

Gestão de Mudanças na Sucessão de uma Empresa Familiar – um Caso Para Ensino

Adélia Tabaczinski dos Santos

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

E-mail: adeliataba@univali.br

Fabiola Radaê Gewehr Cargnin

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

E-mail: fabiolacargnin@univali.br

Sidnei Vieira Marinho

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

E-mail: sidnei@univali.br

Anete Alberton

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

E-mail: anete@univali.br

Resumo

A BLP é uma empresa do ramo automotivo que passa por uma fase de mudança organizacional, gerada principalmente pelo perfil do novo gestor e seu modelo de negócio. Mudança de nome, implementação de novos serviços, produtos e principalmente mudanças de gerenciamento de equipe. Uma empresa que está na sua terceira geração e que experimenta uma nova roupagem com conflitos inerentes a essas mudanças. O caso apresenta os três momentos os quais a empresa passou e está passando, relacionado ao seu processo sucessório e se aprofunda no momento atual, pois a partir daí verifica-se uma contribuição importante para discussão de temas relacionados ao comportamento organizacional, tais como: conflito, mudança, estrutura organizacional, liderança e cultura.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Conflito Organizacional. Estrutura Organizacional.

Artigo submetido em 16/02/2015 e aprovado em 02/06/2015, após avaliação double blind review. Editor científico: Marcelo de Souza Bispo.

Change Management in Family Business Succession – a Teaching Case

Adélia Tabaczinski dos Santos
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Fabiola Radaê Gewehr Cargin
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Sidnei Vieira Marinho
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Anete Alberton
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Abstract

BLP is a company in the automotive branch passing through a phase of organizational change, generated by the profile of the new manager and its business model. Name change, implementation of new services and products and mainly team management changes. A company that is in its third generation and experiencing a new look and conflicts inherent to these changes. The case presents the three times that the company has passed and is passing, related to your succession process and deepens at the moment, because from there there is an important contribution to discussion of issues related to organizational behavior, such as conflict, change, organizational structure, leadership and culture.

Key-words: Organizational Change. Organizational Conflict. Organizational Structure.

Manuscript received on February 16, 2015 and approved on June 02, 2015, after two round of double blind review.

1 Introdução

O caso retrata a história de uma empresa real, que iniciou em 1960 a sua trajetória com o patriarca Francisco Susin com um pequeno posto de gasolina. Uma nova roupagem foi sendo construída de sucessão em sucessão e hoje se apresenta como um auto center que oferece inúmeros serviços e também a venda de acessórios para diferentes marcas de carro. Em nenhum outro momento da empresa um gestor foi tão movido por processos gerenciais e metas e determinou mudanças tão significativas para o negócio, uma vez que um dos maiores faturamentos que a empresa viveu, se deu agora com a nova gestão. Com um novo nome e formato a Susin, que agora BLP, está na sua terceira geração e além das mudanças que ocorreram e tem ocorrido, há características subjacentes que tem provocado novos fenômenos e conflitos e se tornado um desafio para o gestor. O grande dilema do caso é o choque de gestão causado pelo novo perfil do empreendedor Rodrigo, sua proposta de mudanças rápidas e intensas em uma equipe que estava acomodada e não era avaliada através da produtividade e processos. A partir dessa percepção, o caso apresenta um histórico da empresa, as principais mudanças ocorridas, o perfil do novo gestor e as dificuldades encontradas nessa nova configuração organizacional.

2 História da Empresa

No ano de 1960 Francisco Susin, aos 38 anos, decide largar sua carreira de executivo de uma multinacional da área do petróleo e decide empreender. Adquire um pequeno terreno na cidade de Passo Fundo-RS e abre um posto de gasolina usando a bandeira Texaco. Seu filho, Carlos, aos 13 anos já lhe ajudava na gestão e operação do negócio e quando completou 18 anos em 1975, Carlos decide seguir a carreira militar e muda-se para João Pessoa-PB.

Algum tempo depois, Francisco inesperadamente vem a falecer, deixando sua esposa de 42 anos, uma filha, caçula, de 16 e Carlos com apenas 19 anos - que se vê obrigado a abandonar a carreira militar e assumir os negócios da família. Neste caso a sucessão familiar da empresa ocorreu por um motivo de força maior, mas calcado no senso de responsabilidade do primogênito em assumir os negócios da família.

Buscando aprimorar a empresa que recentemente assumiu, teve como primeira ação mudar a bandeira do posto para Petrobrás, e em seguida ampliou o atendimento aos clientes

oferecendo muito mais do que apenas combustível. Com foco na prestação de serviços, criou um centro automotivo e passou a oferecer opções diferenciadas, como oficina completa, venda de pneus, e serviço troca de óleo.

O pioneirismo passa a fazer parte da história da empresa e para encontrar destaque no mercado, em 1982 implantou o primeiro serviço de geometria computadorizada da cidade. Com a modernização dos carros adquiriu os equipamentos mais modernos de injeção eletrônica, ferramentas de última geração e uma diversidade de peças de reposição para os serviços de mecânica automotiva. Ano após ano o negócio crescia cada vez mais, até o dia em que Carlos decidiu comprar a parte da irmã e da mãe da empresa, tornando-se único proprietário. Além da compra integral da empresa, Carlos adquiriu ao longo de alguns anos terrenos para ampliação da estrutura física do empreendimento.

A empresa em 1976 contava apenas três funcionários e 1000 m² de área física, e em 1998 a empresa já se apresentava 30 funcionários e 4000 m² de área física, estrutura que segue até os dias de hoje.

Em 1983 Carlos se casa e já no ano seguinte nasce sua filha, Cláudia. O desejo do pai era que a o bebê fosse um menino, o que aumentaria as chances de criar o herdeiro dos negócios da família, afinal um posto de gasolina e centro automotivo eram setores de negócios dominado pelos homens. Em 1990 torna-se pai de mais uma menina. Restava a Carlos a tentativa de cativar as filhas a gostarem da empresa e dessa forma assumirem o negócio.

Quando sua filha Cláudia completa 16 anos, Carlos faz sua emancipação legal e lhe transfere um percentual da empresa. Com 17 anos Cláudia entra na faculdade de administração e começa a assumir responsabilidades administrativas do posto de gasolina.

No ano de 2002, Carlos adquire um terreno na cidade de Balneário Camboriú-SC, cidade que sempre sonhara em morar e muda-se junto com a esposa e sua filha mais nova enquanto Cláudia – a filha mais velha, fica em Passo Fundo e assume a administração dos negócios - com um monitoramento do pai à distância. Em setembro de 2004 Carlos inaugura a primeira filial da empresa em Balneário Camboriú. Cláudia muda-se para Balneário Camboriú, no intuito de ajudar na compra de estoque, implantação de sistema, contratação de funcionários e nas primeiras ações de divulgação. Na cidade de Passo Fundo, um novo gerente assume o lugar de Cláudia.

Cláudia, que cursava Administração na faculdade, estava sempre em contato com novas teorias na área organizacional. Já tinha seu próprio modelo de controle - embora

muita coisa tivesse aprendido com o pai, ao longo do tempo foi construindo a sua própria forma de gestão.

Na administração da empresa, filial, em Balneário Camboriú, Cláudia já formada experimenta os conflitos de gestão, quando percebe que o pai e ela possuem percepções diferentes e até contraditórias no modo de gerir a empresa. Carlos, com sua visão arcaica de gestão, acomodado na sua cultura e sem processos de gestão estruturados, é o que mais combatia os paradigmas que Cláudia vinha desenvolvendo e querendo aplicar na empresa. Diante disso, a resistência do pai para com a mudança fez com que Cláudia passasse a repensar sua presença na empresa enquanto administradora.

A visão de Cláudia sobre a empresa era de que, esta, era dividida em apenas três setores: oficina mecânica, vendas e administrativo; não existia um chefe de oficina. Os mecânicos recebiam os serviços de forma aleatória; não existia um software para gestão das Ordens de Serviço (O.S). Não era possível registrar os históricos dos carros atendidos; no setor de vendas, os funcionários não recebiam treinamentos; todos os vendedores eram responsáveis por todas as etapas de um atendimento. Dessa forma aconteciam muitos problemas, como inadimplência, furo de estoque e talvez o mais grave - a insatisfação de clientes. A empresa precisava de outro modelo administrativo para não perder seu espaço no mercado.

Os inúmeros conflitos e as barreiras encontradas para mudanças dentro da empresa fizeram com que Cláudia partisse para outro ramo de negócio. Com o auxílio do marido, abriu uma empresa de Consultoria de Gestão de Pessoas. Para Carlos foi um momento difícil, afinal a filha era o seu braço direito nos negócios e o mesmo já estava visionando sua aposentadoria dentro de poucos anos. Fez várias propostas para a filha retornar à empresa, mas não houve consenso.

3 Início das Grandes Mudanças

Final de 2011, Rodrigo, marido de Cláudia, que é Engenheiro Mecânico e trabalhou 7 anos em uma multinacional americana do ramo de motores a combustível, é demitido. Seu currículo estava aberto para o mercado e conseqüentemente recebia propostas que demandavam a mudança de cidade. Carlos viu ali uma ótima oportunidade para propor novamente a sucessão da sua empresa. Ofereceu ao genro e a filha a filial em Balneário Camboriú.

Rodrigo tinha grande experiência profissional em grandes empresas e tinha seu foco de trabalho voltado às estratégias e processos. Cláudia tinha conhecimento tanto no ramo de autopeças quanto na área de Gestão de Pessoas. Assim, juntos assumiram, já no começo do ano de 2012, a Susin Auto Center com o objetivo de aplicar mudanças, principalmente na parte organizacional.

Como registro desta transformação, mudaram o nome da empresa para BLP Auto Center. Como Rodrigo mesmo falava, “queríamos uma marca moderna e que ao mesmo tempo interagisse com a cidade e suas particularidades. Foram necessários meses de estudo e pesquisa, juntamente com profissionais da área, para a criação do logotipo BLP, que é simplesmente é a junção das palavras BALNEÁRIO e TOP (topo).”

Como extensão dessa ideia de mudança iniciou-se um processo de estruturação dessa nova identidade da empresa e foi desenvolvido uma missão: “...ser uma empresa simples, humana e confiável. Mantendo nossa credibilidade nos serviços, vamos facilitar o relacionamento da empresa com o cliente priorizando o excelente atendimento, criando um ambiente agradável tanto para os colaboradores quanto para os clientes, respeitando o meio ambiente com políticas sustentáveis”, (Rodrigo Santos).

Para ambientarem-se com o novo negócio, Rodrigo e Cláudia visitaram inúmeras empresas do segmento, em várias regiões do Brasil e no exterior. Fizeram um plano de reestruturação física da empresa, de modo que a modernizasse. Criaram uma nova sala de espera, banheiros novos para clientes e funcionários, acessibilidade para deficientes físicos, reformaram as salas da administração, revitalizaram completamente a oficina e mudaram a fachada da empresa. Foram realizadas ações de sustentabilidade como reciclagem de estopas, separação do lixo, reciclagem do ferro velho, além da implantação do programa 5S's, que visa manter o ambiente de trabalho limpo e organizado.

Sob a administração de Carlos, a empresa ainda era gerida basicamente com registros manuais de venda, estoque e tabela de vendas. Rodrigo substituiu o software existente e informatizou todas as informações e processos. Dentro de um ano Rodrigo e Cláudia reestruturaram a gestão da empresa criando novos departamentos e fazendo novas contratações. Diferente da administração de Carlos, onde todos os funcionários desempenhavam inúmeras funções, os novos gestores optaram pela departamentalização. Foram criados os cargos de caixa, auxiliar de marketing, serviços gerais, auxiliar de compras, estoquista e analista de processos e pessoas.

Cláudia, ao mesmo tempo em que apoiava a gestão da empresa da família, tocava paralelamente, sua empresa de consultoria em gestão de pessoas. A junção das duas atividades fez com que diversas características do setor de RH fossem implantadas na empresa, assim viabilizando que Cláudia a coordenasse de maneira especializada.

O grande desafio da departamentalização era fazer com que os antigos funcionários se conscientizassem da necessidade da modernização da gestão. Tornou-se corriqueira entre os funcionários a fala _ “mas antes não era assim”. Apresentavam resistência a aceitar novas funções, e precisam ser capacitados de forma a abandonar antigos hábitos e assumir novos papéis dentro da empresa.

Fora fornecido uniformes aos funcionários, para apresentar aos clientes uma nova composição de organização da equipe e também para construir uma nova cultura na empresa. “A ideia foi passar a mensagem aos clientes e aos colaboradores de que trabalhar em uma oficina mecânica não é um trabalho onde as pessoas precisam estar sujas de óleo e escondidas embaixo de carros, mas que possam falar diretamente com os clientes de uma forma em que estejam bem apresentados e sentindo-se bem” (Rodrigo).

Junto com a departamentalização e a contratação de novos colaboradores, começaram os primeiros focos de conflitos entre equipes. Os funcionários antigos treinavam os funcionários novos com hábitos da antiga gestão, ao mesmo tempo em que eram instruídos por Rodrigo com as novas políticas administrativas. Causando confusão nos novos integrantes da equipe.

Outra grande preocupação do novo gestor era o elevado número de carros novos no mercado. Essa realidade reflete diretamente no faturamento da empresa que na época da gestão de Carlos a principal atividade da empresa era o conserto de carros usados. Porém Rodrigo viu nos carros zero uma grande oportunidade. Criou, então, um departamento de acessórios, oferecendo: rodas, centrais multimídias, alarmes, sensor de estacionamento, colocação de bancos de couro, película e a linha de som automotivo.

Para impulsionar as vendas Rodrigo fez um pesado investimento na área de marketing, investindo em propagandas na mídia impressa, TV, rádio, outdoors e redes sociais, buscando exibir principalmente o novo trabalho em equipe, as novas modalidades de atividades, com outro público e nova dinâmica de trabalho. Este investimento refletiu em um aumento de 170% nas vendas e aumento de 70% no número de carros atendidos, no período de apenas um ano.

Apesar deste positivo resultado, a equipe ainda apresentava dificuldades com o novo sistema de gestão. Para muitos, foi uma mudança extrema, positiva e negativa, pois precisaram se adaptar rapidamente e o choque de gestão era visivelmente percebida por eles.

4 As consequências das mudanças - contratação de um gestor de pessoas

Rodrigo e Claudia preocupados com o impacto do choque de gestão, e compreendendo que o diferencial competitivo de uma organização é o potencial humano de seus colaboradores, buscaram através de uma consultoria uma avaliação de perfil para o Rodrigo. Isso se deu porque o gestor estava diretamente em contato com os colaboradores da empresa e muitas reclamações vinham da natureza do seu gerenciamento.

O método utilizado para a análise do perfil foi o DISC. Este é um teste de tendência comportamental que tem a finalidade de identificar potencialidades e vulnerabilidades de um perfil, possibilitando uma previsão comportamental através de quatro fatores-chave: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Podemos caracterizar estes fatores como assertividade, comunicação, paciência e estrutura. Dominância estaria relacionada ao modo como cada pessoa lida com as dificuldades e os desafios. Influência diz respeito à capacidade que o indivíduo tem de se comunicar, se relacionar e influenciar outras pessoas. Estabilidade refere-se a como cada pessoa lida com mudanças destacando características como constância, paciência e capacidade nata para ouvir e ser amistoso. Cautela é uma característica que define como cada pessoa lida com as regras estabelecidas, e as respeita.

Através do teste Rodrigo foi caracterizado como uma pessoa altamente assertiva, capaz de ações diretas e dinâmicas, ou de demonstrar uma sociabilidade bastante atraente dependendo do que a situação exigir; objetivos de vida claros e disposto a se comprometer para alcançar suas metas de longo prazo; procura manter uma posição de dominância, tanto em termos de autoridade pessoal e controle quanto no âmbito social – gosta de sentir que não somente é respeitado, mas que os outros gostam dele; gosta de desafios e é atraído por situações que os outros podem considerar muito estressantes; apresenta necessidade de realização, fazendo com que se envolva com praticamente qualquer tarefa que lhe permita alcançar o sucesso ou o reconhecimento; forma de agir impulsionadora e motivadora lhe dá uma energia e um senso de urgência raramente encontrada em outros tipos de comportamento. O teste também apontou alguns pontos positivos da personalidade de

Rodrigo, destacando-se como um indivíduo desembaraçado, pragmático, sempre pronto a lidar com a realidade e perseguir resultados.

Em contrapartida, os pontos negativos levantados apontaram uma tendência comportamental a ser duro e insensível com os sentimentos dos outros; impaciência e ou intolerância com detalhes e procedimentos administrativos. Tendo em vista tais características, Rodrigo e Claudia chegaram ao consenso de que para minimizar este impacto das características negativas, seria necessário contratar um profissional da área de gestão de pessoas, já que Claudia ocupada com sua empresa de consultoria não dispunha tempo suficiente para contribuir para essa área.

O setor de gestão de pessoas tem hoje um profissional focado nos colaboradores, que desenvolve atividades voltadas ao acolhimento de demandas individuais e grupais, avaliação de desempenho e levantamento de necessidades para a criação de novos processos. Com a criação deste setor, a demanda foi aumentando e hoje conta com um estagiário de psicologia que auxilia nas atividades.

Uma situação que comprova a importância da implementação da área de gestão de pessoas foi referente à estratégia implementada pelo gestor para mapear através de um relatório, os danos e as perdas da empresa, conhecido como RDP (Relatório de Danos e Perdas). Para que esta estratégia funcionasse, era preciso que os colaboradores alimentassem relatórios com informações que à primeira vista, induziam os colegas a dedurarem uns aos outros. Muita resistência ocorreu por parte dos colaboradores o que acabou fazendo com que este método não trouxesse bons resultados. Neste momento, o olhar do setor de gestão de pessoas foi fundamental, pois estes profissionais são aqueles que buscam identificar situações que podem estar favorecendo um ambiente de trabalho doente.

Embora seja visível toda a mudança organizacional, bem como alguns conflitos inerentes a este cenário, muitas transformações devem ainda ser implementadas, principalmente referente ao impacto da mudança de gestão, que trouxe questões positivas como negativas, conforme foi apresentado ao longo da história.

Diante disso, que outras estratégias poderiam auxiliar a empresa? Qual o principal papel do gestor e da área de gestão de pessoas? E de que forma Cláudia poderia contribuir mais para a BLP, já que possui uma empresa na área de consultoria em gestão de pessoas?

NOTAS DE ENSINO

1 Resumo do Caso

A BLP é uma empresa do ramo automotivo que passou por uma fase de reestruturação, tanto de seus serviços e processos, como da dinâmica do seu atendimento ao cliente e formato de gestão de pessoas. Uma empresa que está na sua terceira geração e que atualmente experimenta uma nova liderança na sua administração. O caso apresenta os três momentos que a empresa passou relacionado ao seu processo sucessório e se aprofunda no momento atual, pois a partir daí verifica-se uma contribuição importante para discussão de temas relacionados ao comportamento organizacional, tais como: conflito, mudança, estrutura organizacional, liderança e cultura.

2 Utilização Recomendada

Este caso foi elaborado para ser utilizado em disciplinas relacionadas à Gestão de Pessoas, como por exemplo, Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, além de disciplinas como OS&M, Gestão de Empresa Familiar e Aprendizagem Organizacional, que discutem questões referentes a resistência a mudança, cultura organizacional, estrutura organizacional, liderança e que podem ser apresentada em cursos de graduação.

3 Fontes de Obtenção dos Dados do Caso

Os dados foram obtidos através de fontes primárias com entrevista com o Sr. Carlos Susin e com o atual sócio proprietário Rodrigo Santos.

4 Objetivos da Aprendizagem

De acordo com o caso de ensino, que foi construído a partir de uma história real, apenas preservando os nomes dos personagens, alguns temas podem ser discutidos para gerar aprendizagem. O caso possibilita aos alunos participantes do estudo, a aquisição de habilidades para compreender o comportamento humano nas organizações, analisando

atitudes dos indivíduos, dos grupos no ambiente empresarial nos conteúdos pertinentes a Liderança, Mudança, Cultura e Estrutura Organizacional.

5 Questões para Discussão

1 – Para que a reestruturação de uma empresa gere um menor impacto, é importante a realização de um planejamento prévio para a implantação dos processos de mudança. De acordo com o caso, você considera que Rodrigo foi muito ousado em determinar inicialmente tantas mudanças, ou deveria ele se adaptar mais ao negócio e a empresa antes de realizar tais mudanças? Quais as maiores dificuldades encontradas?

2 – Para amenizar os conflitos com antigos funcionários, qual a melhor forma de conduzir a transição de gestão?

3 – Sobre o sistema de RDP implantado na empresa. Como você o visualiza? Por que há resistência por parte da equipe em fornecer os dados? Como a empresa poderia melhorar esta estratégia?

4 – Como vocês consideram que a equipe percebe o modelo gerencial de Rodrigo? Quais as competências identificadas no seu perfil empreendedor?

5 – Quais as principais contribuições da mudança na estrutura organizacional da empresa? Qual a importância dos uniformes nesse processo?

6 – Em que momento do caso percebe-se conflito do processo de sucessão da gestão da empresa familiar?

6 Análise das Questões para Discussão

Questão 1

Na tabela 1 são apresentadas alguns exemplos de forças que podem impulsionam a mudança:

Tabela1: Forças para a Mudança

Força	Exemplos
Natureza da força de trabalho	Maior diversidade cultural Envelhecimento da população Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas
Tecnologia	Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis Compartilhamento de músicas on-line Pesquisas na área de genética humana
Choques econômicos	Ascensão e queda das empresas "ponto-com" Colapso no mercado de ações em 2000-2002 Taxas de juros historicamente baixas
Competição	Concorrência globalizada Fusões e consolidações Crescimento do comércio eletrônico
Tendências sociais	Salas de bate-papo na Internet Aposentadoria da geração dos Baby Boomers Expansão das grandes redes varejistas
Política internacional	Invasão do Iraque Abertura de mercados na China Guerra ao terrorismo após a tragédia de 11 de setembro

Fonte: Robbins, (2005)

No caso, as forças que impulsionaram a mudança na BLP foram a *natureza da força de trabalho*, quando a empresa decide criar novos segmentos de serviços e novos departamentos administrativos. Outra força foram as mudanças de *tecnologia*, por meio da implantação de novos softwares e informatização de processos, além das mudanças de *tendência social*, quando a empresa percebe um nicho de mercado para carros novos que antes não era atendido pela empresa.

O processo de mudança organizacional se faz a partir de eventos que alteram de alguma forma a organização. Eles podem partir de fatores externos ou internos a organização. Neste caso, a partir de uma sucessão familiar a empresa passa a sofrer mudanças de diferentes ordens na sua gestão. Os colaboradores que antes acomodados nas suas funções, sem muitas preocupações com a sua qualificação profissional, com esse clima de estabilidade são impactados posteriormente por uma sucessão que vem gerar fortes mudanças. Mudanças geram instabilidade dentro da organização, assim como resistências. A reestruturação se inicia com a revisão dos produtos e do poder de mercado da empresa, até a implantação de processos, contratação de novos colaboradores, estruturação de cargos e salários, planos de incentivo, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Analisando o conceito de mudança organizacional, pode-se perceber que o Rodrigo foi bastante ousado na velocidade das mudanças, em consequência os funcionários mostraram bastante resistência ao processo. Por tanto se o Rodrigo fizesse um processo de mudança planejada, teria uma melhor adaptação dos colaboradores ao novo ambiente e dessa forma mudar o comportamento dos funcionários de forma menos traumática.

Questão 2

Com relação ao escopo do conflito apresentado no caso, podemos ver uma *diferença de interpretação dos fatos*, entre antigos e novos funcionários, podemos confirmar essa constatação no trecho do caso que diz: “O discurso que mais se ouvia falar era “mas antes não era assim”. Dessa forma eles tinham resistência a aceitar novas funções, eles precisavam conseguir abandonar antigos hábitos e assumir novos papéis.”

Como base nessa constatação a melhor forma de amenizar os conflitos e conduzir a transição de gestão era por meio da negociação. Robbins (2005) sugere a negociação como forma de conduzir um processo de transição, processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas. A negociação pode ocorrer através de uma terceira parte, que pode ser um mediador, um conciliador ou um consultor.

Existem algumas etapas para o processo de negociação, são eles:

- Planejamento: A definição dos objetivos; determinação da margem de negociação; formulação de hipóteses acerca do comportamento do oponente; preparação do ambiente e do material; preparação física e psicológica;
- Quebra Gelo;
- Exploração: explorar as expectativas e motivações da outra parte;
- Confronto: momento central da negociação; apresentação da proposta; sabatina; contraproposta; acordo;
- Avaliação: o desenvolvimento adequado da negociação prevê também sua avaliação (Gil, 2001).

Segundo Jones & George (2008), conflito organizacional é a parte inevitável da vida organizacional porque os objetivos de diferentes pessoas, como gerentes e trabalhadores, são, frequentemente, incompatíveis. Os autores ainda relatam que o conflito é a discórdia que surge quando os objetivos, interesses ou valores de diferentes indivíduos ou grupos são incompatíveis e esses indivíduos ou grupos bloqueiam ou frustram as tentativas uns dos outros de atingir suas metas.

Para Robbins (2005), conflito organizacional é o processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Ponto em qualquer atividade quando a interação “passa dos

limites” e se torna um conflito entre as partes envolvidas. O autor classifica o conflito em seis etapas, conforme figura a baixo.

Figura 1: Etapas do conflito



Fonte: Robbins, (2005)

O autor ainda sugere que a temática engloba um amplo escopo de conflitos experimentados pelas pessoas nas organizações, tais como:

- Incompatibilidade de objetivos.
- Diferenças de interpretação dos fatos.
- Desacordos baseados em expectativas de comportamento.

Questão 3

O RDP (Relatório de Danos e Perdas), foi uma forma que o gestor encontrou para mapear riscos e erros e dessa forma implantar um plano de ação de melhoria, para que os mesmos fatos não venham a ocorrer novamente. Porém os funcionários tiveram muita resistência a nova estratégia.

Essa resistência se dá pelo fato de que o novo remete medo e isso pode gerar inseguranças, pois ainda não se tem claro o modelo que está sendo implantado, a equipe se protege e neste momento pode-se pensar nas causas do não funcionamento do RDP. É um Instinto de proteção da equipe, uma vez que para fazer o RDP funcionar é necessário “acusar” onde ou em quem está o erro. Acredita-se que esta estratégia pode ter sido implantada em um momento em que a equipe ainda não estava segura sobre a nova gestão e as ideias sobre a nova estratégia pouco claras.

Para inserir a equipe no novo modelo, é necessário realizar reuniões para discussão dos novos objetivos da empresa, abrir espaço para que os colaboradores deem suas ideias e compartilhem as novas estratégias adotadas.

Estes processos de mudança organizacional podem modificar a cultura da organização. Embora a cultura seja um circuito abstrato, ela é uma relação poderosa para a empresa e deve ser elucidada. Esta relação de forças está interligada por crenças, comportamentos, filosofias e práticas que determinam a imagem da empresa (Schein, 2009).

É mais simples inserir estratégias de mudanças do que identificar a satisfação e resultados dela. A BLP está passando por um novo modelo de gerenciamento, determinado por processos (Ex - RPD), novos produtos, estruturação da equipe, novo ambiente físico de trabalho e investimentos em marketing. Desta forma a empresa precisou ser reorganizada e principalmente as pessoas da organização precisam se envolver nesta mudança e desenvolver novos comportamentos, pensamentos e habilidades.

Questão 4

Para Gil (2001), os gestores devem desempenhar o papel de líder. Num contexto de gestão de pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradoras do que como subordinadas, pois requer sua adesão aos objetivos, políticos e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes.

Apesar do perfil ousado, Rodrigo tem uma elevada orientação para as tarefas e resultados, mas ao mesmo tempo ele também tem consideração pelas pessoas, esse tipo de perfil é considerado *Democrático*.

O caso também pode abordar o comportamento de Rodrigo como uma perfil de competência para o negócio uma vez que a formação dele está próxima da área automotiva, sua experiência anterior também está de alguma forma ligada ao empreendimento. Sua busca para entender o novo ramo de atividade, buscando identificar as oportunidades e ameaças e as necessidades que o mercado impõe, fazem com que haja no perfil do gestor competências que o favorecem. (Fleury & Fleury, 2006).

Questão 5

Segundo Robbins (2005) uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Os proprietários de negócios, precisam ter em mente seis elementos básicos quando projetam a estrutura das suas organizações. Esses elementos são a especialização no trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização.

No caso, como base na apresentação dos organogramas do passado e o atual, pode-se perceber uma grande mudança na estrutura organizacional. Foram criados novos departamentos como o de marketing, compras, serviços gerais, gestão de pessoas e processos. Houve uma mudança nos processos de especialização do trabalho, onde antigamente os funcionários centralizavam muitas funções, e hoje com a criação de novos departamentos, cada um tem suas responsabilidades melhor definidas. Foi criada uma nova cadeia de comando, onde o Financeiro, ficou responsável pelo caixa e pelos serviços gerais, a Supervisora de vendas passou para supervisora geral, e o auxiliar de compras fica responsável pelo estoquista. Além de uma maior formalização dos processos através da implantação do departamento de gestão de pessoas e processos e pela informatização das informações.

Os uniformes complementaram o processo, pois diferentes departamentos receberam vestimentas diferentes. Em trecho retirado do texto, essa mudança foi para apresentar aos clientes uma nova composição e organização da equipe e também para construir uma nova cultura na empresa. *“A ideia foi de passar a mensagem tanto aos clientes como aos colaboradores de que trabalhar com a área de oficina e mecânica não é um trabalho onde as pessoas precisam estar sujas e escondidas, mas sim que possam falar diretamente com os clientes de uma forma em que estejam bem apresentados e sentindo-se bem. (Rodrigo)”*

Questão 6

Segundo Borges & Lescura (2012) as empresas familiares têm grande importância econômica e social, porém, muitos são os conflitos percebidos e desafios na natureza desta relação. Estes desafios, estão geralmente relacionados entre a linha tênue que é família e empresa, ou seja, diferentes níveis de profissionalização, estrutura administrativa e a forma de competir no mercado, assim como, a visão de sobrevivência do negócio. O caso apresenta a dificuldade de Cláudia inserir suas ideias no negócio, fazendo com que partisse para um novo negócio e interrompesse o processo sucessório naquele momento.

Dentro do contexto da sucessão familiar, sabemos que o processo se baseia fortemente pelo direito subjetivo da filha ao cargo de gestora pelos laços familiares e se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente em sua sobrevivência da empresa pelas várias gerações de membros da organização, sendo fundamental o conhecimento e domínio das formas de gestão utilizadas dentro da empresa. Porém as condições determinadas e requeridas pelo mercado não podem ser desprezadas, sendo imprescindível que a empresa evolua seus métodos de organização. Ficou implícito que o desejo de Carlos é que a filha seguisse seus passos de forma exata, sem dar a devida consideração ao que Cláudia poderia implementar de novo na forma de administrar (Tillmann & Grzybovski, 2005).

Referências

- Borges, A. F.; Lescura, C. Sucessão em Empresas Familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. *Anais do XXXVI EnANPAD*.
- Fleury, M. T. L.; Oliveira Junior, M. M.; Fleury, A. C. C.. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Gil, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Jones, G. R.; George, J. M. *Administração Contemporânea*. 4 ed. São Paulo: Mcgraw-hill Interamericana, 2008.
- Robbins, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- Tillmann, C.; Grzybovski, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*. Salvador, 12, jan. 2005.

Leituras Recomendadas

- Bauer, R.. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Davis, K.; Newstron, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- Grouard, B.; Meston, F.. *Empresa em movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança*. São Paulo: Negócio, 2001.
- Parreira, C. A. *Formando equipes vencedoras: lições de liderança e motivação, do esporte aos negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.
- Soto, E. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Thomson, 2002.
- Terra, J. C. C. *O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio, 2000.