

## OS IMPACTOS DA MUDANÇA CULTURAL EM UMA EMPRESA AGROPECUÁRIA NA REGIÃO DE GUARDA- MOR-MG

Rosivan Barbosa Gomes<sup>1</sup>  
Nelson Vieira da Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

No atual contexto organizacional, onde as mudanças ocorrem a todo instante, as organizações tem que estar aptas a realizar diversas mudanças organizacionais, para garantir a sobrevivência da empresa. Dentre essas mudanças, às vezes haverá de fazer uma mudança cultural, quebrar paradigmas, costumes, crenças e valores. Diante do exposto, esse artigo vem demonstrar o que é cultura organizacional, e os principais motivos de realizar as mudanças, vantagens e desvantagens da mudança, e as reações da implantação de uma nova cultura organizacional numa empresa agropecuária, situada na cidade de Guarda-Mor-MG.

**Palavras-chave:** Mudança. Cultural. Organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa discorrer os impactos da mudança cultural em uma empresa agropecuária na região de Guarda – Mor – MG.

As organizações têm que aprender e surpreender, realizar periodicamente mudanças organizacionais para garantir a sobrevivência e competitividade da empresa. Dentre destas mudanças organizacionais podemos citar a mudança cultural organizacional, começando dos administradores até chegar ao nível mais baixo da hierarquia organizacional.

Ao realizar uma mudança cultural em uma organização, pode gerar uma serie de conflitos, porém é preciso fazer uma análise, se estas mudanças são necessárias, e principalmente se os transtornos gerados vão serem superados de maneira positiva.

---

<sup>1</sup> Aluno Bacharel em Administração pela Faculdade Atenas no ano de 2013 – Paracatu/MG

<sup>2</sup> Professor Orientador da Faculdade Atenas Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Unipam em 2005.

Isto porque, se o fim da empresa é atingir o mercado e nele permanecer, as mudanças fazem parte da sobrevivência neste, uma vez que muitos são os meios de concorrência e gestão.

## 2 OS PRINCIPAIS CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Os motivos de se fazer uma mudança organizacional são vários, porém antes de discorrer sobre os mesmos, será transcrito alguns conceitos de cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato (2010, p.172) cultura organizacional é “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização”.

Mas segundo Araujo (Megginson; Mosley; Pietri Jr., 1998 *apud* Araujo 2006, p.308) já define cultura organizacional como sendo “o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que formam o núcleo de identidade de uma organização”.

Moraes e Fadel (2007, p.03) no artigo cultura organizacional em cenários de mudança trazem o conceito de Sérgio Buarque de Holanda como sendo:

Conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano. (HOLANDA *Apud* FADEL e MORAES 1975, p.74)

Marras (2009) define cultura organizacional citando outro autor, por ser um dos mais ricos e conhecedor sobre o assunto como:

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1997 *apud* MARRAS, 2009, p.290)

De acordo com as definições acima, pode-se considerar que cultura organizacional, é formada pelos valores, crenças e atitudes que os administradores da organização acreditam e são repassados para todos os membros da organização, desde o nível mais alto da cúpula até os níveis mais inferiores da organização.

Diante destes vários conceitos descritivos, é válido dizer que cultura organizacional é o aprendizado adquirido ao longo dos anos de vida da organização, na busca pela continuidade no mercado.

## **2.1 MOTIVOS DE SE FAZER MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006, p.367) “No cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização”. E muitas vezes a resistência a mudança se dá quando afetam essas normas e valores tidos pelos colaboradores como fundamentais. Porém as mudanças na maioria das vezes são necessárias, uma vez que, com o passar dos anos, e o surgimento de novas tecnologias e outras descobertas, as organizações tem que aderir às mudanças para sobreviver ao tempo.

Na concepção de Salles e Vilas Boas (2007) fala que:

A implantação de novos modelos de gestão, faz-se mister no mundo globalizado, pois as organizações buscam através de novas alternativas, melhorar seus índices de produtividade e qualidade para manterem-se rentáveis aos seus acionistas. Dentro desta perspectiva, abrem-se novos caminhos para mudanças culturais, necessárias, para adaptação dos colaboradores e da organização, a nova gestão. (SALLES e VILLAS BOAS, 2007, p.1)

A concepção das supracitadas autoras vem reforçar a necessidade da mudança ao longo dos anos.

A Cultura organizacional ultrapassada não tem valor nenhum, por isso os administradores têm que fazer mudanças organizacionais periodicamente nas organizações. Um dos métodos de mudança organizacional é mudar a cultura da empresa. De acordo com Chiavenato (2010):

Mudança representa a passagem de um estado para o outro. A mudança está em todas as partes, nas organizações, nas escolas, nas cidades, nos produtos e serviços, nas pessoas. Quando feita de maneira errada pode arruinar e até mesmo causar a falência de uma determinada empresa. (CHIAVENATO, 2010, p.425)

Outro fator chave quanto às mudanças organizacionais é que as pessoas são resistentes às mudanças, elas já estão acostumadas ao modelo antigo e não querem o novo. Segundo Cohen (2003, p.350) “que as pessoas resistem às mudanças quando percebem que as consequências das mudanças são negativas”.

Robbins (2005) descreve as barreiras a mudança da seguinte maneira:

Quando o ambiente passa por rápidas mudanças, uma cultura arraigada pode não ser mais adequada. Assim, a consistência do comportamento é um ativo quando a

empresa lida com um ambiente estável, entretanto, isso pode se tornar um fardo e dificultar a resposta às mudanças no ambiente. (ROBBINS, 2005, p.379)

## 2.2 OS OBJETIVOS DA MUDANÇA NA CULTURAL ORGANIZACIONAL

Mas porque realizar as mudanças e onde elas devem começar?

Para responder perguntas como esta é necessário uma pesquisa bibliográfica intensa, e talvez não seja encontrada a resposta procurada.

Salles e Vilas Boas (2007) trazem que:

Muito tem se falado da necessidade de mudança cultural nas organizações, para que as mesmas se adaptem aos novos tempos, contudo, responder cientificamente, como ocorre essas mudanças, quais ações, impactos e contribuições destas para contexto organizacional e para o trabalhador, somente através de pesquisa de campo. (SALLES e VILAS BOAS, 2007, p.01)

Partindo do início, de acordo com alguns pesquisadores, as mudanças organizacionais são necessárias, para as empresas se manterem no mercado.

Chiavenato (2010) em suas palavras nos explica alguns motivos da necessidade da mudança:

Nas organizações, as mudanças estão ocorrendo a todo instante. Do lado de fora, clientes mudam seus hábitos de compra e de preferência, fornecedores mudam características e preços das matérias-primas, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, concorrentes mudam suas estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações, o governo impõe alterações em leis, e isso tudo nunca acaba. (CHIAVENATO, 2010, p.426)

Ou seja, a vida muda em torno da organização que passa por mudanças, e ela por sua vez, necessita continuar no mercado. Sendo isto uma das principais causas de mudanças em qualquer organização.

O fato de saber onde começar a mudança organizacional faz com que o impacto na organização seja menor, porém, isto é algo que depende de cada organização segundo alguns pesquisadores.

Segundo Chiavenato (2010):

O processo de mudança se desenvolve dentro de um campo dinâmico de forças que atuam individualmente em vários sentidos. Algumas dessas forças agem positivamente, enquanto outras agem negativamente em relação à mudança. Assim, a mudança é o resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas. (CHIAVENATO, 2010, p.431)

E para obter sucesso nas mudanças, causando um impacto positivo, é necessário que as mudanças aconteçam primeiramente, nos colaboradores e, de maneira positiva, onde o clima organizacional não pode ser alterado.

Dias (2009, p.182), traz que “O clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas nos ambientes de trabalho e pode apontar a sua predisposição para apoiar a implantação e manutenção de novas filosofias gerenciais”. Daí pode-se tirar uma conclusão de que, se a mudança afetou de maneira positiva uma organização, os impactos serão os melhores, e caso apareça pontos negativos, estes serão superados.

Porém quando estas mudanças atingem de maneira negativa, provocando o *turnover*, que é a rotatividade de funcionários, a insatisfação dos trabalhadores com a mudança do clima organizacional, e com as dificuldades de adaptação, serão de difícil superação, podendo colocar toda a mudança organizacional a perder.

Segundo Dias (2009):

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes insatisfação e insegurança. Essas situações criam climas organizacionais que produzem uma redução da capacidade de trabalho. São indicadores de um clima organizacional negativo: o absentéismo, alta rotatividade, desperdícios, rumores, conflitos etc.. (DIAS, 2009, p.182)

Esta afirmação de Dias vem reforçar que, as mudanças não podem trazer mais impactos negativos do que positivos, porque caso isso ocorra, a mudança não será bem sucedida, podendo prejudicar a organização de tal modo que poderá levar muito tempo para reerguer, perdendo assim seu principal objetivo, que é manter-se no mercado com competitividade.

Esses impactos negativos se devem a maneira encarada pela maioria dos trabalhadores, diante das mudanças oferecidas. Veja o que fala Chiavenato (2010, p.433) a esse respeito: “Dessa maneira, é a mudança, percebida pelas pessoas – e não a mudança real e objetiva – que determina o tipo de reação que elas desenvolverão”.

Desta maneira é preciso saber o porquê de os trabalhadores terem recebido a mudança de tal maneira, a esse respeito Chiavenato (2010, p.433), fala que: “Assim, o primeiro passo é conhecer os motivos do medo e da resistência das pessoas às mudanças que ocorrem ou precisam ocorrer na organização”.

Nodari *et al.*, (2010, p. 5) traz que “A produtividade e a satisfação de colaboradores no ambiente de trabalho têm sido evidenciadas como grande fator diferenciador da competitividade empresarial”, ou seja, quanto maior a satisfação dos colaboradores, maior é seu rendimento no trabalho.

Na empresa em análise nesse estudo não poderia ser diferente, ou seja, cada um teve uma reação com os impactos das mudanças organizacional.

“As consequências da insatisfação no trabalho podem representar alto custos para a organização. Esses podem refletir-se, tanto em aspectos financeiros, quanto morais ou até mesmo emocionais. As consequências mais comuns em empresas que têm dificuldade com a satisfação de sua mão-de-obra são o *turnover* (a rotatividade), o absenteísmo, conflitos no ambiente de trabalho, baixo comprometimento com os objetivos organizacionais, baixa qualidade nos produtos e serviços e desperdício de materiais ou matéria-prima”. (DAVIS; NEWSTROM, 1992 *apud* NODARI *et al.*, 2010, p.5).

Segundo pesquisas a rotatividade representa hoje um dos pontos mais prejudicial às grandes organizações, isto porque, o *turnover* provoca um desgaste muito grande à organização, como dito anteriormente.

### **2.3 AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA MUDANÇA NA CULTURAL ORGANIZACIONAL**

Para Wagner III; Hollenbeck (2006, p.376) mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento, e quando isto acontece, muitas das vezes gera desconforto em uma organização.

As mudanças culturais nas organizações causam grandes impactos tanto negativos quanto positivos, para Cury (2007, p.286), isto acontece porque “a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento”, desta forma cada colaborador ou empregado pode reagir de uma forma diferente.

Wagner III; Hollenbeck (2006, p.376) traz que quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência, porque para os colaboradores a intensidade traz o que eles consideram de radical, transformando por completo seu dia a dia.

Segundo ROBBINS (2005, p.425):

Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem às mudanças. De certo modo, essa resistência é positiva. Proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Se não houvesse resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica... Mas existe uma séria desvantagem à mudança, ela impede a adaptação ao progresso.

Diante das palavras de Robbins a resistência deve ser encarada como positiva, quando ela serve para melhorar o ambiente, não agindo com indiferença diante das mudanças. Porém a resistência pode ser motivo de negativismo, isto geralmente acontece quando os colaboradores se fecham, não aceitando em hipótese alguma a mudança.

Robbins (2005, p.425) traz os principais pontos a serem trabalhados para superar a resistência. Dentre eles estão à educação e comunicação, que uma vez ajudará a minimizar a resistência com ajuda aos funcionários, para que estes compreendam melhor a razão das mudanças. Participação será impossível alguém resistir à mudança se dela tiver participado, contribuído. Facilitação e apoio é uma forma de oferecer ajuda aos colaboradores com meios que facilite e apoiem nos momentos de medo e ansiedade. Negociação é outra maneira de lidar com a resistência, oferece uma recompensa em troca da facilitação à resistência. Manipulação e cooptação, a manipulação aqui refere à tentativa de influência em determinada atitude para que crie um ambiente favorável à mudança. Coerção esta é a última tática, pois o uso de ameaças diretas ou de forças sobre os resistentes não é muito aconselhável. Esta coerção refere à redução salarial, ou coisa do tipo, serve para que a resistência seja quebrada.

Junior *et al.*, (2008, p.10) fala que para se ter credibilidade é necessário que as mudanças mexam com as empresas externa e internamente. Mexer no exterior significa alterar sistemas, estruturas e processos. Mexer no interior diz respeito à maneira como as pessoas pensam e se comportam. Se isso não muda, dificilmente o resto mudará.

Portanto, para que as mudanças atendam as metas desejadas, primeiro é necessário se ter credibilidade nas mesmas, e mais, é preciso que as mudanças sejam planejadas, trabalhadas e necessárias, para que não torne apenas mais uma mudança.

Para que seja mudança de verdade é preciso empenho de todos, e principalmente comprometimento, para que tenha sucesso na mudança.

Em conjunto, desde os proprietários, diretores, gerentes, supervisores e colaboradores, trabalhando e comprometendo-se com as mudanças, pois a resistência sempre existirá a tudo que é novo.

### **3 AS REAÇÕES DOS COLABORADORES NA ADAPTAÇÃO À NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Na empresa em questão há sérios indícios de que as mudanças na cultura organizacional, não estão sendo bem sucedidas.

Isto porque, com base na convivência da empresa, há uma enorme insatisfação por parte dos trabalhadores, houve um aumento no clima organizacional e são inúmeras as dificuldades na adaptação a nova cultura.

Para melhor entendimento do tema é necessário conhecer um pouco do histórico da empresa pesquisada.

### **3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A Empresa Agropecuária Santos Ltda., nome fictício, atuando no ramo de atividade de agronegócios, fundada em 1960. Ao passar dos anos adquiriu várias propriedades rurais. Atualmente possui 06 (seis) fazendas próprias, totalizando uma área aproximadamente de 40.000 mil hectares, fora os arrendamentos que tem em vários Estados do Brasil.

A missão da empresa é “produzir alimentos de alta qualidade através do investimento em tecnologia e no desenvolvimento dos nossos colaboradores gerando consistente rentabilidade no negócio, respeitando o indivíduo, o meio ambiente e a sociedade”.

A empresa utiliza tecnologia a mais atual possível, em 2002 implantou o SAP, para melhor controle de suas atividades, possui certificação de sustentabilidade da Rainforest Alliance, recebeu prêmio de melhor café da European Specialty Coffee Award, e possui certificação para exportação de bovinos para a União Europeia, e está buscando a certificação da ISO 9001 e 14, p.001.

### **3.2 CULTURA DA EMPRESA**

A empresa é familiar, onde os valores e a cultura organizacional foram passada de uma geração para outra, e permanecem até hoje na organização. Atualmente está sendo administrada pela segunda e terceira geração juntas. Onde a terceira geração está na direção da empresa e as decisões mais importantes da organização são tomadas pela segunda geração. A empresa sempre procurou acompanhar o mercado em relação aos avanços tecnológicos, tendo em suas filiais maquinários da última geração, desenvolvendo suas atividades sempre com a melhor tecnologia existente no mercado nacional e internacional.



Antes cada fazenda tinha um gerente, que comandava a fazenda inteira. Agora cada área tem um gerente, sendo as áreas; apoio, manutenção, infraestrutura, pecuária, agricultura, cada um tem autonomia de resolver os problemas relacionados ao seu setor.

### 3.3 ABSENTEÍSMO

O absenteísmo é um tipo de comportamento típico da não adaptação às mudanças culturais pelos colaboradores.

Aguiar e Oliveira (2009, p.96) trazem que o absenteísmo tem sido um problema crítico para as organizações e para os administradores. É complexo e pode ter como causas e consequências diversos fatores. Não contribuindo com o desenvolvimento das organizações.

Os supracitados autores continuam dizendo que o absenteísmo também é preocupação para as organizações, pois, gera atrasos no andamento dos trabalhos, sobrecarregam os trabalhadores que estão presentes, afeta significadamente a produtividade e conseqüentemente, diminui a qualidade de serviços prestados aos seus clientes.

O Absenteísmo pode ser provocado por vários fatores, como dito anteriormente, nesta empresa ora estudada, é perceptível que a falta ao trabalho ou falta de compromisso dos colaboradores, se dá devido aos seguintes fatores: doença, acidente de trabalho e faltas injustificadas. Que pode ser provocados devido à insatisfação do trabalho, estresse ou resistência à mudança.

Para conceituar absenteísmo Marras *apud* Anjos (2009, p.57), fala que absenteísmo é o montante de faltas no trabalho, assim como, atraso e saída antecipada acontecida durante um determinado período. Dependem de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, que podem ser doenças, acidentes, responsabilidades familiares e problemas com transportes.

Diante da conceituação de absenteísmo de Marras, é claro que ele se deve as reações do meio em que o colaborador está, ou seja, é um meio de demonstrar a sua insatisfação com o trabalho.

Para Robbins (2005, p.425), “os traços da resistência implícita são mais sutis – perda de lealdade á organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por “questões de saúde” e, portanto, mais difíceis de identificar”.

### 3.4 ROTATIVIDADE OU “TURNOVER”

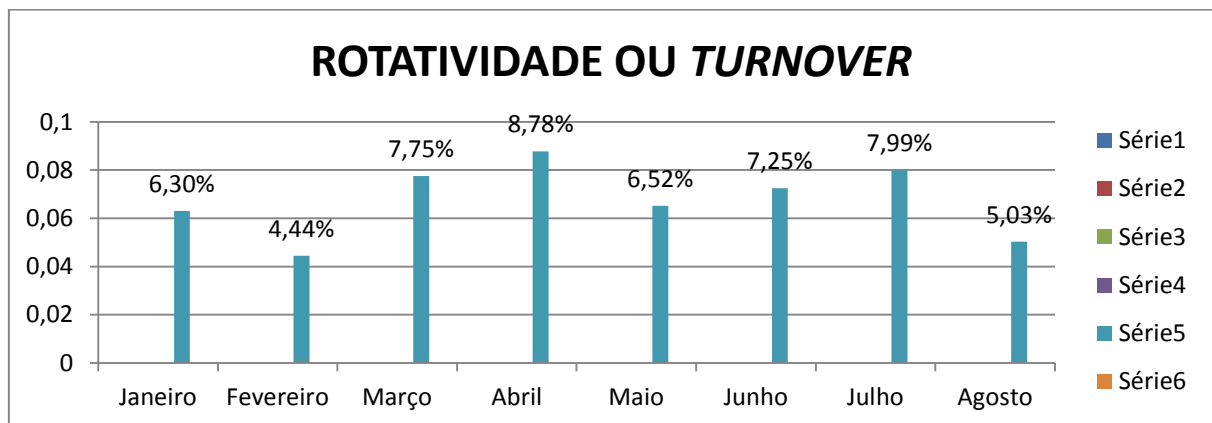
Vários pesquisadores definem *turnover* como sendo a rotatividade de funcionários em uma empresa, ou seja, é a constante troca de colaboradores, seja por qualquer motivo, talvez este seja o principal agravante, podendo indicar uma rejeição as transformações organizacionais.

Borges e Ramos (2011, p.1) fala que a rotatividade de pessoal é a consequência de alguns fatores, que podem ser eles internos ou externos à organização. Cabe ao administrador diagnosticar a causa e as prováveis consequências do *turnover* em sua organização.

Na empresa pesquisada é possível verificar a rotatividade dos colaboradores através da tabela com dados fornecidos pela própria empresa que traz dados importantes.

No gráfico 1 é mostrado a rotatividade dos colaboradores na empresa pesquisada entre os meses de janeiro e agosto de 2012, onde fica constada a maior rotatividade no mês de abril com 8,78% dos colaboradores entraram e saíram na empresa provocando a maior rotatividade neste mês.

Gráfico 1 - rotatividade



Fonte: própria

Chiavenato (2010, p.88-89), define rotatividade como sendo “o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Esse desligamento por ser por iniciativa do colaborador ou desligamento por iniciativa da organização. A iniciativa pelo colaborador pode ser insatisfação com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com a própria organização. Esta rotatividade provoca um acúmulo de serviço, atrasando toda a vida organizacional provocando os conflitos.

### 3.5 CONFLITOS

Para melhor entendimento é necessário o conceito de conflito. E Araújo (2008) conceitua conflito como sendo percepções e interpretações divergentes das partes sobre um determinado assunto. É sempre visto como algo negativo, um rompimento, um fim.

Como o próprio conceito diz, conflito traz uma interpretação negativa, e por causa disso, ele não deixa o colaborador, que o criou ver o outro lado da mudança, o lado positivo.

Araújo (2008) coloca que o conflito, como já se viu, frequentemente pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que chamamos de conflito destrutivo. E este tipo de conflito é o mais comum no caso de mudança organizacional, pois, muitas das vezes o colaborador deixa passar despercebida a importância da mudança.

### 3.6 INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nodari *et al.*, (2010) fala que:

A satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho está sendo considerada fundamental nas organizações bem-sucedidas. Isso porque se torna possível estabelecer os fatores determinantes dessa satisfação, além de identificar oportunidades de melhoria das condições de trabalho implicadas na redução dos índices de *turnover* e, conseqüentemente, numa maior produtividade e lucratividade das organizações. (NODARI, 2012, p.1).

Nas palavras da supracitada autora fica clara a importância da satisfação dos colaboradores. Na pesquisa de campo realizada com funcionários da empresa em questão sobre a insatisfação no trabalho obteve as seguintes respostas:

Com base nestes dados é possível visualizar onde estão e quais são os principais motivos da insatisfação no trabalho. O principal motivo, ou o que mais destacou foi à falta de conhecimento, ou seja, a despreparação diante do novo, daquilo que a mudança trouxe, e que o colaborador não se sente preparado para enfrentar.

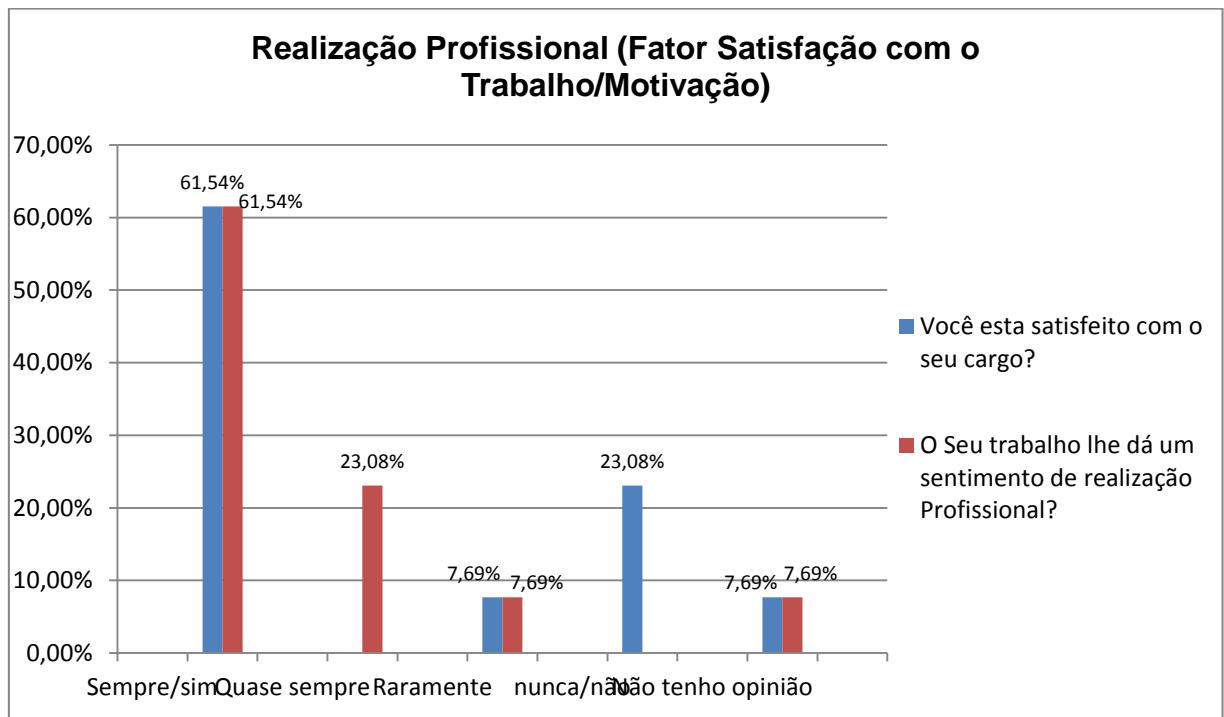
Porém é válido ressaltar que na pesquisa feita com os colaboradores 61,54% está muito satisfeito com seu cargo e os mesmos 61,54% encontra em seu trabalho uma realização pessoal, ou seja, apesar de listarem as principais causas de insatisfação no trabalho, os colaboradores superaram muito bem esta dificuldade, pois é isto que o gráfico 2 mostra.

Tabela 1: insatisfação no trabalho

<b>PRINCIPAIS FATORES QUE GERAM INSATISFAÇÃO NO TRABALHO (Fator desmotivacionais)</b>		
Respostas		Porcentagem
Falta de conhecimento		38,46%
Falta de segurança no emprego		23,08%
Impossibilidade de crescimento profissional		38,46%
Falta de autonomia		15,38%
Ambiente de Trabalho ruim		23,08%
Trabalho que realiza		15,38%
Relacionamento com a chefia		23,08%
Falta de treinamento		30,77%
Sobrecarga de trabalho		15,38%
Instalações inadequadas		23,08%

Fonte: própria

Gráfico 2 – realização profissional



Fonte: própria

Para Martinez e Paraguay (2003, p.61) a insatisfação é determinada pela carência dos fatores extrínsecos ao trabalho ou “fatores de higiene”, o que justifica a pesquisa, pois todos os fatores listados pelos colaboradores são extrínsecos, tendo relação com o trabalho,

porém não está diretamente relacionada com o tipo de trabalho que realiza, e sim, com o que indiretamente tem relação com o trabalho.

### **3.7 STRESS**

Chiavenato (2010, p.473) define estresse como “um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente”. Segundo o mesmo autor, o stress traz consequências tanto para o colaborador, como para a organização. As consequências podem ser ansiedade, depressão, angustias físicas, distúrbios gástricos, dores de cabeça, nervosismo e acidentes de trabalho. Podendo afetar negativamente a organização, na quantidade e qualidade do trabalho, aumentando o absenteísmo e rotatividade, nas queixas, reclamações, insatisfação.

França e Rodrigues (2007, p.31) ressalta que a resposta ao stress surge, ou melhor, é ativada pelo organismo, com o objetivo de mobilizar recursos que possibilitem às pessoas enfrentarem situações, as mais variadas, que são percebidas como difíceis e que exigem delas esforço.

Por isso o stress é muito comum quando existem mudanças, pois as mesmas provocam as mais variadas reações, e quase sempre por acharem difíceis.

### **3.8 RESISTÊNCIAS A MUDANÇA**

Dias (2009, p.226) traz que o ser humano é o principal agente de mudança, sendo seu promotor e destinatário, ou seja, é o ser humano que promove a mudança para os mesmos.

Definindo resistência a mudança Dias (2009, p.227) como a dificuldade de ajustamento de pessoas e grupos às novas condições da realidade impostas pela mudança, ocorrendo principalmente por dois motivos: uma falha na percepção ou a incapacidade de mudar.

Não podendo ser diferente neste caso na empresa pesquisada, pois não se trata da exceção, e sim do comum. E o comum neste caso é a resistência a mudança.

A resistência é característica de todos aqueles que possuem uma aversão ao novo, onde tudo se torna mais difícil.

Wagner III; Hollenbeck (2006, p.376) relata que quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante, deixando claro que a resistência é variável com a mudança.

#### 4 OS IMPACTOS OCORRIDOS DURANTE A IMPLANTAÇÃO DA NOVA CULTURA NA ORGANIZAÇÃO

Para verificar os impactos ocorridos durante a implantação da nova cultura na organização em estudo, foi realizado um questionário e aplicado para treze colaboradores da organização, que trabalham nos seguintes departamentos: agricultura, pecuária, apoio, oficina.

Os colaboradores que responderam o questionário possuem tempo de atividades na organização variando de 18 dias de empresa até 20 anos de serviços, com idade de vida variando de 21 anos até 49 anos de idade.

Ressaltando que os impactos foram divididos em dois grupos distintos. As hipóteses positivas como sendo: melhoria nos processos administrativos, aumento de competitividade empresarial.

E os pontos negativos as seguintes: insatisfação dos colaboradores, aumento do clima organizacional, aumento do *turnover*, aumento absenteísmo, e dificuldades em adaptar a nova cultura.

Dias (2009, p.183) traz que as organizações definem e limitam o que as pessoas podem ou não fazer, estabelecendo quais ações serão aceitáveis no seu interior. Isto deve ser levado em conta diante das respostas apresentadas na pesquisa.

O fator de liderança e planejamento teve um resultado positivo, os maiores índices são satisfatórios, onde 38, 46% sempre ou quase sempre tem liberdade para fazer o trabalho da forma que considerar melhor.

Portanto diante destes números os impactos gerados na implantação da nova cultura organizacional destacaram os pontos positivos melhoria nos processos administrativos e aumento de competitividade empresarial. Pois com a maioria dos resultados obtidos demonstram que apesar de gerarem mal estar, a organização reagiu bem diante das mudanças.

Os pontos negativos ficaram destacados o absenteísmo e o *turnover* de acordo com o gráfico 1, onde mostra 8,78% de rotatividade no mês de abril.

A organização para reduzir os impactos negativos, implantou o Plano de Participação em Lucros e Resultados (PPLR), onde no mês de novembro, a organização paga até dois salários do colaborador, baseado nos seguintes fatores:

- O departamento tem que cumprir as metas determinado pela diretoria no período safra, que vai de setembro do ano anterior até outubro do próximo ano;
- Na avaliação de desempenho, ter obtido uma nota média de 3 pts;
- Não ter sofrido acidente de trabalho no ano safra;

- Não ter apresentado atestado ou faltado na empresa;
- Caso tenha atestado por motivo de doença, não pode ser superior a 10 dias;
- A empresa tem que ter lucros, caso seja negativo, mesmo assim os colaboradores recebem uma porcentagem baseado-nos outros fatores.

Esta técnica ajudou e muito a superar os pontos negativos, fazendo com que os pontos positivos aumentassem ainda mais.

Por isso em linhas gerais a organização atingiu seus objetivos e superou as resistências de maneira saudável.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ante a pesquisa realizada verifica-se que os impactos da mudança cultural na empresa agropecuária na região de Guarda – Mor – MG teve saldo positivo, uma vez que, apontam a superioridade dos pontos positivos em relação aos negativos.

O problema aqui abordado foi quais os impactos da mudança cultural em uma empresa agropecuária do município de Guarda – Mor - MG?

Ficando claro que os pontos positivos superaram os negativos, levando a concluir que as mudanças aplicadas eram necessárias e importantes diante da realidade empresarial, onde a globalização exige mudanças diárias para que a organização possa se manter na concorrência.

Conforme relatado no decorrer do trabalho as organizações têm que aprender e surpreender, realizar periodicamente mudanças organizacionais para garantir a sobrevivência e competitividade da empresa. Dentre destas mudanças organizacionais podemos citar a mudança cultural organizacional, começando dos administradores até chegar ao nível mais baixo da hierarquia organizacional.

Desta forma não resta dúvida de que ao realizar a mudança cultural em uma organização, pode gerar uma serie de conflitos, porém com zelo, treinamento, motivação e planejamento tudo pode ser superado, passando para os colaboradores o quão importante é as mudanças para a organização.

Por isso é possível dizer que as mudanças planejadas e trabalhadas terão sempre respostas positivas.

## ABSTRACT

In the current organizational context, where changes occur all the time, organizations must be able to perform several organizational changes to ensure the company's survival. Among these changes, there will sometimes make a cultural change, break paradigms, customs, beliefs and values. Given the above, this article demonstrates what is organizational culture, and the main reasons for making the changes, advantages and disadvantages of change, and the reactions of the implementation of a new organizational culture in an agricultural company, located in the city of Guarda-Mor -MG.

**Keywords:** Change. Cultural. Organizational.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Gizele de A. Souza; OLIVEIRA, Jannine Rodrigues de. **Absenteísmo: suas principais causas e consequências em uma empresa do ramo de saúde**. 2009, v. XIII, n. 18. Revista de Ciências Gerenciais [online]. Disponível em <[sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger](http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger)>. Acesso: 05 nov. 2012.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Athas, 2006.

ARAÚJO, Nonata Silva. **Conflitos nas organizações**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/conflitosnasorganizacoes/23111/>>. Acesso: 03 nov. 2012.

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?**. VIII Convibra Administração. 2011. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2784.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf)>. Acesso: 03 nov. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional, A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso, 6ª reimpressão**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: Uma visão holística**. 8. ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia e Administração**. 4. ed. Revisada. São Paulo: Alínea, 2009.



FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JUNIOR, Edval Dan *et al.* **Mudança organizacional: técnicas empregadas para minimizar impactos e gerar comprometimento**. Revista Caderno de Administração [online]. 2008, ano 1, v. 1, n. 02. p. 01-12. Disponível em: <[http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2\\_artigo02.pdf](http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo02.pdf)>. Acesso em 10 ago. 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. *Cad. psicol. soc. trab.* [online]. 2003, v.6, p. 59-78. ISSN 1516-3717. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2012.

MORAES, Cássia R. B. de; FADEL, Bárbara. **Cultura organizacional em cenários de mudanças**. 2007, v.8, n.1. Revista de Ciência da Informação [online]. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/fev07/Art\\_04.pdf](http://www.dgz.org.br/fev07/Art_04.pdf)>. Acesso em 01 mai. 2012.

NODARI, Cristine Hermann *et al.* **Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso**. Revista de administração da UNIMEP [online]. 2010, v.08, n.2, p. 01-16. ISSN 1679-5350. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/317/482>>. Acesso em 7 mai. 2012.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALLES, Maria Aparecida Magalhães; VILAS BOAS, Ana Alice. **Contribuições da Mudança de Foco da Cultura Organizacional para a qualidade de Vida no Trabalho: da Produção para Pessoas**. 2007. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/790\\_Artigo%20SEGeT%20Contribuicoes.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/790_Artigo%20SEGeT%20Contribuicoes.pdf)>. Acesso em 01 mai. 2012.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.