

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Indivíduos, grupos e organizações - Laboratório de estudos em organizações, inovação e colaboração –Athena

**ANÁLISE DO IMPACTO CULTURAL DA NOVA GESTÃO PRESIDENCIAL DO
SISTEMA FIESC**

031.690.532-13

Florianópolis
2026

PROPOSTA DE PESQUISA: Análise do Impacto Cultural da Nova Gestão presidencial do Sistema FIESC

1. INTRODUÇÃO

A Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), fundada em 1950 e localizada em Florianópolis, possui a missão de promover e defender o desenvolvimento industrial em Santa Catarina. A federação atua de acordo com os direcionamentos da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e seu sistema é composto pelas seguintes entidades: Centro das Indústrias do Estado de Santa Catarina (CIESC), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) (FIESC. 2026).

Para que sua atuação ocorra, atualmente, os principais valores, que transformam-se em ações diárias da FIESC e suas entidades para com as indústrias do estado, são a defesa da indústria, trabalhando para que haja melhorias das condições de transporte e segurança jurídica, redução e simplificação de impostos. Uma outra atuação muito forte e reconhecida nacionalmente é a educação, pois, através das instituições SESI, SENAI e IEL, hoje a FIESC se consagra como a maior rede privada de ensino do estado. Nesse sentido, é válido ressaltar que, apesar do foco ser o desenvolvimento das indústrias de Santa Catarina, internamente, hoje essas entidades educacionais conseguem disponibilizar seus cursos para outros estados do país também, ampliando a atuação da FIESC a nível nacional.

Além de atingir de forma positiva o setor educacional estadual e nacional, o sistema FIESC também possui como objetivo ampliar a atuação das indústrias do estado no mercado global, investe ainda nos setores industriais que administram os meios de transporte e serviços básicos para a sociedade, como distribuidores de água, energia e telecomunicações. Entende também como prioridade a saúde e segurança dos colaboradores da indústria, principalmente, ao reforçar a atuação do SESI nesses ambientes como promotor de cuidados primordiais à saúde ocupacional, à segurança diária no local de trabalho e outros benefícios relativos aos custos com esse tipo de serviço.

Por fim, e não menos importante, o sistema atua na promoção da inclusão de pessoas e empresas na nova economia e, um outro valor atual, é apoiar o setor da inovação e tecnologia, para tanto, a FIESC conta com institutos de inovação e tecnologia próprios, espalhados por

todo o estado, bem como, administra sua inteligência de dados da organizacionais através do seu próprio Observatório FIESC.

Sobre sua estrutura organizacional, a FIESC possui um presidente, os diretores da gestão, vice-presidentes específicos para as regionais e para assuntos estratégicos, conselheiros, diretores executivos e os membros da delegação da CNI (FIESC, 2026). É válido comentar que, para além dessa estrutura oficial de gestão, cada regional mencionada significa um agrupamento de unidades SESI e SENAI espalhadas por todo o estado de Santa Catarina.

Nesse sentido, cada regional possui seu comitê gestor que, geralmente, é composto da seguinte forma: gerente executivo, gerente operacional, assessor de gestão de pessoas, assessor da gestão operacional, coordenadoria de mercado, coordenadoria pedagógica e, dependendo do produto fim dessas unidades, é possível ter mais coordenações relativas às suas atividades específicas. O comitê é o responsável por “levar” aos seus colaboradores o planejamento estratégico geral do sistema FIESC.

Em 2025, a organização mudou de presidente e ele, Gilberto Seleme, iniciou ainda no mesmo ano uma série de mudanças que promovem impacto organizacional diário na FIESC atualmente. Essas mudanças são a base para a motivação da presente pesquisa, pois, o presidente e seu novo corpo de gestores estão trazendo verdadeiras mudanças culturais para promoção de uma FIESC mais inovadora e competitiva, aprofundando suas propostas e ações em todos os níveis organizacionais do sistema.

Para contextualizar um pouco melhor alguns aspectos dessa grande mudança, é válido trazer algumas características do planejamento estratégico anterior ao do presidente atual. Antes, uma das principais diretrizes estratégicas era “fazer mais, melhor, com menos e com propósito”, o mapa estratégico tinha como foco aumentar a percepção de valor que o sistema tem aos contribuintes, clientes e sociedade, assim como, consolidar-se como promotor da competitividade global da indústria do estado.

A partir de 2026, com o novo planejamento estratégico, o qual foi feito através de uma pesquisa organizacional com aderência de quase 100% do corpo de colaboradores da FIESC, que possui em torno de 12.000 pessoas ativas no sistema, a missão se tornou “fortalecer a indústria por meio do desenvolvimento de pessoas e da construção de alianças, gerando impacto na competitividade, no crescimento e no bem-estar da sociedade”. Além disso, o

sistema se compromete em auxiliar na construção de um futuro onde o território catarinense será mais humano, inovador e competitivo internacionalmente.

Estas são algumas mudanças estratégicas mais notórias nestes primeiros meses da gestão atual do presidente da FIESC. Além disso, uma das características mais importantes destes últimos meses tem sido o treinamento “em massa” dos comitês de gestão para melhor compreensão do que está sendo proposto para a gestão atual, que irá atuar até 2028 e como exercer essas propostas no dia a dia em cada unidade que a FIESC administra no estado.

Dado o exposto, nasce o objetivo da presente pesquisa, pois, apesar das atuais mudanças serem visíveis, ainda não há um estudo que procure mensurar seus impactos de forma consistente. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é justamente compreender os impactos que as inovações organizacionais propostas promoveram na cultura da organização, no qual o produto dessa pesquisa será a construção de um relatório gerencial que poderá sistematizar as mudanças e avaliar seus impactos para a cultura do sistema FIESC.

2. JUSTIFICATIVA

Para a organização, produzir esta pesquisa e sistematizá-la em um relatório gerencial, que consiga trazer dados anteriores e posteriores à nova gestão presidencial, vai ser de suma importância para tomadas de decisões mais assertivas, possibilitará uma visão científica daquilo que, no momento, é mais experienciado do que, possivelmente, documentado e catalogado de fato. Será possível realizar essa entrega para a área de Gestão de Pessoas, pois é o local onde a pesquisadora atua neste momento e essa área, em específico, tem sido o porta voz da presidência no sistema, sendo assim, há grandes possibilidades da coleta de dados ser, verdadeiramente, efetiva e consistente.

Com relação à atuação profissional, será possível retornar os estudos sobre análise e cultura organizacional, temática esta que atraiu muito a pesquisadora durante o período de graduação. Com essa pesquisa, será possível, também, fazer uma entrega de valor para a área em que a pesquisadora atua neste momento no sistema FIESC.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

Entende-se que uma organização é constituída das interações entre seus membros e que, ao compartilharem significados, conseguem formar e expressar uma cultura

organizacional (FEUERSCHÜTTE, 1997). Nesse sentido, o sistema FIESC e todas as entidades que o compõem estão passando por uma clara mudança organizacional, no entanto, quando essas inovações impactam a cultura, é importante compreender que existe diferenças entre as manifestações dessa cultura com relação ao que elas se propõem para expressar (SCHEIN, 2001).

De acordo com o autor, para analisar com maior profundidade as mudanças culturais de uma organização, é necessário verificar os seguintes pontos: estruturas e processos visíveis, os valores casados e as ceteras básicas fundamentais.

Iniciando pelas ceteras básicas, entende-se que estas são as crenças, percepções e pressupostos tidos como verdades para a organização. Essas ceteras, costumeiramente, são o que pautam os valores da instituição e, no caso da FIESC, é interessante mencionar que os novos valores foram construídos através de uma pesquisa de clima organizacional, assim, acabaram “traduzindo” muito do que os colaboradores comentam.

Uma das provas seria o valor “menos trava, mais entrega”, escrito dessa maneira informal dentro do planejamento estratégico e demonstrando algo que, verdadeiramente, muitos colaboradores acreditam que poderia trazer melhorias para o dia a dia na organização. Um outro valor que também diz muito sobre o que os colaboradores e, agora, a empresa acredita é que somos “uma só FIESC”, fazendo referência a quantidade de unidades que o sistema possui, mas que isso não deveria distanciar uns aos outros, mas sim fortalecer o sistema.

Essas ceteras, de acordo com Schein (2001) é que vão gerar as estratégias e justificativas adotadas pela gestão para alcançar seus objetivos organizacionais que são os “valores casados”. Hoje, a principal estratégia da gestão é cuidar das suas pessoas, ou seja, seus próprios colaboradores, para que estas pessoas, quando bem quistas pela organização, consigam ter motivação para atender aos objetivos do sistema FIESC e da indústria catarinense.

Por fim, com relação às estruturas e processos visíveis, que serão o resultado de todo esse planejamento cultural, serão analisados os artefatos e criações, como o ambiente físico, tecnologias adotadas, o clima da organização, símbolos e histórias, por exemplo. Nesse sentido, com a nova presidência, essas pequenas mudanças foram trabalhadas desde o

momento em que ele (presidente) começou a tratar a gestão como um grande navio e, não somente ele, mas todos os colaboradores são os “capitães” desse barco.

Além da metáfora, os espaços da FIESC e os eventos internos de todas as unidades do Sesi e Senai hoje adotam essa estética, as canecas de brindes e uniformes também atendem a esse pedido, onde o gestor principal e os todos os demais se tornam símbolos ainda mais fortes de liderança para suas respectivas equipes.

Ainda sobre lideranças, algo que a FIESC tem investido tempo e recursos são nos treinamentos dessas lideranças regionais para que o proposto pela cúpula de gestores do sistema seja realidade “na ponta do negócio”. Para tanto, desde 2025 e, mais recentemente em março, foram organizados eventos chamados “Navegar”, com objetivo de ensinar com profundidade a escolha da nova missão, visão e valores da organização, bem como, como esses líderes devem levar essas tomadas de decisão para as suas regionais.

Isso exemplifica bem o que Edgar Schein (2009) sugere quando menciona que quando os pressupostos funcionam para serem considerados válidos, estes serão ensinados como a maneira correta de se proceder, pensar e até como se sentir em relação aos problemas, construindo, assim, uma aprendizagem coletiva.

Ainda sobre os valores de uma cultura organizacional, a autora Maria Ester de Freitas (1981) indica que estes componentes da cultura é que irão justificar as ações, políticas e práticas organizacionais de uma instituição, ou seja, os valores escolhidos pela FIESC neste momento precisam ser traduzidos no dia a dia e isso foi notório desde a primeira reunião geral com o novo presidente, quando ele utilizou deste momento para anunciar novos benefícios e políticas de pagamento, por exemplo, demonstrando preocupação em alinhar o discurso à prática desde o primeiro contato.

Ao pensar sobre crenças e pressupostos, assim como Schein (2009), a autora também acredita que esse componente da cultura deve ser reforçado por meio das ações dos administradores, que neste caso compreende-se como os gestores da FIESC e de suas regionais. Algo interessante sobre isso é que, para além dos treinamentos de liderança mencionados anteriormente, agora, grande parte dos eventos regionais também possuem vídeos direcionando como o gestor deve comunicar as ações, tornando a linguagem da FIESC quase que universal e adequando o comportamento destes gestores ao que é proposto pela presidência.

Além dos exemplos mencionados acima, a FIESC tem trabalhado em, praticamente, todas as pequenas estruturas que são visíveis na cultura, conforme explica a autora Maria Ester de Freitas (1981), como o presidente ou líder no lugar da representação de um herói (capitão do barco), as integrações dos novos colaboradores estão mais “humanas” e padronizadas (ritual de passagem) e, na maioria dos eventos, há sempre um depoimento de um colaborador ou, ainda, um aposentado pelo sistema FIESC (histórias).

Para estudar a dimensão da cultura organizacional, também é necessário buscar compreender o quão conservadora ou inovadora ela é. Para tanto, Volberda (1998), sugere que as análises busquem entender de que maneira a formação da identidade dessa organização é percebida, os estilos de liderança vigentes, isto é, se são instrutivos, consultativos, participativos ou delegativos.

Outros aspectos essenciais que a pesquisa deve conter, na perspectiva do autor, são a abordagem de planejamento, as atitudes gerenciais, ou seja, se temos atividades mais rotinizadas, por exemplo, as regras não escritas e, por fim, a orientação ao ambiente externo, que seria a abertura interações com “pessoas de fora” ou, ainda, a sensibilidade a desenvolvimentos externos.

Com essa compreensão, a presente pesquisa buscará compreender os impactos derivados das mudanças propostas pela nova gestão, especialmente no que diz respeito à percepção dos colaboradores em meio a isso tudo, pois, entende-se que os indivíduos também constroem significados e consolidam valores que irão orientar ações e comportamentos no contexto organizacional consolidam valores que irão orientar ações e comportamentos no contexto organizacional (SMIRCICH, 1983a; TURNER, 1986).

4. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo de compreender os impactos das inovações organizacionais na cultura do sistema FIESC, esta pesquisa adotará o método de estudo de caso, conforme os preceitos de Yin (2001). A escolha por essa estratégia de pesquisa justifica-se pela necessidade de investigar um fenômeno contemporâneo e complexo — a mudança cultural — inserido em seu contexto de vida real. Como a cultura organizacional e o ambiente da FIESC são indissociáveis, o estudo de caso se mostra o método ideal para responder a questões do tipo "como" e "por que" essas novas diretrizes estão impactando o dia a dia dos colaboradores

e as rotinas da organização. O delineamento da pesquisa será caracterizado como um projeto de estudo de caso único (YIN, 2001). O "caso" principal será o próprio sistema FIESC e a mudança cultural impulsionada por sua cúpula gestora.

Para assegurar o rigor técnico e a validade do constructo, a coleta de dados será pautada pelo princípio da triangulação, utilizando múltiplas fontes de evidências (YIN, 2001). Primeiramente, será feita a análise documental do novo planejamento estratégico corporativo, dos materiais audiovisuais de treinamento e dos manifestos de valores. Em segundo lugar, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com líderes regionais e colaboradores para captar suas percepções sobre os "valores casados" e as "certezas básicas". Por fim, será conduzida a observação direta dos artefatos físicos e comportamentais da nova cultura, como os símbolos adotados (metáfora do navio, canecas, uniformes) e a dinâmica dos eventos de liderança, a exemplo do projeto "Navegar".

5. VIABILIDADE DO PROJETO

O projeto possui a chance de ser viável devido a pesquisadora atuar na área de Gestão de Pessoas da organização, espaço do qual a presidência tem mais atuado para poder reformular e implementar uma nova cultura organizacional do SENAI. A mesma se encontra lidando diretamente com a gerência, articulador direto com a presidência, onde pode ter acesso a dados que possivelmente podem ser utilizados na pesquisa como retenção de colaboradores, bem estar e qualidade de vida no trabalho, gestão dos benefícios, entre outros.

6. CRONOGRAMA

ATIVIDADE	2026/1	2027/1	2027/2	2028/1
Levantamento bibliográfico	X	X	X	
Orientação	X	X	X	X
Elaboração do projeto		X	X	
Realização de pesquisa prévia		X	X	

Apresentação do projeto		X		
Elaboração da dissertação			X	
Realização da pesquisa		X	X	X
Defesa da dissertação				X

Fonte: Elaborado pela autora

REFERÊNCIAS

FEUERSCHÜTTE, S.G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, p.73-95, Maio/Ago. 1997.

FREITAS, Maria Esther de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SMIRCICH, L; MORGAN, G. **Leadership: management of meaning**. The Journal of Applied Behavioral Science, v.18, n.3, p.257-273, 1982.

VOLBERDA, Henk W. **Building the Flexible Firm: how to remain competitive**. London: Oxford University Press, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.