este pontua a importância de se falar em cultura organizacional nos dias de hoje.

Outro dia vi uma pesquisa, não me lembro de onde, mas dizia que menos de 1/3 das lideranças não sabiam o que era cultura organizacional. Achavam que era um termo muito subjetivo e não conseguiam aprofundar, então é necessário ter esse esclarecimento maior, pois isso que vai engrenar a empresa. Então é bom estarmos falando disso (Entrevistado 4).

Ademais, o sexto entrevistado deixa claro que as pessoas são diferentes, e apesar de estarem vindo da mesma organização, podem apresentar as mais diversas reações possíveis no que diz respeito a tal estabilidade.

É muito particular, tem gente que está amando, tem gente que conseguiu se adaptar e está bem, mas que preferia o outro modelo pela questão da estabilidade e eu acho que tem gente que realmente não se adaptou, não fez um esforço de se adaptar e acabou tendo que sair da companhia (Entrevistado 6).

Dessa forma, foi possível inferir que a mudança em larga escala foi e ainda é até hoje, trabalhada pela organização, visto que se trata de um trabalho de longo prazo, não sendo possível mudar aspectos, como a cultura organizacional, do dia para a noite.

4.5. Promoção da participação

A promoção da participação visa incluir as pessoas nas decisões sobre como o processo de mudança ocorrerá, o que leva a um maior comprometimento, pois, ocorre uma consciência entre as pessoas de que elas têm influência nas decisões que envolvem os seus destinos e os da organização (BOYETT E BOYETT, 1999).

Com isso, a categoria buscou entender como foi feita a inclusão das pessoas, nessa participação, principalmente por se tratar de um grupo mais restrito que lidava com o projeto.

Apesar de concordantes com a teoria, no sentido de, entenderem a importância de incluir as pessoas nas decisões, conforme coloca o Entrevistado 1, na seguinte afirmação:

Mobilizar todas as áreas a participarem do processo, dependia primeiro da preparação que fizemos com nossos líderes, da forma de chegar e humanizar o processo, e não chegar sendo “eu sou o dono, eu fiz a aquisição, agora eu que mando” (Entrevistado 1).

Os Entrevistados 1 e 4, adicionam comentários que colocam que, apesar da importância de incluir as pessoas nas decisões, inicialmente estas precisaram ser elaborada de forma mais restrita e centralizada:

Inicialmente precisam ser centralizadas, precisam ter um grupo de trabalho macro, e subgrupos, então, depois de uns meses da integração, onde dizemos “olha, essas ações planejadas para a efetivação, foram entregues”, aí cada área segue sua vida no ritmo da empresa atual (Entrevistado 1).

Acho que no primeiro momento foi mais centralizada. Falando desde o começo, do levantamento de informações, para ver se o negócio era viável, isso estava sendo muito sigiloso. Até porque não pode abrir para o mercado, tem que ser feito de forma discreta esse levantamento. Então acho que estava muito voltado especificamente para esse grupo de trabalho desse projeto (Entrevistado 4).

Dessa forma, foi possível verificar que a empresa compreende a importância de promover a participação nesses processos, porém, devido a

questões mais burocráticas ou sigilosas, tal promoção e abrangência torna-se um pouco mais difícil, principalmente inicialmente, porém, não impossível.

4.6. Resistência às Mudanças

Szabla (2007), como visto anteriormente, traz a importância de compreender como a mudança afeta as pessoas e como os líderes se comportam, a fim de minimizar os sentimentos de insatisfação e insegurança, que podem levar ao aparecimento da resistência.

Maurer (1996), menciona que um dos principais pontos que levam ao fracasso do processo de mudança organizacional, é relativo às reações individuais, principalmente quando acompanhados de uma característica comum, a resistência. Esta, ainda é vista como uma das reações mais comuns, porém, ao mesmo tempo, é entendida como uma das mais preocupantes quando se lida com um processo de mudança (AVEY; WERNING; LUTHANS, 2008). Outrossim, para Baron e Greenberg (1989), a insegurança está ligada a sensação de ameaça no ambiente de trabalho, seja pelo medo de perder seu emprego, bonificações e benefícios, entre outros fatores, principalmente porque a mudança acompanha a necessidade do colaborador de modificar sua rotina, tarefas e trabalhos.

O tópico em questão, foi acrescentado ao estudo, a fim de compreender, se durante o processo de mudança e transformação cultural, foi identificado, por parte dos colaboradores pertencentes à antiga empresa pública, resistência em aderir às mudanças em que estes estavam sendo inseridos, principalmente, por se tratarem de mudanças inevitáveis.

Assim, os entrevistados, ao serem questionados se foi identificada tamanha resistência, todos apresentaram uma resposta positiva, evidenciando diversos casos, características e situações em que se tornou perceptível tal resistência.

Resistência, medo, ansiedade.... Então acho que a resistência é gerada justamente pelo medo do que vai acontecer, receio do que vai ser demandado, perspectiva de futuro, pois eles entraram achando que iriam ficar para toda vida e agora isso tudo acabou (Entrevistado 4).

Sim, num primeiro momento sempre tem a resistência porque, antes do colaborador, tem um ser humano, ele estava numa zona de conforto e a gente entra com um modelo totalmente diferente do que ele estava acostumado, esse modelo vai sendo implantado aos poucos, por doses, a gente não pode querer fazer uma revolução de um dia para o outro, porque a gente

precisa trazer essas pessoas para o nosso lado, e naturalmente tem uma sensação de desconforto (Entrevistado 5).

Dessa forma, fica claro que é natural em uma situação de transição do serviço público para o privado, que apresentam características diferentes, uma parcela resistente a tais mudanças, justamente por estarem acostumados com um padrão e terem buscado por esse padrão, e de repente, esse padrão não existe mais e será modificado por outro, no qual muitos nunca tiveram sequer experiência profissional.

4.7. Papel do Líder

É importante que seja dado o devido valor ao gerenciamento de emoções positivas e negativas que o colaborador apresenta e vive no processo de mudança organizacional, para que assim, líderes obtenham as informações importantes para conduzir o processo de maneira eficiente e efetiva (NEVES, 2014).

No decorrer das entrevistas, a liderança demonstrou uma função importante durante esse processo de transição, obtendo este, um grande papel não apenas para organização, mas para com os colaboradores. O líder, além de ter aparecido como um dos principais meios de comunicação, também foi peça chave para desconstruir um antigo modelo, onde na realidade era visto como um chefe, para de fato exercer o papel de liderar.

Nez (2008) relaciona o chefe com aquele que, através de sua autoridade, infunde suas ideias, onde, ao invés de comandante, se torna um mandante. Junto a isto, Faria (1982) descreve o chefe como alguém que, através de seu cargo, impõe sua autoridade, decidindo e ordenando dentro do cabível de suas funções. Dessa forma, pode-se entender o chefe, como aquele que utiliza de sua posição para dar ordens.

Ao passo que, para Chiavenato (2000), a liderança está ligada a influência desempenhada sobre pessoas, grupos, equipes, para o cumprimento de objetivos nas mais diversas situações. De acordo com Nascimento (2008), o líder é capaz de despertar empatia, escuta sua equipe, demonstra energia e a transmite para seu ciclo, possui atitudes que motivam a equipe e de mostra sensível às necessidades alheias. Sendo assim, o líder se apresenta através de uma comunicação mais humana e relacional, ainda sim, com visão e foco nos objetivos, mas principalmente dando valor aqueles que estão à sua volta.

Nas falas, os entrevistados pontuaram identificar uma grande diferença nos colaboradores que exerciam papel de liderança (na verdade, identificada por

estes como chefia) na organização ainda pública, no qual, foi necessário ser trabalhada e desconstruída para que atingissem o novo papel de líder esperado pela empresa agora privada.

O que eu percebo é que os líderes eram pouco preparados, que cada um tinha seu escopo de trabalho, então também não exigia muito do líder, tinha um pouco de paternalismo, falta de gestão, falta de controle, tanto que assim, haviam pessoas que não iam para o trabalho, e como que o líder não sabe que a pessoa não está indo? E outro ponto é que, mesmo para aqueles que exerciam esse papel, era um papel muito mais gerencial, de cumprir um processo, de aprovar alguma coisa e muito menos de líder né (Entrevistado 6).

Vejo como gestão pública uma distância muito grande entre o líder, ou chefe, como é mais comumente falado com o colaborador, e essa relação muito politizada. Enquanto empresa privada, incentivamos e reforçamos o líder, para que esteja mais próximo do colaborador, ele serve como facilitador no processo (Entrevistado 4).

A relação é muito mais próxima, a hierarquia também é muito minimizada, quando dizemos que a porta do presidente está aberta para quem quiser ir, isso é verdade, quem quiser entrar lá, conversar, todos estão sempre muito disponíveis, então é uma relação mais próxima, aberta e disposta também a escutar opiniões. É muito difícil um colaborador chegar ao chefe e querer mudar alguma coisa. As coisas estão muito mais engessadas. “Sempre foi assim e continuará sendo assim” (Entrevistado 4).

Dessa forma, diante das diferentes características pontuadas e identificadas, os entrevistados colocaram algumas das principais características esperadas pelo novo papel a ser desempenhado pela liderança, entre elas: *accountability*, empoderamento, mentalidade para o futuro, foco na sustentabilidade do negócio, resultados baseados em qualidade e não quantidade, comunicar, engajar, motivar e incentivar as pessoas.

A gente espera um líder que tenha uma mentalidade para o futuro, que ele pense não só no hoje, mas na sustentabilidade do negócio, que ele esteja sempre muito alinhado a estratégia de pessoas e em relação ao negócio, em relação a atuação e que os resultados sejam construídos com qualidade e não a qualquer custo (Entrevistado 5).

O papel é esse, que o líder cuide das pessoas, porque essas são o ativo mais importante, se pudermos usar esse jargão, mas é o ativo mais importante nesse sentido, porque são essas pessoas que vão conduzir o presente e assegurar o futuro. Mas não porque elas têm estabilidade, essa é a diferença, mas porque elas têm a competência e tiveram a oportunidade de desenvolvimento adequado para estarem com a gente (Entrevistado 2).

Assim, o RH necessitou atuar não apenas na transformação da cultura organizacional, mas também em uma transformação na liderança, que antes apresentava características mais processuais e passou a ser vista como “o líder que inspira”.

4.8. Características pessoais para passar por um processo de mudança e transformação cultural

Por fim, conforme o referencial teórico dispõe, Conner (1995), pontua que as mudanças são processos que exigem por parte da organização e dos indivíduos, a resiliência, que pode ser entendida como, capacidade de adaptação e flexibilidade.

Para entender na prática, os entrevistados foram questionados sobre as principais características que estes julgam como necessárias, por parte dos colaboradores e da organização, para vivenciar um processo de mudança que gere bons resultados e satisfação.

Sendo assim, grande parte dos entrevistados apresentaram em suas falas a importância de se ter resiliência nesse processo e como esta pode ser benéfica para vivenciar tal processo de mudança e transformação cultural.

Ter resiliência, ser uma pessoa adaptável, proativa, estar aberta a conhecer outras pessoas, outras funções, uma pessoa bem comunicativa, para que ela consiga também transmitir um pouco do que ela conhece, do que ela tem de vivência ali, para que a gente consiga utilizá-la da melhor forma possível, dentro do contexto ali do processo de privatização, pensando nesse redesenho do fluxo de trabalho (Entrevistado 4).

Resiliência, principalmente, adaptabilidade, persistência, pois às vezes você enfrenta desafios e precisa superar isso, e você também tem que ser competente, tem que estar preparado para aqueles desafios que se apresentam (Entrevistado 6).

Precisamos de tolerância, tolerância por erro, identificar o que que é um erro honesto, o que é um erro buscado, para realmente entregar daquela forma, eu acho que tem alguns comportamentos importantes aí (Entrevistado 3).

Outrossim, os entrevistados pontuam que a resiliência precisa vir de ambas as partes, sendo assim, não apenas por parte dos colaboradores que estão sendo inseridos naquele novo cenário, como também, por parte da organização como um todo, que está ali para recebê-los.

Acho que as características são bem próximas, a empresa tem que ter paciência, resiliência para entender um pouco o

momento que essa transformação cultural, ela não acontece do dia para a noite e que vamos ter sim um primeiro momento, um conflito de cultura, a empresa entender que de fato, por trás de um profissional existe um ser humano (Entrevistado 5).

Resiliência, desconstrução de aprendizado, eu acho que você precisa abrir a cabeça para aprender coisas novas, eu aprendo todo dia aqui, todo dia eu vejo um processo que era ainda como empresa pública e que a gente precisa sentar, reorganizar, mudar, reescrever, então ainda tem muita coisa e aí eu acho que é para os dois lados, para nós que já tínhamos um *mindset* e para essas pessoas que vieram do órgão público e tinham outro completamente diferente (Entrevistado 3).

Sendo assim, além das características já esperadas de qualquer colaborador, independente do momento, tais como ética, responsabilidade, sustentabilidade, entre outras, agora mostra-se necessário o desafio de carregar novas competências, como a paciência, adaptabilidade, entre outras, mas com um destaque em especial para a resiliência, ou seja, a capacidade destes de lidar com problemas, se adaptar as mudanças, superar obstáculos e situações adversas.

Por fim, o capítulo em questão, através das categorias selecionadas, permitiu uma análise aprofundada dos insumos capturados durante as entrevistas, sendo possível identificar suas aproximações (em sua maioria) e afastamentos das teorias abordadas. Ainda assim, foi possível identificar processos e *insights*, por parte dos entrevistados, em suas falas, do processo de mudança e transformação cultural vivenciados na empresa de energia elétrica estudada. Assim, tem-se a seguir, o capítulo de conclusão.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Esse estudo pretendeu investigar quais foram as estratégias e ações utilizadas pela área de RH da empresa em questão, a fim de constatar se tais estratégias e ações foram de fato, contribuintes para a mudança e transformação cultural da empresa, que antes apresentava aspectos e características do setor público e passou a necessitar portar-se com características do seu novo setor, o privado, devido a privatização vivida. Assim sendo, as entrevistas realizadas foram contribuintes para o atingimento dos objetivos intermediários e final, em conjunto com o referencial teórico utilizado.

Dessa forma, a fim de aprofundar a análise projetada, examinou-se algumas características e influências do processo de privatização no Brasil, com enfoque no papel da área de Recursos Humanos em tal processo. Diante disso,

surtem uma série de mudanças quando ocorre uma privatização, levando o estudo a compreender mais sobre a mudança organizacional, entendida de forma resumida, pelos autores, como as mais diversas alterações impactantes na organização. Contribuintes a isto, as formas de promover mudanças foram de suma importância para a realização das entrevistas, focalizadas na teoria apresentada por Boyett e Boyett (1999), apresentadas nas categorias: promoção da mudança, comunicação, criação de alianças, mudança em larga escala e a promoção da participação.

Sendo assim, diante dos impactos causados na série de mudanças vivenciadas, a cultura organizacional se mostrou como uma das mais afetadas, sendo esta, examinada principalmente sobre a ótica de Sobral e Peci (2014) e acrescentadas a estudos de outros autores.

No que diz respeito a metodologia utilizada, para atingir os objetivos pretendidos efetuou-se uma pesquisa de cunho qualitativa e exploratória. Assim, foram realizadas seis entrevistas, com colaboradores da empresa estudada, das mais diversas posições. Os dados foram coletados e analisados, visando a compreensão do que fora relatado pelos entrevistados, focalizando nos pontos-chave e relevantes para o estudo.

Dentre as principais questões abordadas, realçam-se a comunicação, que não apenas destacou-se por sua importância na teoria apresentada por Boyett e Boyett (1999), mas também foi citada pelos entrevistados como fator primordial para que os resultados da mudança e transformação cultural fossem positivos, tanto para a companhia como para os colaboradores. No geral, os colaboradores acreditam que sem uma comunicação clara e transparente, a promoção da mudança e transformação da cultura seriam impactados, visto que, além de tornar o que está sendo vivenciado, mais claro para aqueles colaboradores, que ali se encontram, sem muitas informações e tendo a sua forma e rotina de trabalho completamente mudados, o líder, aparece também como peça chave. Este foi configurado pela organização como principal comunicador, agora, não apenas cumprindo o papel de inspirar, mas também de transmitir a mensagem e checar se esta estava sendo compreendida e disseminada da maneira correta.

Outro importante destaque se dá na promoção da mudança em larga escala, visto ser aqui, o ponto em que a cultura organizacional é mais impactada. Aqui os entrevistados salientaram a importância de se manter uma mesma estratégia para a difusão de tais mudanças, mas ressaltando que a forma de

aplicação da estratégia, necessitou modificações de acordo com o cargo/nível dos colaboradores a serem atingidos.

Ainda nesse quesito, conforme estudado, os setores públicos e privados carregam uma série de diferenças, mas a falta de estabilidade sentida inicialmente pelos colaboradores se mostrou como um dos fatores mais desafiadores nessa promoção de mudança. A tão sonhada estabilidade, foi perdida e substituída por um cenário em que é possível receber um aviso prévio a qualquer momento. Dessa forma, foi um grande desafio para a área de RH, trazer segurança e confiança para os novos colaboradores, que antes, possuíam tal segurança de maneira tão “certa” e agora viam-se em um ambiente ameaçador e instável. Para isso, a área contou com uma série de estratégias, programas e benefícios s fim de demonstrar sua preocupação com o colaborador e o foco e crescimento em sua carreira e desenvolvimento, de forma que a estabilidade passaria a deixar de ser uma preocupação, onde a preocupação é transferida para a empresa, de perder aquele colaborador, que ali foi capacitado, para se tornar um atrativo para o mercado e a concorrência.

Junto a isso, pode-se concluir que a resistência às mudanças caminha juntamente com a perda da estabilidade, em um processo em que sentimentos como medo, insegurança e incerteza sobre o futuro aparecem com frequência nos questionamentos e ações daqueles colaboradores, ali inseridos, em um ambiente completamente novo e diferente. Pode-se verificar com os entrevistados, que tal ambiente serie inevitável, visto a enorme diferença que estes estavam vivenciando, porém, com as estratégias corretas, um sentimento de medo pode rapidamente ser substituído pela sede por aprender e conhecer mais daquela nova fase.

A partir disto, pode-se concluir neste estudo, que de acordo com os entrevistados da área de Recursos Humanos da empresa do setor de energia elétrica brasileira, acreditam que a mudança e transformação da cultura organizacional se deu de maneira efetiva e contribuinte, porém, ainda não por completo. Para estes, mudar e desconstruir antigos pensamentos e hábitos requer tempo e esforço, tanto por parte da companhia, quanto daqueles que estão chegando, mas que, atuando de maneira colaborativa, possibilitará em breve que a mudança seja completamente efetuada.

Ademais, os entrevistados se mostram abertos e compreensivos com os colaboradores que chegaram, em um ambiente completamente diferente, demonstrando a resiliência como uma característica fundamental para viver o

processo. Os entrevistados salientaram a importância da comunicação e a transparência como de suma importância para que o processo fosse efetivado da maneira mais positiva possível.

Em sua maior parte, fica perceptível o empenho da área de RH em tornar esse processo de mudança e transformação da cultura, o menos doloroso possível e a preocupação ao mesmo tempo, para a obtenção de resultados do processo, dentro do prazo estipulado, mas ainda assim, colocando as pessoas como prioridade. Dessa forma, a área aparenta disponibilidade para estender o prazo de entrega de resultados, se assim mostrar-se necessário, visando o bem-estar do colaborador. Por outro prisma, apesar de inseridos em um ambiente confortável, a mudança é drástica para muitos colaboradores, que precisam lidar com uma série de informações novas e gerenciar os próprios sentimentos e preocupações, diante do novo cenário que foram inseridos.

Assim, os desafios foram muitos para a área de Recursos Humanos, mas que com as estratégias e ações corretas, alinhadas com as equipes, bem comunicadas e difundidas, juntamente com a colaboração dos que já estavam ali inseridos, com os que estavam chegando, mostraram-se no geral, positivas e eficientes para que a transformação da cultura e a mudança pudessem acontecer na organização e os colaboradores que vieram do público para o privado, pudessem sentir o menos possível e ali, sentir-se também parte da nova família que estavam sendo inseridos.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de investigação sobre demais áreas de organizações que possuem uma importante participação em um processo de privatização, visto que o estudo se limitou a entrevistados da área de RH, dessa forma, mostra-se interessante analisar a percepção de outras áreas. Ademais, o estudo abordou o setor de energia elétrica brasileiro, sugerindo-se assim, a pesquisa por demais setores, de forma a entender como se dá esse processo de privatização em diferentes setores e cenários. Por fim, é interessante estudar sob a perspectiva dos colaboradores que estavam inseridos no meio público e migraram para o privado.

6 Referências Bibliográficas

ARMENAKIS, A. A., & BEDEIAN, A. G. (1999). **Organizational change: a review of theory and research in the 1990s**. Journal of Management, 25.

AVEY, J.B.; WERNING, T.S; LUTHANS, F. **Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors**. The Journal of Applied Behavioral Science, v.44, n.1, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNETT, W. P., & CARROLL, G. R. (1995). **Modeling internal organizational change**. Annual Review of Sociology, 21.

BARROS, B. T. - **Fusões e Aquisições no Brasil - Entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. Atlas, 2003.

BORGES, R. **Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil**. Rev. Adm. Pública, v. 47, n. 6, nov./dez. 2013.

BOYETT, J; BOYETT J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRASIL DE FATO. Bolsonaro já privatizou 1/3 das estatais. Curitiba, 2022. Vinicius Konchinski. Disponível em: <<https://www.brasildefato.com.br/2022/06/14/bolsonaro-ja-privatizou-um-terco-das-estatais>>. Acesso em: 25 de agosto. 2022.

BRASIL. **Lei nº. 9.491, de 9 de setembro de 1997. Altera procedimentos relativos ao Programa Nacional de Desestatização, revoga a Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 de setembro de 1997. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=9491&ano=1997&ato=f65kXRE1ENJpWTb0f>>. Acesso em: 27 de agosto. 2022.

BRASIL. **Lei nº. 8.031, de 12 de abril de 1990. Cria o Programa Nacional de Desestatização, e dá outras providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 de abril de 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8031.htm> . Acesso em: 27 de agosto. 2022.

BRASIL. **Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Senado Federal, 18 de abril de 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 27 de agosto. 2022.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, mar./abr. 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Recursos Humanos. Ed. Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam.** Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CUNHA, Rita Campos E.; COOPER, Cary L. **Privatization and the human factor.** Journal of Applied Management Studies, 13600796, Dec98, Vol. 7, Issue 2.

ENGERT, O.; KAETZLER, B.; KODERSTANI K.; MACLEAN A. **A cultura organizacional em fusões: como lidar com as forças invisíveis.** McKinsey & Comapny, Nova York, 26 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-culture-in-mergers-addressing-the-unseen-forces/pt-BR>>. Acesso em: 27 de agosto de 2022.

EXAME. **Resultado financeiro só vem com cultura organizacional saudável.** Rio de Janeiro, 2020 Disponível em: <<https://exame.com/bussola/resultado-financeiro-so-vem-com-cultura-organizacional-saudavel/>>. Acesso em: 25 de agosto. 2022.

FARIA, A. N. **Chefia e liderança.** Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982.

GIANGRECO, A., & PECCEI, R. (2005). **The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from the Italian context.** *International Journal of Human Resource Management*, 16(10).

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUILLART, F.; KELLY, J. N. **Transformando a organização.** São Paulo: Makron Books, 1995.

HARDING, D.; ROVIT, S. **Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: quatro decisões chave para a sua próxima negociação.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica.** *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, v. 1, n. 2, abril/junho 2001.

JUDSON, A. S. (1980). **Relações humanas e mudanças organizacionais.** São Paulo: Editora Atlas.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBERT, Eric G.; HOGAN, Nancy L. **Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment.** Criminal Justice Police Review, v. 21, n. 2, 2010.

MAURER, R. **Using Resistance to build support for Change.** The Journal for Quality and Participation, 19 (3), 1996.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Privatização e cidadania. Caderno de Direito Tributário e Finanças Públicas**, ano 5, nº 18, janeiro-março, 1997.

NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S. e SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NEVES, L. A. **Reação individual à mudança de servidores do Instituto Federal de Minas Gerais em relação ao processo de fusão.** Dissertação. UFMG, Belo Horizonte, 2014.

NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público.** Colider: 2008.

OREG, S. **Personality, context and resistance to organizational change.** European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, 2006.

ORLIKOWSKI, W. J. 1996. "Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective," Information Systems Research, INFORMS, vol. 7(1), March 1996.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** 4. ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PENTEADO, Mauro Rodrigues. **Privatizações e Parcerias: considerações de ordem constitucional, legal e de política econômica.** Revista de Direito Mercantil, nº 119, julho-setembro, 2000.

R.A. Baron, J. Greenberg. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work** (3rd ed.), Allyn and Bacon, Londres (1989).

RODRIGUEZ-ARANA, J. **La privatización de la empresa pública.** 1. ed. Madrid: Editorial Montecorvo, 1991.

SEIJTS, G.H.; ROBERTS, M. **The impact of Employee perceptions on change in a municipal government.** Leadership & Organization Development Journal. V.32, n.2, 2011.

SELLTIZ, Claire et ai. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967.

SILVA, J. R. G. **“Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um Quadro de Referência sob a Ótica do Sujeito e da Reconstrução de Identidades”**, in: Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SZABLA, D.B. **A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to perceived change leadership strategies**. Human Resource Development Quarterly, v.18, n.4, p. 525-558, 2007.

TERRAÇO ECONOMICO. **O Programa Nacional de Desestatização na década de 90**. Rio de Janeiro, 2020 Disponível em: <<https://terracoeconomico.com.br/o-programa-nacional-de-desestatizacao-na-decada-de-90/>>. Acesso em: 25 de agosto. 2022.

TOLFO, S.R.; FRARE, E.; QUEIROZ, F.P.; BRANDÃO, K.A. **Emprego e Privatização: A Vivência de Ex-empregados do Setor de Telecomunicações**. In: Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.

WOOD JR., T.; CURADO, I.; CAMPOS, H. **Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma**. Rae Cases. Revista de Administração de Empresas, São Paulo (SP), 1994, vol. 34, n.5, Set/Out.

Anexo 1

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Apresentação. Agradecer pela presença do entrevistado e por aceitar contribuir para a elaboração do TCC. Explicar o objetivo da pesquisa, que pode ser resumido como, compreender quais as ações foram adotadas, por parte da área de Recursos Humanos da empresa, para que fosse realizado o processo de transformação da cultura organizacional de uma empresa recém-migrada do órgão público para o privado.

Ademais, solicitar autorização da gravação da entrevista, e informar que tanto a identidade empresa como sua própria identidade, permanecerão anônimas em toda a pesquisa, sendo solicitada a gravação, apenas para posterior transcrição do áudio e coleta de material.

Categorias:

1. Fase inicial

1.1 Dados demográficos (idade, sexo, cargo/posição na empresa, tempo de atuação na empresa).

1.2 Deixar o entrevistado a vontade para compartilhar sobre sua carreira/trajetória/experiência.

2. Privatização (Promoção da Mudança)

2.1 Já atuou em alguma empresa do setor público? Se sim, quais foram as maiores diferenças identificadas?

2.2 Quais eram as expectativas para esse processo de privatização? E dos demais colaboradores?

2.3 Como foi a preparação para conduzir esse processo de privatização?

2.4 Durante o processo de privatização, colaboradores que antes estavam acostumados a atuar no meio público passaram a atuar em uma organização privada. Quais as principais diferenças identificadas nessa mudança de atuação? Onde estão os maiores impactos? As maiores mudanças?

3. Comunicação

3.1 Como ocorreu a comunicação com os colaboradores, frente às mudanças que necessitaram serem implementadas?

3.2 Quais foram os canais de comunicação utilizados? Foram eficientes para disseminar a mensagem?

4. Criação de uma aliança

4.1 Houve a criação de uma aliança, uma área ou grupo específico, que ficou responsável para promover essa mudança?

4.2 Quais foram as áreas envolvidas no processo?

4.3 Como acontecia a interação entre esses grupos?

5. Desenvolvimento da mudança em larga escala

5.1 Por se tratar de uma grande mudança, isso leva a organização a ter que tratar de questões mais profundas, como a cultura organizacional, por exemplo. Essas mudanças, muitas vezes permanentes, e que envolvem a organização como um todo, como conduzir isso em larga escala?

5.2 Como implementar essa mudança em todos os níveis da organização? Foi necessário usar estratégias diferentes de acordo com a mudança de nível ou área?

5.3 Como foi trabalhada a difusão da cultura organizacional da empresa sobre os colaboradores? Ela precisou ser modificada/adaptada? Qual foi o impacto sobre ela?

5.4 Como você classificaria/descreveria cultura organizacional da organização antes da privatização, comparada com como ela se encontra agora?

6. Promoção da participação

6.1 Como mobilizar todas as áreas para participarem do processo?

6.2 Como eram tomadas as decisões, de forma mais centralizada ou descentralizada?

6.3 Como era vista a relação entre líder e liderado na empresa antes da privatização e como é agora? Algo mudou?

6.4 (Caso positiva a pergunta anterior), o que se espera desse novo papel de líder?

7. Mudança

7.1 Foi identificada resistência às mudanças por parte dos colaboradores? Como poderia ser descrita a reação dos colaboradores nesse processo?

7.2 Os funcionários acreditavam nessa mudança? Era vista de forma positiva ou negativa?

7.3 Quais características pessoais você julga necessárias por parte dos colaboradores para passar por um processo de mudança?

7.4 E sob a ótica da organização para/com o colaborador?

8. Resultados

8.1 Quais foram os maiores acertos? Pontos que foram cruciais para que a mudança fosse concretizada?

8.2 Existe algo que você teria feito de forma diferente durante esse processo de mudança?

8.3 Os resultados desse processo foram satisfatórios para a organização?

8.4 As expectativas foram supridas?

9. Fase Final

9.1 Possui algo mais a acrescentar? Algo que gostaria de mencionar ou que eu não tenha perguntado? Alguma observação?

9.2 Agradecer mais uma vez pela participação e informar que a gravação estará sendo encerrada (se esta, autorizada).