



A CULTURA ORGANIZACIONAL DIFICULTANDO A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Walter Osvaldo Webski Regis - wowregis@ig.com.br

Faculdade Santa Amélia

Rua Barão do Cerro Azul, n° 827 - Centro.

84.030-240 – Ponta Grossa – PR

Resumo: *Este artigo pretende demonstrar as dificuldades na implantação de Inovações Tecnológicas quando não é tratada adequadamente a Cultura Organizacional existente no ambiente de uma empresa. O desenvolvimento da pesquisa foi realizado através de observação participativa em uma indústria de laticínios após a realização da fusão desta com outra organização internacional do mesmo ramo. Os resultados obtidos foram negativos na maior parte dos aspectos abordados.*

Palavras-Chave: *Cultura Organizacional, Inovações Tecnológicas, Resistências.*

1. Introdução

O presente trabalho tem a finalidade de demonstrar os erros cometidos por duas empresas de grande porte, líderes em seus segmentos de atuação e algumas implicações destes erros no quadro de colaboradores e no conceito de alguns de seus “Player’s”. Foi realizado com base na observação participativa durante a implantação da inovação tecnológica e no desenvolvimento das mesmas além de um embasamento teórico.

2. Analisando a Cultura Organizacional da empresa

Tempo de existência da empresa no mercado mais de 90 anos número de funcionários da empresa no ano do início da implantação da inovação tecnológica 824 colaboradores com idade média de 25 a 35 anos, escolaridade ensino médio completo com curso superior completo apenas 58 funcionários o tempo de serviço acima de 4 anos de contratação. Número de funcionários administrativos 125 sendo 36 vendedores externos efetivos e 96 representantes externos.

“As dificuldades mais amplas que ocorrem nas organizações estão ligadas aos recursos humanos que assumem papéis de resistência a qualquer possível desenvolvimento de inovações e finalmente à mudança organizacional gerada por esse desenvolvimento.” (MAÑAS, 2001, p. 50).

Algumas conseqüências:

1° Perda de recursos para a associada.

2° Desgaste excessivo da força de trabalho em função da maneira da condução do processo de fusão.

3° Redução dos índices de produtividade.

4° Perda de alguns profissionais com grande experiência.

5° Dúvidas dos clientes quanto às medidas adotadas serem as mais indicadas e resistência destes clientes às medidas.

6° Processo de convencimento dos clientes lento e com perdas de “share” para a marca no mercado.

7° Prejuízos aos Representantes Comerciais em razão das mudanças enfraquecendo micro-empresários e dificultando a condução saudável de seus negócios, ocorreu redução dos quadros de colaboradores dos terceiros e comentários não favoráveis à empresa em razão de não ter havido uma conscientização e busca de apoio dos envolvidos.

8° Aumento de despesas com indenizações por rescisão de contratos de trabalho.

9° Aumento de processos trabalhistas.

10° Desenvolvimento de uma rede informal de notícias apregoando a volta do sistema antigo e conseguindo o apoio de alguns clientes que resistiram às mudanças.

Foi observada desde o início do processo a falta de cuidado com o corpo funcional da empresa composto por colaboradores em sua maioria com tempo superior a 5 anos de trabalho na companhia, isto mostra que o quadro de colaboradores era estável e continha profissional com grande experiência em suas respectivas áreas.

Comunicado via e.mail que a partir de determinada data estariam sendo questionados por um pessoal de uma consultoria contratada para avaliar e indicar o melhor sistema de atendimento aos clientes da empresa. Receberiam um questionário com perguntas a serem respondidas e campos para preenchimento dos tempos de execução das tarefas da equipe de vendas efetiva e terceirizada e da equipe de Promotores externos.

Deveriam ser fornecidos os tempos individuais de cada colaborador para a execução de cada tarefa, por exemplo:

O tempo gasto para o abastecimento de determinados produtos na loja de sua responsabilidade e o número total de caixas manuseadas.

“A inovação, para ser utilizada, necessita ser direcionada ao usuário que potencialmente deverá recebê-la. Esse recebimento deve ocorrer por meio de mensagens variadas, repetidas e combinadas.” (MAÑAS, 2001, p. 54).

Não houve uma apresentação formal desta empresa e tampouco a exposição dos motivos para a implementação destas mudanças, os colaboradores nunca foram convidados a participar de reuniões e nunca foram informados das necessidades e objetivos da empresa.

“...líderes em todas as organizações valorizam ainda mais as equipes elas são um elemento básico para o desempenho diante de um cenário de mudanças profundas.” (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 185).

A empresa incorporada em razão de sua administração centralizada não se preocupou de informar ao quadro de funcionários à transformação que estava ocorrendo e os reais motivos da fusão, os motivos que levaram a diretoria a tomar esta decisão às transformações que estavam se concretizando no mercado. O paternalismo no tratamento com os funcionários sempre foi uma característica da empresa e o desenvolvimento de sua força de trabalho através de treinamento ainda não havia sido implementado.

Como exemplo das ações acima descritas temos dois Representantes Comerciais autônomos que tiveram uma redução no seu faturamento de aproximadamente 50%, isto ocasionou dificuldades financeiras e como estratégia para suportar estas dificuldades adotaram medidas como redução de quadro de funcionários, vendas de veículos e como uma forma de retaliar a empresa passaram a comentar junto aos clientes que as novas medidas não dariam certo, usavam exemplos do passado comparando com as novas práticas comerciais. Isso causou sérios problemas para a nova equipe, ocasionando uma resistência muito grande dos clientes e por diversas vezes situações de conflitos entre as partes.

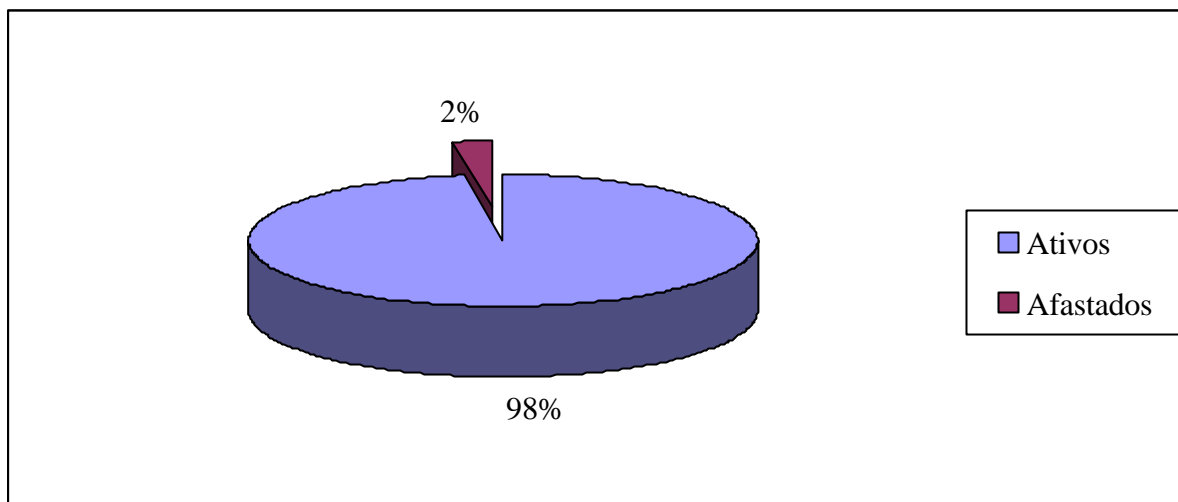
Isso tudo poderia ter sido evitado se a comunicação fosse positiva, convidando as partes a participarem e até mesmo provocando uma melhor avaliação dos diversos casos que havia, também os prejuízos poderiam ser evitados com um estudo mais detalhado e cauteloso. Nos gráficos abaixo é possível observar como estava composto o quadro de funcionários no período da implantação das inovações, verifica-se um quadro com predominância de profissionais seniores cerca de 59% a escolaridade em nível de segundo grau completo e curso superior sendo também a maioria de 63% e o tempo de trabalho na empresa com 59% do quadro acima de 3 anos. Este quadro estatístico demonstra a maturidade da força de trabalho da empresa e a necessidade de uma maior dedicação no trabalho da cultura organizacional existente com vista à aprovação e colaboração para implantação da inovação tecnológica.

“Periodicamente, as empresas percebem ter necessidade de realizar um grande esforço humano a fim de reformular, conservar ou lançar-se a novos níveis de eficiência competitiva”.(KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 186).

Após o período de 2 anos após a implantação das Inovações Tecnológicas e a avaliação dos resultados obtidos verificou-se perdas acentuadas no faturamento de parceiros estratégicos da empresa e responsáveis pelo atendimento ao segmento pequeno e médio varejo, como consequência à redução da qualidade do serviço prestado aos clientes de pequeno e médio porte cujo faturamento é de aproximadamente 60% do total do faturamento da empresa. Este resultado causou a imediata adoção de medidas para corrigir os efeitos causados a este “stakeholder” cujo trabalho é dirigido ao maior número de clientes atendidos pela empresa. Procurando recompor o faturamento e corrigindo as falhas no atendimento dado aos clientes a empresa decide voltar ao modo anterior de atendimento , é dado início ao processo desgastante de desligamento de funcionários, recontração com condições inferiores de salários pelos representantes, voltar a comunicar aos clientes das novas medidas e justificar os motivos.

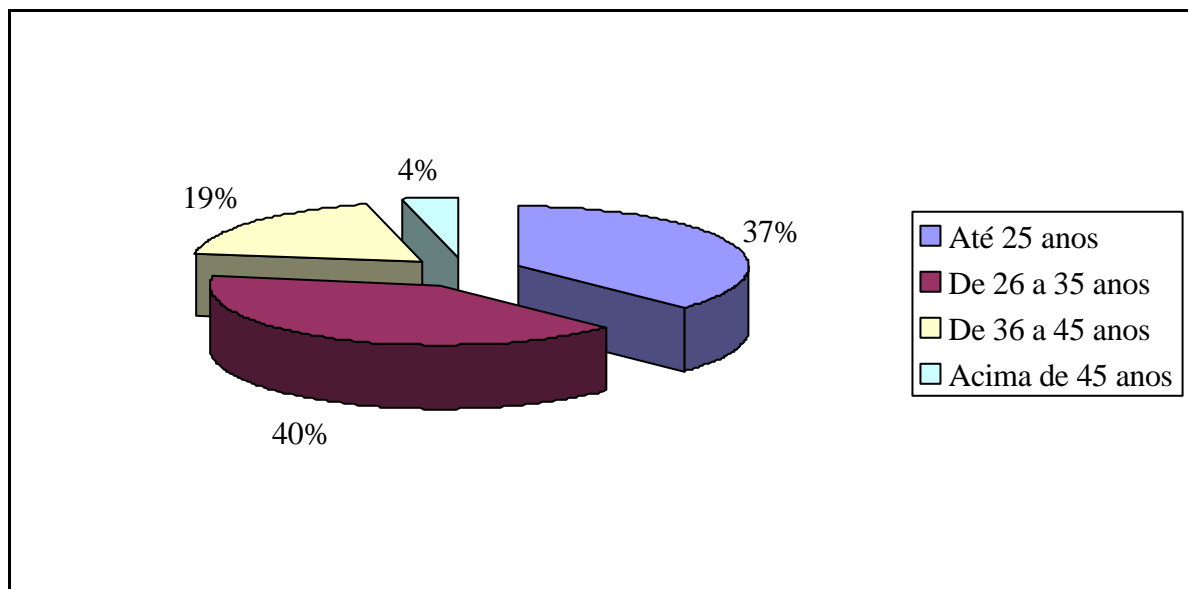
3. Gráficos e tabelas

Gráfico 1: Quantidade total de funcionários 824



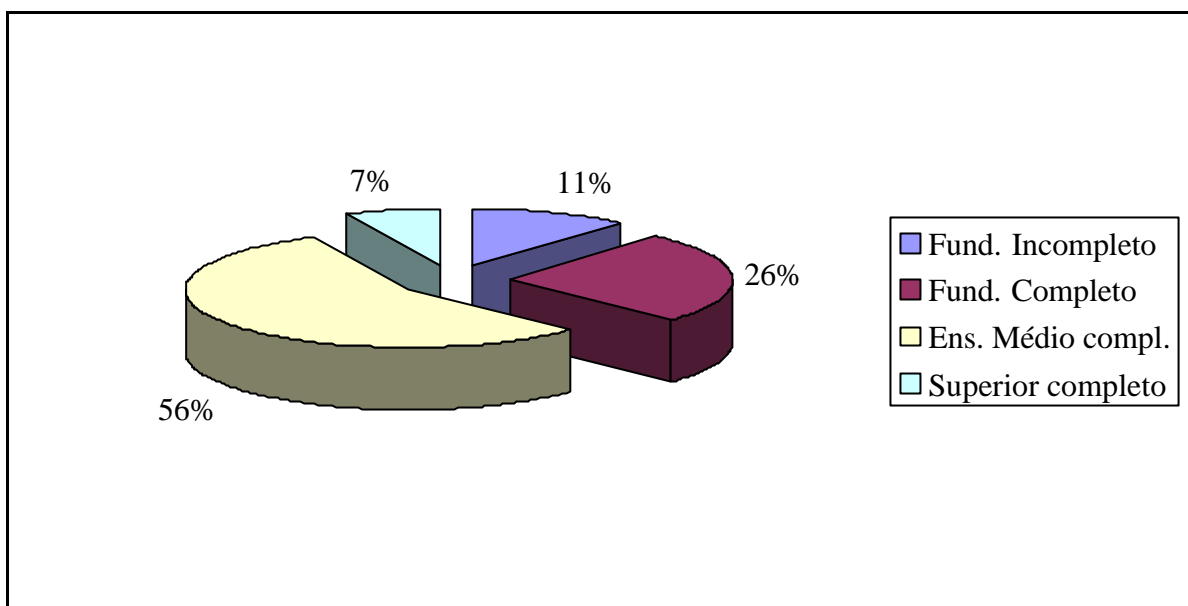
Ativos	804
Afastados	20
TOTAL	824

Gráfico 2: Idade dos funcionários



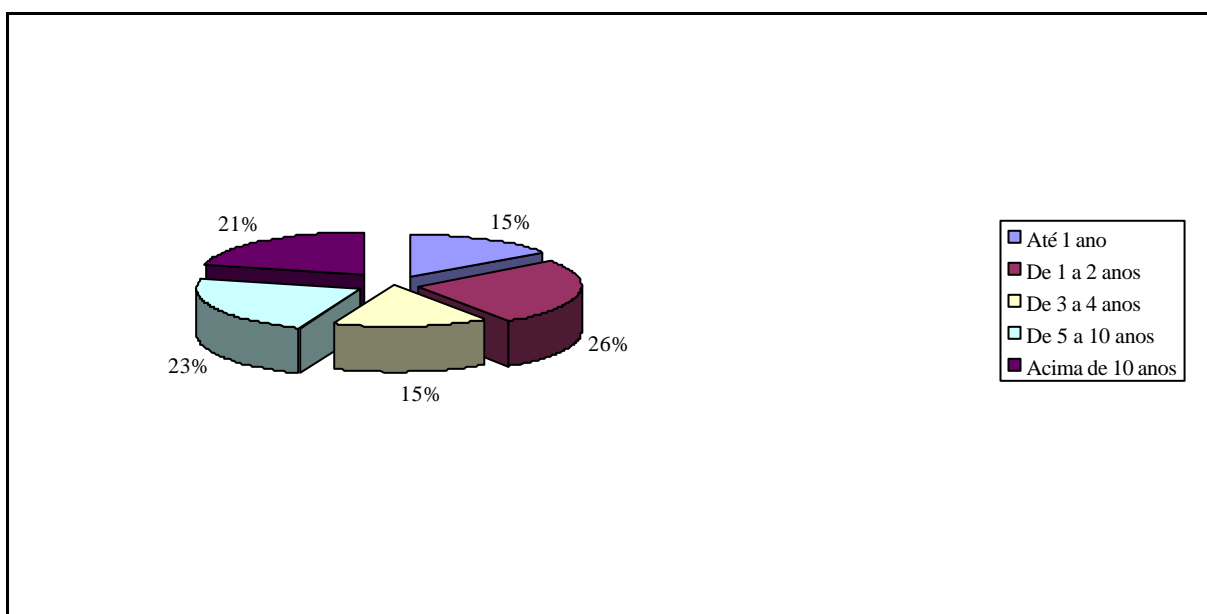
Até 25 anos	307
De 26 a 35 anos	331
De 36 a 45 anos	153
Acima de 45 anos	33
TOTAL	824

Gráfico 3: Escolaridade dos funcionários



Fund. Incompleto	93
Fund. Completo	213
Ens. Médio compl.	460
Superior completo	58
TOTAL	824

Gráfico 4: Tempo de trabalho na Empresa



Até 1 ano	124
De 1 a 2 anos	213
De 3 a 4 anos	126
De 5 a 10 anos	187
Acima de 10 anos	174
TOTAL	824

Todos os dados constantes nos gráficos são referentes ao ano de 2003 e foram obtidos no Departamento de Recursos Humanos da empresa para demonstração neste trabalho.

4 Conclusão

O processo de pesquisa e análise de casos práticos vivenciados na empresa possibilitou-me concluir que a cultura organizacional não foi tratada adequadamente na empresa de laticínios, foram deixados de lado aspectos de grande importância como o fato da composição do quadro de colaboradores serem na sua maioria funcionários com grande experiência na execução de suas tarefas, em vista disso a maior parte das rotinas operacionais e administrativas da empresa foi desenvolvida pelos funcionários.

A mudança que foi imposta não considerou importantes os aspectos da cultura organizacional, das tradições existentes e da competência profissional dos funcionários, na implantação das inovações tecnológicas as resistências do quadro de funcionários não foram consideradas e isso contribuiu ainda mais para o movimento contrário que foi deflagrado e culminou no retorno aos modos anteriores de execução das tarefas.

É portanto inquestionável a importância da cultura organizacional existente em uma organização como podemos observar na leitura dos autores citados neste texto e comprovados em parte pelo relato que foi efetuado neste texto, assim sendo podemos afirmar que a implementação de inovações tecnológicas está fortemente ligadas à capacidade de convencimento, sedução e obtenção do apoio das pessoas humanas que compõem a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KATZENBACH, J. R; et al. **SMITH, D. K. Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

MAÑAS, A.V. Gestão de Tecnologia e Inovação. São Paulo: Érica, 2001.

MOTTA, P. R. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas Organizações. São Paulo: Campus, 1998.

THE CULTURE ORGANIZATIONSHP DIFICULTING THE TECNOLOG INOVATION

Summary: This article pretend demonstrate the difficult in Technology Innovations implantation when doesn't is trated properly the Organization ship Culture existent in ambient to one business. The search evolution going to realized through participation observation in one lacticinio industry after the realization of the fusion this with other international organization same branch. The result getting going to negative in the bigger part to collide with aspects.

Key words: *culture organizationship, tecnologia inovacion, resistances.*