

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

TRANSFORMAÇÕES SILENCIOSAS: O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO DA MUDANÇA NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE PADRONIZAÇÃO

Ananda Mancilla Giordani

Alysson Vales da Silva

RESUMO

A intenção de registrar a adoção de práticas de padronização no processo de entregas mensais da área operacional de uma empresa de serviços no mercado financeiro traz uma abordagem além da tradicional observância quanto aos resultados obtidos, reunindo também pontos como adaptação e aceitação social de práticas, a gestão do conhecimento tácito, o processo de mudança organizacional e a aprendizagem organizacional. Inserido no campo dos Estudos Organizacionais, este artigo adota uma abordagem de estudo de caso qualitativo.

Palavras-chave: mudança organizacional; conhecimento tácito; aprendizagem organizacional; Estudo Organizacional

ABSTRACT

The intention to document the adoption of standardization practices in the monthly delivery process of the operational area of a service company in the financial market goes beyond the traditional focus on outcomes. It also encompasses aspects such as adaptation and social acceptance of practices, the management of tacit knowledge, the process of organizational change, and organizational learning. Framed within the field of Organizational Studies, this article adopts a qualitative case study approach.

Keywords: organizational change; tacit knowledge; organizational learning; Organizational Study

1. Introdução

O estudo de caso inicia da identificação do problema que, no primeiro momento, se demonstra como o problema quanto à ferramenta de gerenciamento do processo de entregas mensais de uma empresa de serviços no mercado financeiro.

A necessidade em ter visibilidade sobre a evolução das atividades etapa a etapa do processo como um todo, mascarava o verdadeiro problema na adoção de práticas padronizadas: a cultura da organização já fundamentada na confiança e, portanto, não requisitando o acompanhamento gerencial para não comprometer o elo estabelecido entre colaboradores nos diversos níveis hierárquicos.

O conhecimento tácito por sua vez, pouco acessado e de difícil identificação, assumia o risco acelerado no que tange a continuidade dos processos estabelecidos na empresa.

Mesmo em uma organização contemporânea, com a transformação digital já realizada e em funcionamento, não era esperado barreiras e não aceitações na adoção de tecnologias novas para controle do processo de entregas mensais.

O objeto de estudo, neste artigo, é explanar a importância da cultura organizacional, trazendo medidas alternativas adotadas para contornar a resistência à mudança e conquistar a devida padronização do processo.

Entende-se, então, que o Estudo Organizacional traz a abordagem necessária para melhor entendimento ao realizar uma mudança, gerindo assim de forma mais completa e oportunizando ser mais bem sucedida.

2. Metodologia

Para realização deste artigo científico, optou-se pela realização da pesquisa do tipo “estudo de caso único”, realizando coleta de dados por meio de análise documental, conversas informais, além da observação de indicadores de erros, adoção espontânea e narrativas coletadas nos ritos de lições aprendidas.

3. Análise, Resultados e Discussão

Para construir a narrativa do estudo de caso, foram consideradas abordagens que fundamentam a compreensão dos fenômenos organizacionais observados. Destacam-se, assim, três eixos conceituais: cultura organizacional, mudança em organizações e conhecimento tácito e aprendizagem organizacional.

O estudo contempla dois estágios no qual a empresa de serviços no mercado financeiro observada ocorreu, buscando alcançar um avanço na eficiência operacional em seu processo mensal.

3.1 Cenário inicial

O processo de entregas mensais ocorre entre os dias 1º e 12º de cada mês. Nesse período, inicia-se uma rotina de trabalho direcionada exclusivamente à entrega de relatórios com observâncias acerca das atividades realizadas no mês anterior – intitulado Fechamento Mensal.

As etapas eram realizadas por equipes que totalizavam 25 pessoas simultâneas. As mais experientes detinham o conhecimento consistente de realização das etapas, com a finalidade de mitigação de riscos e eficiência operacional. Nesse momento, erros e acertos não eram corrigidos nem comemorados, apenas concluíam-se as entregas. Claramente representavam o conhecimento tácito represado.

Além disso, a comunicação entre os colaboradores responsáveis pelas etapas do processo era feita por meio verbal ou via mensagens, sem um fluxo estruturado que possibilitasse o controle eficiente de prazos ou a análise de indicadores de desempenho etapa a etapa. Diante disso, não ocorria o acompanhamento correto da esteira dos processos, isto é, pulando a ordem das etapas, acarretando atrasos, erros e sem um gerenciamento efetivo das entregas e sem visibilidade dos gargalos, impactando na eficiência operacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) introduzem o conceito de conhecimento tácito como aquele difícil de ser formalizado, armazenado ou comunicado — enraizado na experiência pessoal, nas crenças e nos contextos culturais dos indivíduos. Para os autores, o conhecimento organizacional é gerado a partir da conversão

contínua entre o conhecimento tácito e o explícito, em um processo dinâmico denominado modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização).

Observando a necessidade em registrar este conhecimento, bem como oportunizar a melhoria de performance de novos colaboradores, compartilhando o conhecimento tácito de forma estruturada, foi idealizada a estruturação de um workflow, combinando o uso de formulários (FORMS) e Dashboard (Power BI) – que neste estudo denominaremos Modelo Digital.

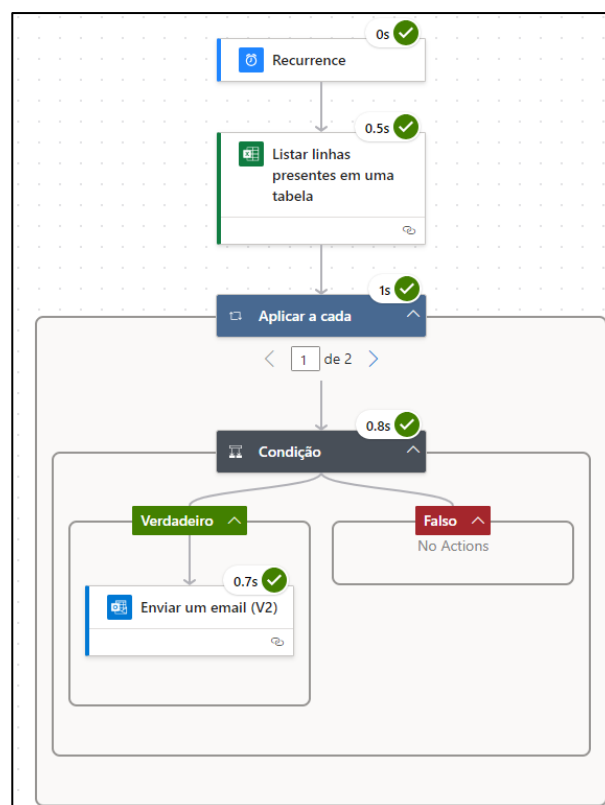
3.2 Primeira tentativa: o modelo digital

Para estudo do processo de implementação do modelo digital, foram realizadas coletas de informações ao longo do tempo da utilização da ferramenta implementada. Esta compilação visa possibilitar um melhor entendimento quanto à abrangência das necessidades identificadas durante o desenvolvimento do modelo digital. Com esta premissa, é necessário destacar os requisitos que orientaram a construção do Modelo Digital:

- Requisito 1: Os disparos de e-mails devem contemplar os responsáveis que realizam a atividade;
- Requisito 2: A aplicação deve ser construída em *Power Automate*;
- Requisito 3: A aplicação do *workflow* via *Power Automate* deve contemplar todas as operações que realizam entregas de fechamento mensal pela equipe responsável;
- Requisito 4: É necessário que a aplicação se inicie no 2º dia útil de cada mês;
- Requisito 5: A aplicação deve possuir a capacidade de disparar o e-mail de forma automática, sem intervenção humana.
- Requisito 6: O primeiro e-mail programado via agendamento. Além de disparar novamente, de forma periódica, nas situações de resposta “Não” e sem resposta do FORMS, estourando o limite de espera;

- Requisito 7: A aplicação também deve oferecer um tempo de espera de 05 horas, para que ocorra um novo disparo, nas situações de resposta “Não” e sem resposta do FORMS;
- Requisito 8: Os demais e-mails do fluxo, via gatilho, através da criação de um item (resposta do FORMS);
- Requisito 9: A aplicação deve seguir com o mapa de processos;
- Requisito 10: A aplicação deve guardar informações;
- Requisito 11: A automação deve armazenar as informações de tempos entre tarefas;
- Requisito 12: A automação deve armazenar a tabulação do erro;
- Requisito 13: A automação deve permitir a consolidação das informações para medir gargalos e gerar planos de ação (gestão a vista).

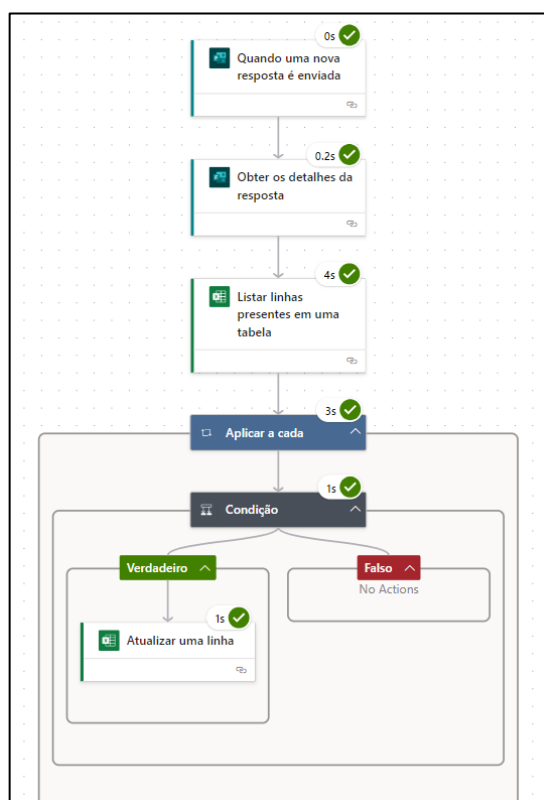
Figura 1: Modelo do Fluxo para disparo de e-mail



Fonte: produção do autor

Conforme apresentado na Figura 1, o fluxo de disparo dos e-mails do workflow, que se inicia por um gatilho de tempo e suas interações com a ferramenta Excel.

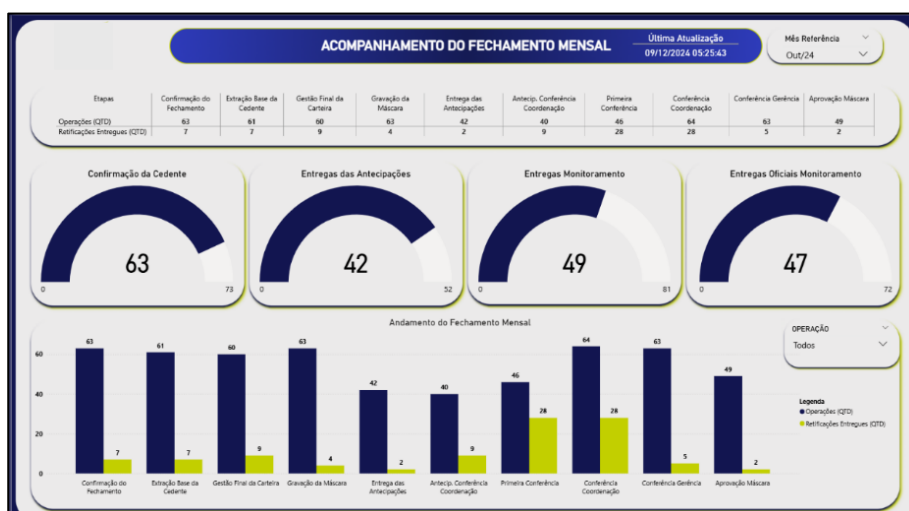
Figura 2: Modelo do fluxo de atualização das informações



Fonte: produção do autor.

A Figura 2 apresenta o fluxo de captação das respostas dos colaboradores e atualização das informações, sendo como gatilho para início do fluxo o preenchimento do formulário via FORMS.

Figura 4: Dashboard com a captação dos dados



Fonte: produção do autor.

Na Figura 4 apresenta o resultado do tratamento dos dados armazenados pelo fluxo, trazendo visões da finalização de cada etapas do processo e alguns indicadores do desenvolvimento do fluxo.

Abaixo, uma tabela demonstrando três meses de apontamentos:

Tabela 1 – Apontamentos dos erros registrado

Etapas	MÊS 01	MÊS 02	MÊS 03
Confirmação de Fechamento	8	13	7
Extração Base da Cedente	7	8	9
Gestão Final da Carteira	8	8	18
Gravação da Máscara	3	7	10
Entrega das Antecipações	13	10	17
Antecip. Conferência Coordenação	5	7	11
Primeira Conferência	16	11	9
Conferência Coordenação	15	18	2
Conferência Gerência	7	8	3
Aprovação Máscara	0	3	0

Fonte: produção do autor.

Após a entrada em produção, o modelo digital operou por cinco meses. Durante esse período foram observadas lacunas e duplicidade nas informações registradas pelo Modelo Digital, conforme observado na Tabela 1 na apuração de três meses.

A resistência à mudança é um fenômeno natural em ambientes organizacionais, sendo muitas vezes relacionada ao medo do desconhecido, à perda de controle e à ruptura com rotinas estabelecidas.

Perspectivas críticas, como as de Alvesson e Willmott (1996), apontam que a resistência pode não ser um problema a ser eliminado, mas sim uma forma legítima de expressão diante de mudanças percebidas como imposições. Nesse sentido, a resistência também pode representar um recurso organizacional para equilibrar o poder e fomentar debates sobre os reais impactos das transformações propostas.

Considerando essa oportunidade diante da resistência à utilização do Modelo Digital, a empresa deu o próximo passo.

3.3 Segunda tentativa: o modelo físico e sua aceitação

A cultura organizacional pode ser compreendida como um sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que influencia diretamente a forma como agem, interpretam eventos e interagem entre si.

Fleury e Fleury (2003) propõem que a cultura organizacional brasileira, marcada por relações interpessoais, flexibilidade e valorização da hierarquia, influencia diretamente a forma como as práticas gerenciais são internalizadas e executadas. Para os autores, compreender a cultura é essencial para alinhar estratégias de mudança às reais condições de funcionamento das equipes.

Assim, o objetivo maior da empresa era captar o conhecimento tácito e reduzir erros e não a transformação digital em si. Por esse motivo, o Modelo Digital foi substituído pela sistemática de *Checklist* em papel impresso, entregue um a um, com marca texto, inclusive. Um plano de comunicação foi desenhado para a apresentação do novo mecanismo, trazendo abordagens de propósito, resultado esperado e construção em conjunto.

Figura 5: Checklist, o modelo físico

Nome do Responsável: _____

Operação: _____

Data de emissão do padrão: _____

Assinatura: _____

Data de emissão (planilha + cloud): _____

Planilha + cloud: _____

Cloud + cloud: _____

Pront: _____

Relatório de Contas bancárias: _____

Validador de bases: _____

COMENTÁRIOS:

Fonte: produção do autor

Segundo Schein (2010), a cultura organiza-se em três níveis: artefatos (visíveis), valores (declarados) e pressupostos básicos (inconscientes), sendo estes últimos os mais profundos e difíceis de mudar. Para o autor, a cultura é

aprendida à medida que o grupo resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, tornando-se um guia implícito para o comportamento organizacional.

Como resultado da adaptação externa, a utilização do checklist teve aderência em 100% das etapas pelos integrantes do processo, visto ser um checklist único para todas as etapas. O modelo físico está em utilização há três meses e ativo.

Quadro 1 – Apontamentos do Checklist Físico

APONTAMENTOS	MÊS 01	MÊS 02	MÊS 03
ERROS CORRIGIDOS ANTES DA ENTREGA FINAL	44	52	54

Fonte: produção do autor com contagem de checklists físicos com erros

O mecanismo de acompanhamento das etapas da entrega final vem ganhando maior adesão, que permitem o registro do conhecimento das etapas que mitigam riscos e promovem eficiência na entrega final.

3.4 Lições aprendidas e a construção coletiva do conhecimento

A criação de conhecimento organizacional não depende apenas de sistemas formais ou tecnologias, mas também de contextos propícios à troca de experiências e à reflexão coletiva. A aprendizagem organizacional, portanto, é vista como uma construção social sustentada pela interação entre os indivíduos, pela confiança e pelo compartilhamento intencional de saberes (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Arelado ao posicionamento empresarial, o rito de Lições Aprendidas é adotado pela empresa como espaço formal de diálogos que contribui para transformar o conhecimento individual em ativo coletivo.

O *checklist* já está na versão 03, no 3º mês. A mudança do versionamento demonstra a aplicação prática da melhoria contínua e da adesão da ferramenta e absorção e documentação do conhecimento tácito.

A cada término do mês, a realização do rito possibilitou o aprofundamento do entendimento do propósito de realizar o checklist com a finalidade de conquistar maior eficiência. Também foi oportunizado o entendimento da importância em documentar e compartilhar o conhecimento tácito.

Figura 6: Lições Aprendidas



Fonte: produção do autor

Também é importante trazer dois depoimentos coletados em agendas distintas do rito de Lições Aprendidas: “Ver assim os erros faz a gente parar e pensar melhor nas etapas que fazemos, porque não queremos mais ter erros (Colaborador com 07 meses de empresa)”.

“Os erros que ainda cometemos é porque insistimos em ‘fazer de cabeça’. Mesmo tendo o checklist, por hábito, ainda insistimos em ‘fazer de cabeça’ (Colaboradora com 03 anos e 08 meses de empresa)”.

Os depoimentos foram trazidos a este estudo com a finalidade de ilustrar pontos já descritos e fundamentados com embasamento teórico, quanto à resistência à mudança e importância da cultura organizacional.

4. Considerações Finais

A análise evidencia que a padronização falha quando desconsidera a cultura organizacional e os comportamentos estabelecidos. A transformação só ocorreu com o tempo, aprendizado prático e repetição, refletindo a força da adaptação coletiva e da aprendizagem organizacional.

Portanto, o papel da cultura e do comportamento organizacional não é apenas de resistência ou barreira, mas também de condição essencial para o

sucesso da mudança — desde que reconhecidos, geridos e incorporados desde o início do processo.

Portanto, com base na análise do estudo de caso, podemos afirmar que há viabilidade e o seguimento para uma metodologia de esteira de processos são promissores. No entanto, no modelo digital é importante destacar o desafio significativo que reside na necessidade constituir um fluxo de trabalho que não absorva complexidade demasiada que impacte na sustentação da ferramenta.

Os resultados do estudo de caso evidenciam que, embora a organização já estivesse inserida em um contexto de transformação digital, a cultura organizacional vigente exerceu influência direta na resistência inicial à adoção de práticas padronizadas e de automação. A resistência observada, ainda que silenciosa e não declarada, manifestou-se por meio de baixa adesão ao novo modelo, erros de preenchimento de formulários, e dados inconsistentes no início da implantação do fluxo automatizado.

Nesse contexto, a simples implementação de ferramentas tecnológicas não foi suficiente. Foi necessário que os colaboradores passassem por um processo de aprendizagem coletiva, ao longo dos ciclos mensais, ajustando comportamentos e incorporando a lógica da automação ao seu cotidiano.

Ademais, observa-se que o comportamento organizacional moldado por hábitos informais e soluções artesanais ainda tinha forte presença no fluxo de trabalho, o que exigiu estratégias de comunicação e adaptação contínuas para garantir a efetiva transição. A padronização só se consolidou após múltiplos ciclos de execução, ajustes técnicos e construção gradual de confiança no novo modelo.

Portanto, o estudo reforça a ideia de que a cultura organizacional não é apenas um pano de fundo, mas um agente ativo na implementação de mudanças. A compreensão e a gestão adequada desses elementos culturais e comportamentais foram decisivas para o sucesso parcial da transformação, e são indicativos importantes para projetos futuros que envolvam a integração entre pessoas, processos e tecnologia.

5. Referências

ALVESSON, Mats; WILLMOTT, Hugh. *Making sense of management: A critical introduction*. London: SAGE, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.