

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

Cultura Organizacional: Estudo de Caso das
Estratégias e Ações para Mudança de Cultura com
Foco em Gestão Estratégica de Pessoas

Maria Aparecida Magalhães Salles

2007



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DAS
ESTRATÉGIAS E AÇÕES PARA MUDANÇA DE CULTURA COM
FOCO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

MARIA APARECIDA MAGALHÃES SALLES

Sob a Orientação da Professora
Ana Alice Vilas Boas

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia de Negócios, Área de concentração em Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
Março de 2007

658.4
S168c
T

Salles, Maria Aparecida Magalhães, 1964-
Cultura organizacional: estudo de caso
das estratégias e ações para mudança de
cultura com foco em gestão estratégica de
pessoas / Maria Aparecida Magalhães
Salles. - 2007.
64 f.

Orientadora: Ana Alice Vilas Boas.
Dissertação (mestrado) - Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro,
Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 57-58.

1. Cultura organizacional - Teses. 2.
Cultura organizacional - Administração de
pessoal - Teses. 3. Pesquisa
organizacional - Teses. I. Boas, Ana
Alice Vilas, 1965- II. Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro.
Instituto de Ciências Humanas e Sociais.
III. Título.

Bibliotecário: _____

Data: __/__/____

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA DE
NEGÓCIOS**

MARIA APARECIDA MAGALHÃES SALLES

Dissertação/Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia de Negócios, área de Concentração em Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO (TESE) APROVADA EM 22/03/2007

Ana Alice Vilas Boas Ph.D. UFRRJ
(Orientador)

Diva Lopes da Silveira Ph.D. UFRRJ

Beatriz Wey Dra. UBM

DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação a meus pais, pela oportunidade do conhecimento e as minhas filhas Julia e Lara, para que sejam incentivadas na busca do conhecimento.

“Nunca considere o estudo como um dever, mas como uma oportunidade invejável para aprender.” Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que sempre me acompanhou em minha jornada. Agradeço também, a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização dessa dissertação. Em especial a minha orientadora Prof^ªAna Alice, por sua imensurável disponibilidade para me guiar na trilha do conhecimento, à Prof^ª. Diva que, com sua sabedoria iluminou meu caminho, à Prof^ª. Heloisa que incentivou minha jornada, a minha assistente Luciana que me apoiou na operacionalização das pesquisas, aos funcionários e gestores da Empresa KA, sem eles seria impossível a realização desse estudo, aos meus alunos que me desafiam na busca do conhecimento e as minhas filhas pela paciência.

RESUMO

SALLES, Maria Aparecida Magalhães. **Cultura Organizacional: estudo de caso das e estratégias e ações para mudança de cultura com foco em gestão estratégica de pessoas.** 2007, 64 p Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios, Gestão e Estratégia em Negócios) Instituto de Ciências Humanas e Sociais Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

Esse trabalho foi realizado em uma organização - aqui determinada Empresa KA, para preservar a privacidade da mesma, situada na região sul fluminense com forte presença no mercado nacional, e que está implantando uma nova gestão, com foco em pessoas. A Empresa KA está aproximadamente cinco anos inserindo em seu contexto mudanças culturais significativas, em consonância com as novas estratégias organizacionais. Dessa forma, foi considerada uma base sólida para a realização de pesquisa que permite analisar estratégias e ações que venham apoiar a mudança de cultura em organizações que visam atuar com foco em gestão estratégica de pessoas. Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo se fundamentam na metodologia de estudo de caso e partem de uma pesquisa bibliográfica, análise documental, e pesquisa de campo contendo entrevistas e aplicação de questionário. Os resultados encontrados referem-se a ações que foram implementadas pela empresa para mudar a cultura organizacional. As mais citadas foram: EAPS (37,5%), Regras de Ouro (26,4%), 7S (25,5%), Mapa Estratégico (20,7%), e a Manutenção Autônoma (20,7%). Além dessas ações, várias outras foram apontadas pelos entrevistados. Esse trabalho permitiu identificar indícios para elaboração de uma metodologia para mudança de cultura organizacional. Percebe-se que a aplicação de várias ações concomitantes, que favoreçam a visão de todo grupo das mudanças que estão ocorrendo na organização, ações essas que valorizem as pessoas e seu comprometimento com o trabalho podem ser consideradas estratégias metodológicas que favorecem e impactam positivamente no ambiente para que as mudanças internas ocorram dentro das expectativas dos gestores e transforme uma cultura antiga em uma nova cultura. A importância desse trabalho reside no fato de outras organizações, ao pensarem em mudança de cultura organizacional com foco em gestão estratégica de pessoas, devem aplicar estratégias e ações, que impactem diretamente no reconhecimento da mudança como um fato, considerando também a humanização do trabalho, o desenvolvimento das pessoas. Pois essas ações, efetivamente trazem resultados em termos econômicos para as organizações. Ou seja, em melhoria considerável nos índices de produção como se pode observar nos resultados dessa pesquisa. Conclui-se que a mudança de gestão tradicional, para gestão com foco em pessoas, oportuniza para os indivíduos a vivência de uma ruptura em um processo que vinha enraizado ao longo dos anos, e esse novo modelo favorece a melhoria de qualidade de vida no trabalho, gerando motivação e comprometimento, que contribuem para aumento da qualidade, da produtividade e da rentabilidade para os acionistas e da satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Inovações. Comportamento.

ABSTRACT

SALLES, Maria Aparecida Magalhães. Organizational Culture: a case study, strategy and action for cultural change with focus on strategic people management. 2007, 64 pp. Dissertation (Master in Management and Strategy in Business) Institute of Social Human Science/Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RIO DE JANEIRO, 2007.

This work was developed at an organization – here called - Company KA, to preserve its privacy. Situated in the south region of the Rio de Janeiro state with strong presence in the national market, and now starting a new management focusing upon people. The Company KA has been approximately five years, introducing in its context significant cultural changes, in accordance with new organizational strategies. Thus, it was considered a solid base for this research accomplishment, allowing to analyze strategies and actions which come to support the cultural changes in organizations, aimed at the strategic management of people. The adopted method of procedures in this study are the case study and the bibliographic, documental and field research through interviews and application of questionnaires. The collected data loc uses upon the actions which had been implemented by the company to change the organizational culture. The most appointed actions were: EAPS (37.5%), Gold Rules (26.4%), 7S (25.5%), Strategic Map (20.7%) and the Independent Maintenance (20.7%). Besides these actions, several others have been appointed by the interviewed ones. This work identifies as methodology for change organizational culture the application of some concomitant actions which favor the group vision of changes occurring inside the organization. These actions value people and their commitment with the work, and methodological strategies favoring and impacting positively the environment, so that internal changes can occur with the managers' expectations and transform an old culture into a new one. The importance of this work, is the fact that other organizations, when thinking about changing their organizational culture focus upon the strategic-people-management, may apply strategies and actions, impacting directly the recognition of this change as a fact, and considering the humanization of work procedures and people development. Therefore, these actions bring effective results for the economy of the organizations. This is a considerable improvement in the production of indices, as one can observe in this research results. It may be concluded that changing the traditional management into a new one with focus on the people, gives to the individuals an opportunity to experience a rupture-of-process which came rooted throughout the years. This new model favors the improvement of life quality in the work environment, generating motivation and commitment that contribute for the quality and productivity increase yielding the satisfaction to both the shareholders and the collaborators.

Keywords: Organizational culture. Innovations. Behaviors.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação Do Problema.	
1.2 Objetivos	1
1.2.1 Objetivo Geral	1
1.2.2 Objetivos Específicos	1
1.3 Justificativa	2
1.4 Suposição	3
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	4
2.1 Evolução das Teorias de Administração	4
2.2 Organizações e Conceituação	9
2.1 Cultura Organizacional	10
2.1.6 Componentes da Cultura Organizacional	13
a) Valores Individuais <i>versus</i> Valores Organizacionais	13
b) O trabalho e o trabalhador	15
c) Crenças e pressupostos	17
d) Ritos, rituais e cerimônias	17
e) Histórias e Mitos	17
2.3.2 Estudos práticos sobre cultura organizacional	18
2.2 Gestão estratégica de pessoas	18
2.4.1 Poder, liderança e cultura	21
2.4.2 Valorização das pessoas	21
2.3 Processos de Mudança Organizacional	23
2.3.6 Estratégias para mudança	26
2.5.2 Ações aplicadas para a mudança	29
2.6 Comprometimento & mudança	30
2.7 Cultura & aprendizagem organizacional	31
3. METODOLOGIA	33
3.1 Pesquisa qualitativa	33
3.2 Pesquisa quantitativa	34
3.3 Pesquisa bibliográfica	34
3.4 Estudo de Caso	34
3.4.1 Documentação	35
3.4.2 Entrevista semi-estruturada	35
3.4.3 Observação Assistemática	36
3.4.4 Escala de Likert	37
3.5 População e Amostra	38
3.6 Instrumentos de Coleta de Dados	39
3.7 Análise de dados	39
3.8 Limitações do estudo	39
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
4.1. Realidade e objeto do Estudo	40
4.1.1 Antecedentes históricos	40
4.1.2 Análise da Cultura da Empresa KA	40
4.2 Resultados da análise Quantitativa	41
4.3 Análise das Entrevistas	52
5. CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APENDICES	59
APENDICE A	60
APENDICE B	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do Problema

O tema Cultura Organizacional tem sido estudado por diversos autores, tendo em vista a importância do mesmo, quando se procura entender as organizações e o comportamento organizacional, principalmente, diante das mudanças que as organizações estão enfrentando para se adaptarem às novas exigências do mercado e da concorrência.

As Empresas, principalmente as multinacionais e casos específicos de Empresas nacionais, estão sempre procurando investir em tecnologia de ponta, visando estarem aptas ao mercado nacional e internacional. Dessa forma, muitas tecnologias e projetos vêm sendo implantados nas organizações na busca de inovações, sejam tecnológicas ou comportamentais. Algumas inovações apresentam um bom índice de aceitação pelos funcionários, contudo, tendem a não ser mantidas, devido a dificuldades relacionadas aos fatores culturais que impedem a manutenção e a continuidade de novos processos ou de mudanças comportamentais.

Na fase de implantação de novas tecnologias e/ou mudança comportamental, que necessariamente envolvem as pessoas, deve ser considerada com grande relevância a Cultura Organizacional vigente na Empresa, pois caso isso não aconteça as novas implantações não terão os efeitos desejados, ou poderão ter pouca eficácia para a Empresa.

Atualmente, com toda evolução no que se refere ao conhecimento e informação, os profissionais estão cada vez mais, buscando, se sentirem valorizados e reconhecidos no ambiente profissional em que atuam. Sob essa óptica, os profissionais somente mostrar-se-ão comprometidos com qualquer processo de mudança, a partir do momento em que se sintam inseridos na mesma como parte valorizada e destacada do processo.

Segundo Cerqueira (1999:4):

É irreversível o avanço da conscientização do homem, em termos da necessidade dele viver em um ambiente em que possa ser valorizado como pessoa, através de mais reconhecimento, mais participação, mais transparência das atitudes gerenciais que lhe atingem, onde seja eliminada a mentira e prepotência hierárquica.

De acordo com o autor citado, é de fundamental importância que as pessoas da organização participem das mudanças, a fim de perceberem que são valorizados e que as transformações ocorram em um contexto de transparência de atitudes para com todos da pirâmide organizacional.

Cabe nesse momento questionar: Quais estratégias e ações realmente poderão favorecer a transição de uma cultura antiga para uma nova cultura organizacional? Essa questão está no cerne do objetivo dessa dissertação.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar estratégias e ações organizacionais que venham a apoiar mudança de cultura em organizações que visam atuar com foco em gestão estratégica de pessoas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Definir os fatores que favorecem e que impedem a implantação de uma nova cultura organizacional.

- Identificar os benefícios práticos que estratégias e ações utilizadas para implantação de mudanças de gestão, trazem para o contexto e cultura organizacionais.
- Identificar indícios para elaboração de uma metodologia para alterar a cultura organizacional em organizações que pretendem investir em gestão de pessoas, como estratégia de desenvolvimento e competitividade.

1.3 Justificativa

A todo o momento, surgem novas tecnologias, sejam elas relacionadas a máquinas ou à gestão de pessoas. Quando se refere a pessoas, muitos aspectos relacionados a mudanças já foram desmistificados por estudiosos dos temas: cultura, mudança e comportamento organizacional. Sabe-se que processos de mudança se caracterizam por modificação em valores, atitudes e comportamentos que está há muito tempo enraizado no contexto organizacional e no comportamento dos membros da organização. Dessa forma, dificilmente se pode falar em mudança na organização sem abordar o tema Cultura Organizacional.

Atualmente, essas mudanças estão cada vez mais rápidas, as pessoas têm pouco tempo para se adaptarem às inovações e, constantemente, novas propostas surgem para serem implantadas. Sendo assim, mesmo com muitos estudos relacionados ao tema, torna-se premente desenvolver metodologias que possibilitem efetiva implantação e manutenção de inovações tecnológicas e comportamentais. Para tanto, é necessário conhecer, analisar e entender estratégias e ações a serem utilizadas na organização que favoreçam a implantação de uma nova cultura organizacional.

Parte-se da premissa de que toda Empresa ao elaborar um projeto de gestão de mudanças deverá aprofundar-se no conhecimento do ambiente em que esta inserida, ou seja, a cultura organizacional dominante, para que possa conhecer e prever com o máximo de fidedignidade, com quais reações, resistências e obstáculos estarão lidando ao implantar uma nova cultura organizacional.

Conforme Carvalho (2004:7):

De nada adianta um programa de desenvolvimento organizacional bem montado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existe uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de agir.

Portanto, para esse mesmo autor, é necessária uma atitude empresarial para atualizar, com base nas mudanças de gestão, os conceitos, valores, normas e procedimentos que foram divulgados, valorizados e cobrados por anos, dentro do contexto organizacional. Conceitos que foram transmitidos por seu maior gestor, o dono da empresa, o presidente, o supremo absoluto para os funcionários.

Faz-se necessária preocupação para que os funcionários não evidenciem que, de repente, a grosso modo, segundo a visão dos próprios funcionários, a cúpula da organização simplesmente resolveu mudar a forma de lidar com os acontecimentos, com a disciplina, com os comportamentos e nem perguntaram, por exemplo, se era isso mesmo que o “seu João” – funcionário da Empresa há 18 anos – gostaria ou acreditaria ser importante. Faz-se mister, nesse momento, alterações para uma nova mentalidade de agir.

As questões a serem respondida nessa dissertação são: Quais estratégias e ações poderão ser utilizadas para favorecer o processo de mudança, para manter o equilíbrio, gerar segurança e credibilidade para as novas propostas? Quais são os mecanismos que irão favorecer o fim do caos e a estabilização “emocional” da organização? Como essas ações auxiliarão na definição de novos conceitos, valores, atitudes e comportamentos, para balizar a cultura organizacional?

Estabelecer uma nova cultura organizacional envolve muitas questões, leva tempo, persistência e determinação, pois se lida com pessoas e não com máquinas, onde se insere uma nova informação, salva e pode desligar a máquina no tempo que se achar conveniente.

Sabe-se que gestão de mudança voltada para estratégia de pessoas envolve mudança de crenças, atitudes, valores, enfim a base cultural em que uma organização foi sustentada por muitos anos.

É fundamental que, ao iniciar um projeto de gestão de mudanças, a organização tenha como foco o ambiente em que as pessoas estão inseridas e em qual ambiente essas pessoas estarão inseridas ao final do processo de mudança.

Acredita-se que, as mudanças organizacionais, solicitadas pelos novos tempos de globalização, somente serão efetivas e duradouras, se for considerado o fator cultura organizacional.

Segundo Freitas (1991:18):

No Brasil, o tema cultura organizacional é, ainda, tratado de maneira bastante secundária. O material disponível nas bibliotecas restringe-se a poucas publicações estrangeiras. Nas escolas de Administração existe uma tendência a se queimar etapas e incluir temas que estão sendo desenvolvidos em países mais avançados, temas esses nem sempre compatíveis com a nossa realidade mais próxima. No entanto, essa mistura é justificável à medida que ela espelha uma outra faceta do capitalismo brasileiro, que é a convivência do tradicional com o moderno, englobando empresas que, poder-se-ia dizer, se situam em estágio pré-taylorista e grandes empresas transnacionais que operam com recursos extremamente sofisticados.

De acordo com a autora acima, existe um misto de atitudes entre as organizações brasileiras, que vão do tradicional ao moderno no que se refere aos métodos de administração, contudo, é premente a necessidade dessas organizações atualizarem-se diante dos novos cenários internacionais. Em função disso, acredita-se que esse estudo poderá ser de grande valia para os meios acadêmicos e para aplicabilidade efetiva nas organizações, visto que, norteará os estudos de nossos acadêmicos no sentido de vislumbrarem estratégias e ações que podem apoiar e sustentar a mudança cultural e de gestão estratégica de pessoas, que tem norteados a maioria dos acontecimentos organizacionais em empresas voltadas para métodos mais modernos de administração e a vida dos indivíduos, em tempos de globalização.

1.4 Suposição

Nesse trabalho supõe-se que, em processos de mudança de cultura organizacional, com foco em gestão estratégica de pessoas, é preponderante conhecer, analisar, entender e utilizar estratégias e ações adequadas, voltadas para o desenvolvimento de pessoas e sua adaptação à nova gestão, para que, as mudanças sejam internalizadas por todos os membros da organização e se tornem efetivas e duradouras.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Este capítulo destaca os principais estudos e publicações que tratam do tema Cultura Organizacional e Mudança. Na primeira seção, são apresentadas e conceituadas as principais teorias que conduziram aos estudos da cultura organizacional. Em seguida, na segunda seção, são apresentadas e conceituadas definições sobre as organizações. Na terceira seção, são apresentadas e conceituadas definições e componentes da cultura organizacional e estudos práticos relacionados ao tema. Na quarta seção, será abordado o tema gestão estratégica de pessoas, que propõe uma mudança estratégica de foco na gestão organizacional que, supõe-se requerer uma mudança de valores individuais e organizacionais, para que ocorra a transição de uma cultura para outra. Na quinta seção, são apresentados conceitos, processos e ações envolvidas em mudanças organizacionais. Na sexta seção, são abordados conceitos que associam mudança organizacional, com comprometimento e envolvimento das pessoas, e da organização em busca dos mesmos objetivos. E para finalizar, na sétima seção, são apresentados conceitos que, associam cultura, mudança e aprendizagem nas organizações, como uma rede interligada de conexões, que objetivam levar a organização a aumentar o nível de competitividade no mercado empresarial, através da gestão de pessoas, buscando o comprometimento de todos os envolvidos nos processos produtivos.

2.1 Evolução das Teorias de Administração

Para iniciar o referencial teórico desse estudo, escolheu-se o tema Evolução das Teorias de Administração, pois sabe-se que a base para todo estudo organizacional, deve fundamentar-se na evolução da administração das organizações, enquanto sistema, estrutura e funcionalidade.

Essas teorias, ao longo de décadas, procuram definir e atualizar-se a cada mudança no contexto mundial das organizações. Chiavenato (2000:1), a respeito das teorias da administração, afirma que: “[...] é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, não se preocupando onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou se nas organizações não lucrativas.”

De acordo com esse mesmo autor, a administração recebeu influência da filosofia, desde Sócrates, passando por Platão até Aristóteles.

No que se refere à evolução das teorias administrativas, Kwasnicka (2003) indica a influência da evolução das antigas civilizações com base em princípios administrativos. A autora cita como exemplo os egípcios que, durante a construção das pirâmides, praticavam ações que garantiam a legitimação das teorias administrativas, tais como: reconhecer o valor do planejamento das atividades; a utilização de uma pessoa que comandasse os trabalhadores; a divisão de atividades e responsabilidades.

Esses são alguns indicadores da necessidade humana de administrar as ações relacionadas aos grupos, que se unem em torno de um objetivo em comum. Portanto, conclui-se que a origem das Teorias de Administração está arraigada na necessidade de normatizar ações que garantam a estabilidade de um sistema social, organizado em torno de um objetivo em comum.

No entanto, segundo Kwasnicka (2003:14), “Três aspectos que regem as ações do homem foram esquecidos ou ignorados pelos egípcios: poder, dinheiro e satisfação do trabalhador.” Esses aspectos, tendem a influenciar as relações existentes entre os envolvidos em atingir metas e objetivos comuns, dentro de um contexto organizacional. Portanto com a

evolução das teorias de administração, foram estudados e pesquisados, no que se refere a sua influência no contexto interno e externo a realidade organizacional.

Conforme Chiavenato (2000:19):

Através dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública foram se transferindo das instituições do Estado (como era no caso de Atenas, Roma etc.) para as instituições da Igreja Católica e organizações militares. [...] A organização militar influenciou as teorias da Administração ao longo do tempo.

Uma das contribuições da organização militar é o princípio de direção, do poder, da disciplina, em que o soldado deve saber o que se espera dele e o que ele deve saber para desempenhar suas atribuições de soldado. Sob esse prisma, pode-se perceber a importância do poder, na evolução das teorias de administração, como referiu-se o autor.

Outros princípios que nortearam as organizações foram os princípios hierárquicos e de liderança, sob a influência política do estado e da família.

Kwasnicka (2003:17) afirma que:

Esses princípios nortearam a evolução da sociedade através dos séculos, do período medieval ao mercantilista, tendo seu grande despertar no princípio do século XVI, com as grandes descobertas por meio da navegação e das invenções, iniciando-se assim o que podemos chamar de primórdios da Revolução Industrial.

Surgiu, neste momento, uma nova concepção de trabalho, que modificou a estrutura social e comercial da época, a chamada Revolução Industrial, que contribuiu para fundamentar as teorias de administração.

Nessa fase, conforme cita Kwasnicka (2003:17), “situam-se os sistemas de produção industrial, que, como as civilizações, passaram por diversas fases. No início, predominou o sistema familiar, que em algumas sociedades persiste até hoje.”

Chiavenato (2000) situa essa época como dos pioneiros e empreendedores, que através de suas inovações, influenciaram o desenvolvimento das teorias administrativas, devido ao desenvolvimento de novos negócios, fazendo com que essas teorias fossem utilizadas e comprovadas pelos novos empreendedores.

Já na virada do século XX, conforme esse mesmo autor, os ditos capitães das indústrias – pioneiros – deram lugar para os organizadores. Inicia-se então, uma nova era, a era da competição

Cabe nesse ponto, dar um salto na história da evolução das teorias de administração, e passar para a fase dos primeiros estudos formais da administração, quando surgia a Administração Científica, com a publicação por Frederick Winslow Taylor, chamado Pai da Administração Científica, em 1911, dos Princípios da Administração Científica.

Segundo Chiavenato (2000:21), os economistas clássicos liberais também influenciaram as teorias administrativas, “*Adam Smith* apregoa que a origem da riqueza das nações reside na divisão do trabalho e na especialização das tarefas, [...] que, mais tarde, *Taylor e Gilbreth* iriam desenvolver como base fundamental da *Administração Científica*.”

De acordo com Kwasnicka (2003:19):

Taylor foi o precursor do estudo sobre tempos e movimentos, sobre o trabalho e sobre o processo empresarial. Ele achava que cada funcionário poderia ser treinado para ser o melhor em alguma função, e que era responsabilidade da administração identificar essas possibilidades e proporcionar oportunidades de melhoria.

Taylor estava interessado em melhorar a qualidade do produto e reduzir os custos de produção, o que ainda continua sendo o grande interesse de todos os empresários, assim como dos administradores. Kwasnicka (2003:19) analisa que, na visão de Taylor, as dificuldades com a qualidade dos produtos e dos custos “decorriam da falta de padrões de desempenho e eficiência e necessidade de orientação para a tomada de decisão mais conscientes e dirigidas para problemas específicos.”, problemas esses, que dificultavam a interação entre o operário e o sistema produtivo.

Sabe-se que para eliminação desses problemas, Taylor (1911) criou os princípios administrativos que foram compartilhados com outros teóricos, tais como: Frank e Gilbreth (1911) e Morris Cooke (1911).

Kwasnicka (2003), em seus estudos, defende que, com apoio da teoria clássica, da organização formal, das regras, das políticas e procedimentos rígidos, consegue-se estabelecer comportamentos aceitáveis de interação entre as unidades organizacionais e os membros dessas unidades. Revela-se, então, conforme a autora, as intenções de Taylor, seus princípios e de seus seguidores. Os pontos definidos por Taylor em sua teoria, apontam princípios, baseados em um método mais adequado de realizar determinadas tarefas, na seleção e desenvolvimento adequado do trabalhador para desempenho da tarefa, na grande cooperação entre supervisores e trabalhadores, que gerou a divisão do trabalho, segundo a qual supervisores tinham por objetivo a responsabilidade de planejar, preparar e controlar o trabalho e os trabalhadores de executá-los.

Taylor contribuiu muito para o desenvolvimento das organizações, bem como para a evolução das teorias de administração, pois iniciou o pensamento sistemático, baseado em um método eficaz de desempenhar a tarefa e na escolha da pessoa certa para o desempenho da mesma. Supõe-se que faltou a Taylor uma fórmula para integrar o trabalhador ao sistema produtivo, que gerasse melhor produtividade. Fórmula essa que as teorias das relações humanas buscavam para complementar as bases dos estudos de Taylor.

Outra importante contribuição para as teorias de administração foi a de Henry Fayol (1841-1925) que estudou a questão administrativa na Europa, na mesma época em que Taylor e seus seguidores desenvolviam seus estudos. Fayol desenvolveu a primeira abordagem racional de organização de empresa através de seus pressupostos.

De acordo com Kwasnicka (2003:45):

seu foco foi o de organizar o trabalho através de conceitos, que facilitasse o desenvolvimento das atividades do administrador, criando estruturas de funções que delineasse as áreas. Fayol elaborou 14 princípios para nortear e controlar as variáveis que poderiam influenciar o sistema administrativo e contribuíram para o desenvolvimento das teorias administrativas.

Alguns desses princípios referem-se à divisão de trabalho, em que as tarefas deixam de ter um componente somente repetitivo, seriam divididas em especializadas e simplificadas, selecionando melhor a mão de obra para a realização das mesmas; o de equidade que seria a aplicação de regras instituídas, nas quais entrariam também o respeito e a justiça; a estabilidade da ocupação, em que os trabalhadores, além de selecionados de acordo com a tarefa, teriam treinamento diferenciado para desempenhá-las; a iniciativa, onde os membros da organização devam ser incentivados a pensar por si mesmos, o que contribuiria para a melhoria da criatividade e o desenvolvimento de talentos na organização e finalmente o espírito de equipe, por meio do qual os gerentes devem favorecer o companheirismo, fomentando o espírito de equipe para atingir as metas organizacionais. Esses princípios e os demais desenvolvidos por Fayol, certamente, trouxeram um novo norte para a evolução das teorias administrativas.

Pode-se dizer que, essas abordagens sendo definidas e compreendidas quase que simultaneamente, tendem a demorar anos para serem absorvidas, tanto na teoria, quanto na prática e foi, dessa forma, que ocorreu dentro das organizações.

Enquanto a abordagem científica se desenvolvia, surgia também a abordagem burocrática, através dos conceitos de Weber, que foi um dos primeiros a escrever sobre a teoria administrativa Kwasnicka (2003) define a contribuição de Weber na análise do papel do líder em uma organização, como e por que as pessoas reagiam à determinada forma de autoridade.

Weber realizou estudos sobre a Burocracia que também contribuíram para o desenvolvimento das teorias administrativas. Segundo Chiavenato (2000:208), “Para Weber, a *burocracia* é uma organização cujas conseqüências desejadas se resumem na *previsibilidade* do seu funcionamento no sentido de obter a maior eficiência da organização.”

Nesse ponto, faz-se necessário analisar as contribuições da teoria tradicional para a administração.

De acordo com Chiavenato (2000:214):

A Teoria Tradicional – cujos três modelos clássicos são os de Taylor (*Administração Científica*), Fayol (*Teoria Clássica*) e de Weber (*Modelo Burocrático*) – focalizou as estruturas internas, abordando os problemas organizacionais em termos de sistemas fechados. O termo “*teoria da máquina*” (proposto por Worthy em 1950) é aplicável aos três modelos que abordam a organização, embora constituída por pessoas, como uma *máquina* para cumprir uma tarefa.

Percebe-se que as três abordagens, procuraram encontrar uma forma mais dinâmica e eficaz da máquina funcionar, ou seja, com melhores resultados, atingindo índices elevados de produtividade, rapidez e qualidade, desconsiderando ou colocando o papel do homem como secundário no funcionamento interno da mesma.

Nota-se que as teorias administrativas sofreram influências de várias posições filosóficas, sociológicas e até das ciências do comportamento, porém, sabe-se que os pontos de vista dos autores clássicos, nunca deixaram de influenciar a evolução da teoria, isso também se reflete, na abordagem neoclássica.

Sendo assim, Chiavenato (2000:109), ao analisar a abordagem neoclássica, afirma que:

A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da abordagem clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a *Teoria Neoclássica* representa a *Teoria Clássica* colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas.

Ressurge, assim, a Teoria Neoclássica sob a influência desses dois teóricos – Taylor e Fayol -. Kwasnicka (2003:73) defende também essa abordagem de Chiavenato da teoria neoclássica, quando afirma que: “O neoclássicismo não é um movimento novo na teoria administrativa. [...] É copiar os grandes mestres Taylor e Fayol.”

Então para resumir, Kwasnicka (2003:74) afirma que:

as contribuições da escola neoclássica aproximam-se muito das teorias comportamentais e, portanto, fundamentam-se nas ciências humanas para se compreender melhor a dinâmica da organização. Isso é demonstrado pela preocupação com a visão da realidade organizacional de seus membros, cuja vida tem muitos outros centros de interesse fora do ambiente de trabalho.

De qualquer forma, mesmo que a abordagem neoclássica seja considerada uma revisita à escola clássica, também contribuiu para a evolução das teorias administrativas.

A evolução das teorias administrativas tem grande influência também da abordagem das Relações Humanas, que possivelmente muito contribuiu para uma nova visão de gestão organizacional, a gestão de pessoas.

Sabe-se que a abordagem das Relações Humanas abriu um espaço diferenciado para as pessoas dentro do âmbito administrativo, sendo assim, é de fundamental importância para esse estudo, o estreitamento com alguns fundamentos dessa abordagem que influenciaram, de forma bem diferenciada, o desenvolvimento das teorias administrativas.

Conforme Kwasnicka (2003:75):

O desenvolvimento dessa abordagem exigiu a atenção de psicólogos, sociólogos, antropólogos, cientistas, políticos, professores e praticantes de administração. A abrangência do tema foi grande, mas poucas áreas foram evidenciadas. Grande ênfase foi dada aos estudos de grupos informais, satisfação do empregado, tomada de decisão do grupo e estilos de liderança. Apesar das descobertas dos psicólogos sobre a natureza da percepção e motivação e sua introdução na literatura organizacional, o foco do movimento de relações humanas recai mais sobre o grupo do que sobre o indivíduo e mais sobre a democracia do que sobre a liderança autocrática. Relativamente pouca atenção foi dada à estrutura organizacional.

A análise de Chiavenato (2000) sobre a Teoria das Relações Humanas, reporta-se a uma reação e oposição à abordagem Clássica da Administração. Ainda, conforme esse autor, a teoria clássica nunca foi muito aceita nos Estados Unidos e o surgimento de outra teoria que humanizasse o trabalho foi bem vinda nesse país.

Sabe-se que a experiência de *Hawthorne*, desenvolvida por Elton Mayo (1924), foi fundamental, para se delinear a influência de fatores psicológicos no desenvolvimento de atividades profissionais.

A partir dessa experiência, pode-se concluir que existe uma relação entre a produção e a integração social, assim como, o comportamento social dos empregados em grupos informais influencia na produção e no desempenho desses mesmos funcionários, que as recompensas e punições sociais definem um padrão de comportamento dentro do grupo de trabalho, que, conseqüentemente, influencia diretamente a produtividade. Enfim, está claro que, essa experiência contribuiu para o desenvolvimento das teorias administrativas.

De acordo com Chiavenato (2000:82):

Com o advento da *Teoria das Relações Humanas* uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em *motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo* etc. Os conceitos clássicos de *autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais de Administração* etc. passam a ser contestados. Subitamente explora-se o reverso da medalha.

A partir daí, surge, conforme esse mesmo autor, uma nova concepção sobre a natureza do homem, sendo visto como ser social, que possui sentimentos, são motivados por necessidades, é influenciado por grupos sociais e suas normas. Mesmo com essa visão humanística, a teoria das relações humanas sofreu críticas.

Conforme afirma Kwasnicka (2003:83):

Uma das críticas partiu da própria burguesia, que via essa abordagem muito demagógica por envolver os sindicatos e suas reivindicações no estudo do problema do homem no trabalho. Essa mesma crítica atacou principalmente o sistema de participação dos operários na administração, hoje visto como co-gestão. Outra crítica é o não - reconhecimento de Mayo das condições econômicas, sociais ou políticas da sociedade, preferindo uma sociedade

não estabelecida dentro desses valores, mais sólidas ligações sociais. Tal fato provocou pesadas críticas sobre a irreabilidade da teoria, ou seja, a não-consideração da realidade da sociedade.

Essa mesma autora analisa que os empresários da época, adotam uma atitude mais política em relação às proposições de Mayo, não as rejeitando integralmente, contudo, admitindo que são impossíveis de serem colocadas em prática.

Evidencia-se, nesse contexto, uma resistência de ambos os lados, da burguesia que sofre pressão social e dos empresários que tendem a acreditar que essas teorias, dificilmente seriam aplicáveis. Entretanto, mais um passo foi dado para a humanização do trabalho, e a desmistificação da teoria da máquina, com essa evolução das teorias de administração.

Na realidade, pode-se acreditar que o desenvolvimento das teorias administrativas foram fundamentais para o entendimento das organizações e da evolução do contexto que estão inseridas, assim como do processo que envolve as relações entre trabalho e trabalhador e como essas se desenvolveram ao longo dos anos, principalmente após a Revolução Industrial.

Segundo Kwasnicka (2003:139), "Podemos observar que a evolução das teorias administrativas obteve grande avanço nas últimas décadas. Pesquisas e evidências demonstram que não há uma forma única de estruturar uma organização, como se pensava anteriormente." A abordagem sistêmica reflete esse pensamento e define que uma organização é um sistema interdependente, ou seja, o resultado de interações entre ela mesma e o ambiente que a envolve.

Nesse ponto, nota-se que a evolução de um sistema necessariamente não elimina outro, muitas vezes, é apenas incorporado, ou mesmo adaptado. Um grande risco que se corre na mudança de gestão nas organizações, é quando a cultura não se atualiza e se tenta fazer uma evolução administrativa, em cima de outra, gerando o caos cultural na organização.

Cabe, nesse momento, entender um pouco mais sobre as organizações e sua conceituação, para perceber, a importância do desenvolvimento das teorias administrativas para o desenvolvimento corporativo atual, bem como, para entender como uma cultura nasce, cresce e desenvolve no contexto organizacional.

2.2 Organizações e Conceituação

Para melhor entender a cultura organizacional, deve-se primeiro discorrer sobre organizações e a sua conceituação. Para Moura (1978: 40), "Toda organização depende de alguma forma de seu ambiente, adotando em maior ou menor grau, estratégias para lidar com as pressões e desafios."

Sendo assim, torna-se necessário normatizar ações para que esse meio organizacional venha a atingir seus objetivos. Para tanto, a organização deverá ser estabelecida através de normas, procedimentos e valores, ditados por uma base administrativa. Segundo Chiavenato (2000:56), "A *Teoria Clássica* concebe a *organização* como uma estrutura de órgãos e cargos, com uma forma e disposição das partes, além do inter-relacionamento entre essas partes. Essa maneira de conceder a estrutura organizacional é influenciada pelas concepções antigas de organização (como a organização militar e eclesiástica) tradicionais, rígidas e hierarquizadas."

De acordo com Kanaane (1999), as organizações estão vivas e possuem uma sinergia própria, que reúne papéis incorporados por indivíduos em determinado contexto, esses papéis vão definir o lugar ocupado por cada membro desta organização, desenhando desta forma um organograma interno, que delimita ações e responsabilidades no âmbito organizacional, sendo assim, Kwasnicka (2003:13) afirma que:

Historicamente, o fenômeno da industrialização é relativamente recente. Antes da industrialização, as organizações humanas eram fundamentalmente a família, a tribo, a Igreja, o Exército e o Estado. Desde o princípio, o

homem sentiu necessidade de organizar-se para as campanhas militares, para os problemas familiares, para a administração governamental e para a operação de sua religião, decorrendo daí as primeiras noções de organização.

Sabe-se que as organizações foram evoluindo, aplicando os princípios das teorias administrativas. De acordo com Kwasnicka (2003), nas premissas da teoria clássica a estrutura organizacional deve ser simples, com poucos níveis, mas com uma definição forte e presente de autoridade, bem como responsabilidade, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Kwasnicka (2003:150) define organização como: “coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Envolve sistemas mecânicos *versus* sistemas orgânicos”

Para essa autora, a organização envolve transações planejadas com o ambiente, através de contribuições individuais das pessoas. Já para Chiavenato (2000:56), “A *organização* se caracteriza por uma *divisão do trabalho* claramente definida. [...] A *divisão do trabalho* conduz à *especialização* e à *diferenciação* das tarefas, ou seja, à heterogeneidade.”

Já a contribuição de Lacombe (2005:8) humaniza um pouco mais o conceito de organização, quando cita que “As organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem que tomam as decisões. Nada acontece em uma organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome.” Esse autor ainda afirma que são essas mesmas organizações que executam todas as atividades da sociedade atual, e que é formada por um grupo de pessoas, que buscam atingir objetivos comuns. Lacombe inclui nesta definição todas as categorias de organização, desde as famílias, até as associações culturais, cooperativas, organizações governamentais e não- governamentais etc.

Os três autores definem claramente o que é uma organização, sendo assim, a organização não é passiva a tudo que acontece em seu contexto interno e sim ativa, tem vida própria influenciada por uma série de nuances, que variam desde seu fundador, seus componentes, até o contexto e cenário onde esteja inserida, e a todo o momento, surgem influências que ditam novos parâmetros e rumos para uma organização. De acordo com Kwasnicka (2003:147), “Mudanças, desenvolvimentos, geração de conflitos, dinâmica grupal, são todos tópicos que refletem a evolução organizacional” e ao pensar ou dissertar sobre mudanças é fundamental conhecer a cultura organizacional, pois todo e qualquer desenvolvimento dentro das organizações implica necessariamente em mudança cultural.

Segundo Kwasnicka (2003:18)

Nada nesse mundo é estante. Tudo se move e sempre se pensa que o movimento é para melhor; nesse movimento é que se criam as histórias. O passado de qualquer coisa constitui a história dessa coisa. Na administração, não poderia ser diferente. Tanto a empresa como os homens que a administram estão em constante movimentação e produzem sua própria história.

E para entender também da história das organizações, faz-se necessário conhecer a cultura organizacional e seus componentes.

2.3 Cultura Organizacional

Entende-se por cultura organizacional o conjunto de valores e crenças que norteiam, identificam e diferenciam uma organização de outra. Esses valores e crenças são baseados e referenciados nos fundadores da organização e transmitidos através de histórias, rituais, linguagem e símbolos materiais, para os colaboradores e norteiam as ações e comportamentos desses indivíduos no âmbito organizacional.

Segundo Schein (1986, apud FLEURY, 1996: 20):

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura organizacional é aprendida através da passagem desses pressupostos básicos para os membros da organização, passagem essa que é realizada através de normas, procedimentos e também através da disseminação dos valores organizacionais.

Kanaane (1999: 39) refere-se à cultura organizacional “como sendo composta de três dimensões: **material** – sistema produtivo; **psicossocial** – sistema de comunicação e interação dos envolvidos e **ideológica** – sistema de valores vigentes na organização.”, que são transmitidos aos colaboradores e os posicionam sobre os comportamentos esperados e valorizados dentro do sistema organizacional em que estão inseridos. Determina-se dessa forma como funcionam as estratégias produtivas, como se espera que sejam transmitidas às informações, como deverão ser realizadas as interações e quais são os valores estabelecidos ideologicamente pelos fundadores.

Barbosa (2002), diferencia o termo cultura organizacional, de cultura corporativa e de cultura empresarial. Ao referir-se à cultura organizacional, divide o interesse pelo termo e pelo seu significado em três períodos: o primeiro, na década de 1960, quando o termo surge no âmbito das práticas de desenvolvimento organizacional, no qual era necessário construir organizações, com a implantação de valores humanísticos; o segundo, na década de 1980, até meados de 1990, considerado um momento de intensa competitividade para empresas norte-americanas, devido à competição com os produtos japoneses. A cultura nesse momento surge como um norteador para tempos de instabilidade, principalmente, no que se refere a novos valores para enfrentar a concorrência japonesa; e o terceiro período refere-se ao fim dos anos 90 até a atualidade. Esse momento do conceito de cultura organizacional apresenta continuidade e diferenças em relação aos anteriores. De acordo com Barbosa (2002:27), “A continuidade encontra-se, ainda, na percepção da cultura como uma variável com valor instrumental, no sentido de ser capaz de intervir substancialmente na realidade e ter valor e diferencial competitivo.”. Ou seja, a cultura nesse momento, prima por estabelecer mudanças de valor e por ter um diferencial competitivo, contudo, sempre próximo de valores intangíveis incluindo, nesse caso, uma atmosfera psicológica, como define Kwasnicka (2003:150), a cultura organizacional, é um “Modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes, ou seja, a atmosfera psicológica característica de cada organização.” Essa atmosfera psicológica compõe-se dos valores, crenças, ritos que constitui uma identidade organizacional.

Quando se refere a valores, julga-se necessário analisar que, no âmbito organizacional, encontram-se reunidos os valores individuais – valores que o indivíduo traz consigo estabelecidos dentro de sua cultura familiar e até mesmo como reflexo da cultura da comunidade social, religiosa, econômica e psicológica em que está inserido – e os valores organizacionais – valores preconizados através do fundador da organização, que se estabelecem através de influências internas – do próprio fundador – e externas relacionadas às políticas econômicas e sociais, vigentes no país e no mundo. Sendo assim, é importante que esses valores estejam em consonância no contexto organizacional, para que a cultura se estabeleça com o menor índice de divergência possível.

Assim, conforme Freitas (1999: 18), [...] um estudo sobre cultura organizacional nos parece não uma curiosidade acadêmica gratuita, mas sim uma investigação sobre teorias, fundadas na prática de organizações que estão à nossa volta e fazem parte do cenário

brasileiro.” Esse estudo de caso pretende estudar uma organização brasileira e a mudança estabelecida em sua cultura organizacional, para iniciar uma nova gestão. E para se falar em mudança, é premente conhecer a cultura que está viva no contexto organizacional. De acordo com Tavares (2002:57), “Qualquer organização ou grupo de pessoas, interagindo ordenadamente na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior, que é em si um repositório de cultura.” Sendo assim, todas as organizações, até mesmo de pequenos grupos possuem uma cultura, ou seja, um quadro de referências.

Sobre o quadro de referências, Lacombe (2005:229) afirma que:

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas.

De acordo com o autor, uma cultura deve ser bem definida para garantir consistência e coerência interna, visando possibilitar atingir as metas determinadas. Segundo Lacombe (2005:229), pode-se definir cultura organizacional como: “Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia definindo padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.” Essas decisões também vão contribuir para definir uma visibilidade cultural na organização. Ou seja, segundo Robbins (2004), existem características que são inerentes a cada organização, que definem claramente os seus parâmetros culturais, que influenciam o clima e todo o ambiente organizacional interno.

De acordo com Lacombe (2005:230):

Há três níveis em que as culturas atuam. 1. **Primeiro nível. Artefatos visíveis: comportamentos e criações.** Dentro de uma visão ampla, a cultura é vista como os valores e expectativas comuns, da mesma forma que as histórias, lendas, rituais e cerimônias. São apenas os sintomas da cultura, seus artefatos visíveis; o que realmente importa são as premissas básicas que estão por trás dessas aparências, isto é, aquilo que justifica os valores e as expectativas. [...] 2. **Segundo nível. Valores visíveis e conscientes.** Correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função, à capacidade de inovação, à lealdade; à hierarquia e às maneiras de resolver os conflitos e problemas entre outros. Esses valores se manifestam também na estrutura organizacional, nas políticas, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade. [...] 3. **Premissas básicas.** Essas premissas dizem respeito ao que se pensa sobre a natureza humana, sobre a existência e as relações sobrenaturais, sobre o relacionamento com o ambiente, sobre a natureza das relações humanas e da intimidade entre as pessoas e da atividade humana, do trabalho e do divertimento; da realidade e da ética, os quais constituem o terceiro nível da cultura.

Esses três níveis atuam de forma a estabelecer a cultura de uma organização. Bertero (1996:39) acrescenta ainda que:

A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional.

Neste sentido, ao conceituar cultura deve-se considerar os efeitos que o ambiente externo tem sobre a cultura da organização, uma vez que é primordial que, organizações estejam engajadas em processos de mudança com vistas a novos tempos administrativos, e que seus administradores entendam a importância de ajustar a cultura interna aos novos tempos.

O poder do fundador da organização está presente em todos os momentos de formação e transformação da cultura organizacional, desde os processos de recrutamento e seleção, até o próprio modelo de negócio. Segundo Bertero (1996:39), “As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças.”

O fundador vai buscar pessoas que tenham afinidade com seus pensamentos e métodos, para compor o “corpo organizacional” e possam difundir suas atitudes e visão do mundo, ou seja, o fundador “modela” a organização conforme seus parâmetros pessoais e profissionais. Esse modelo vai sendo transmitido de geração a geração, segundo Kotter e Heskett (1994:4): “A cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir.”

É importante nesse ponto conhecer um pouco mais sobre os componentes da cultura organizacional, para que se possa entender a dinâmica e o funcionamento interno de uma organização e seus rituais para a mudança em seu contexto.

2.3.1 Componentes da cultura organizacional

Alguns autores como Robbins (2004), Freitas (1991) e Fleury (1996) definem alguns componentes da cultura organizacional. Apresenta-se nesse capítulo alguns desses componentes.

a) Valores individuais *versus* valores organizacionais

Ao analisar os valores organizacionais, pode-se concluir que, desde a revolução industrial, bem como dos estudos de Taylor, que preconizavam as estratégias, as estruturas e os sistemas, abolindo de certa forma as reações humanas e problemáticas do contexto organizacional, pois existe uma valorização dos resultados e da produtividade em detrimento da realização profissional e pessoal do trabalhador.

Conforme Ghoshal et al (2002: 21): “Como os trabalhadores das linhas de montagem de Henry Ford, todos os funcionários eram peças substituíveis”. Assim as pessoas eram substituíveis, como as peças de uma grande engrenagem “a máquina organizacional”. Essa forma de pensar continuou sendo difundida, através de outras tantas ferramentas defendidas por diversos teóricos no mundo organizacional.

Ghoshal et al (2002:19) afirmam que:

na década de 1980, impulsionados por acionistas vociferantes pela competição global, os gerentes concentraram-se em acentuar a competitividade, melhorando sua eficiência operacional. Para tanto, reuniram uma série de técnicas, como qualidade total, a melhoria contínua e a reengenharia de processos [...], em geral economizaram em tudo o que podiam [...]. O resultado foi à vitória – parcial [...]. Consegui-se extrair valor, mas a que preço?

O preço foi pago pela maioria dos trabalhadores. Cabe, nesse momento, analisar os valores individuais, conforme Robbins (2004:17-18), “A compreensão de que os valores

individuais variam entre si, mas costumam refletir os valores da sociedade na qual o indivíduo foi criado, é ajuda valiosa para a explicação, e a previsão de comportamentos.” Percebe-se que muitos trabalhadores da chamada “geração veterana” têm como valor a fidelidade e lealdade aos patrões. Isso porque vieram de uma cultura em que as relações eram estabelecidas com base na confiança recíproca, valores inestimáveis para os mesmos. Ao ingressar no mundo organizacional, viviam do paternalismo tosco, autoritário, centralizador e massificante, mascarado por trocas significativas para a sobrevivência dos mesmos. Essas gerações pagaram um preço insuportável para se manterem empregáveis, viviam sob a mira da substituição, eram submissos e tinham auto-estima baixa.

Surge, então a geração dos *boomers*, cujo individualismo e competitividade, preconizados por uma cultura cada vez mais materialista, transformam trabalhadores em competidores incansáveis, na busca do sucesso e realização profissional, impulsionados por empresas que preconizavam a competitividade em detrimento da cooperação, a lealdade dos mesmos era pela sua carreira.

A geração X teve sua vida direcionada pela globalização e o acesso a novas tecnologias. Procuram equilibrar o trabalho e a vida social, com menos disposição em sacrificar o lazer pelos aumentos salariais. A lealdade se volta para os relacionamentos. Ocorre uma mudança de valores individuais, influenciada por valores internos e externos as organizações.

Por fim, surge a chamada geração da tecnologia, que busca o sucesso financeiro, influenciada pela facilidade na aquisição de novas alternativas tecnológicas e comodidades associadas. A orientação dessa geração se volta para o trabalho em equipe, a lealdade é para si mesmo e para os relacionamentos. Inicia-se assim, um novo relacionamento entre organização e geração da tecnologia, a relação da troca. Essa geração fica na organização, desde que se beneficie do relacionamento, a partir do momento em que este relacionamento não satisfaz, busca outra organização para se relacionar, e a recíproca em relação à organização também ocorre.

A relação entre organização e pessoas com as organizações e o trabalho, sempre foi embasada em valores e esses foram transformando-se, ao longo dos anos, sobre o impacto das mudanças mundiais, tecnológicas e culturais, que refletiram diretamente na relação das pessoas com o trabalho e, conseqüentemente, com as organizações.

Ghoshal et al (2002), propõem que essa relação com as empresas seja modificada por uma relação mais positiva e para que isso aconteça, faz-se necessário o rompimento do contrato antigo e o estabelecimento de um novo contrato moral com os funcionários, substituindo a exploração paternalista, pela criação de valor em uma relação em que os destinos são compartilhados, ou seja, uma relação profissional.

Para efetivar esse novo contrato, será necessário conquistar e incentivar novamente as pessoas, para que elas acreditem no valor que agregam às organizações e aos processos, para que deixem de acreditar serem meros coadjuvantes desse filme organizacional, através de crenças disseminadas por décadas a fio. A posição agora é passar as pessoas de coadjuvantes para artistas principais na direção do sucesso organizacional e na manutenção da competitividade empresarial.

Segundo Ghoshal et al (2002: 21), “A diferença entre o antigo e o novo não é apenas econômica, mas também filosófica.” Com referência à análise de Ghoshal et al, as estruturas de controle de comportamento praticado anteriormente nas empresas, substituía a autonomia, evitando assim que as pessoas criassem um novo valor, pois a necessidade primária era eliminar qualquer desperdício seja de tempo, de material ou qualquer outra coisa que não gerasse eficiência nas atividades.

Atualmente, algumas organizações já procuram incentivar as pessoas a trabalharem coletivamente em prol de objetivos e valores compartilhados, identificados nesta premissa como *empowerment*, que significa, permitir que as pessoas façam uso do poder, do

conhecimento e das habilidades que já possuem, com autonomia, no desenvolvimento de suas atividades profissionais. Segundo Noer (1997: 22), “O antigo contrato psicológico entre o funcionário e a organização está se desfazendo, e estamos debatendo questões básicas, tais como maneira de conduzir, motivar e planejar nesse ambiente novo e inexplorado – onde, gostemos ou não, somos todos funcionários temporários.”

Freitas (1991) evidencia em sua obra, uma pesquisa realizada por Posner, Kouzes e Schmidt (1985), que investigou a importância da ligação entre valores pessoais e valores organizacionais. Conforme Freitas, a conclusão da pesquisa é positiva, pois revelou uma relação entre o compartilhamento desses valores, com sentimento de sucesso pessoal, autoconfiança no entendimento dos valores, comportamento ético, entre outros. Isso demonstra a relação entre os valores, como contra ponto, para a sugerida rivalidade entre os valores individuais e organizacionais. Percebe-se que os valores compartilhados concorrem para o sucesso organizacional.

Segundo Lacombe (2005:231):

Entre os valores que a organização pode priorizar, em maior ou menor grau, destacam-se o nível de desempenho na função e os critérios para sua avaliação; a capacidade de inovação, de criação e o espírito empresarial; a disciplina, a lealdade, a hierarquia e a tradição; a competitividade ou, alternativamente, o espírito de colaboração com o grupo; a capacidade de decidir, de assumir responsabilidades e de cumprir os compromissos assumidos.

Em função desses e outros valores, a organização definirá sua tolerância pelo risco e pelos erros e conflitos e a forma adequada de tratá-los; sua forma de cobrar e de recompensar o desempenho e os resultados; o nível de formalidade nas comunicações e nos contratos; o grau de exigência de identidade com a organização (sentimento de “pertença”) e a flexibilidade para aceitar mudanças.

Percebe-se que alguns valores foram reformulados, outros abandonados, mas a prática sempre é mais lenta do que a teoria. Sendo assim, algumas organizações defendem valores atuais voltados para a gestão de pessoas, mas a prática ainda continua baseada em valores que buscam somente os resultados, com foco na competitividade, visto que seus gestores ainda atuam de forma centralizadora e autocrática. É necessário, então, conhecer um pouco sobre a história do trabalho e do trabalhador ao longo de uma década de convivência em torno das organizações.

b) O trabalho e o trabalhador

O trabalho, para o trabalhador, ao longo dos anos, transforma-se de uma relação de lealdade, baseada no paternalismo das organizações para um relativo descrédito nesta relação. Com o passar dos anos, os trabalhadores tendem a visualizar as organizações como mera fonte de satisfação de necessidades básicas, de sobrevivência e sustento da família. Tal relação se tornou cada vez mais desprovida de satisfação por parte dos trabalhadores, que não conseguiam vislumbrar novos horizontes de desenvolvimento. Percebiam-se sugados, ao fim de uma jornada de trabalho, sem vislumbrar qualidade de vida nessa relação mecanicista, que se viam obrigados a enfrentar, dia após dia.

Com o advento de novas descobertas tecnológicas, de novas alternativas administrativas, que transferiam seu foco de produção para as pessoas, a relação do trabalhador com o trabalho tendeu a se modificar, assim como a motivação das pessoas em relação ao seu trabalho. A transformação dos valores organizacionais, bem como dos princípios da administração, abriram novos horizontes para que os trabalhadores vislumbassem a possibilidade de desenvolvimento profissional associada à melhoria de

qualidade de vida no trabalho. Neste sentido, a auto-realização mobilizou os trabalhadores a estabelecerem uma nova relação com sua fonte de renda. Morgan (1996, apud LACOMBE, 2003:316), sugere algumas medidas a serem adotadas pela organização no que se refere à motivação, entre elas estão:

- a) auto-realização: estímulo ao completo comprometimento; o trabalho como dimensão importante na vida do empregado.
- b) auto-estima: cargos que permitam realização, autonomia e responsabilidade; trabalho que valoriza a identidade.

Os princípios de Fayol favorecem a auto-realização e a auto-estima do trabalhador, conforme referido por Morgan, cujas as pessoas dentro do contexto organizacional poderiam estabelecer um novo relacionamento com seu trabalho. Com base nesses princípios, as organizações procuraram oferecer novas perspectivas no que se refere à qualidade de vida dentro das organizações. Parte-se então, para uma mudança no contexto organizacional, tanto no que se refere aos valores organizacionais, que deixam de se basear somente no foco produção e vislumbra-se a possibilidade de inserir de forma mais dinâmica a participação efetiva do trabalhador nas tomadas de decisão, modificando seus valores, no que se refere ao comprometimento, com seu próprio desenvolvimento em prol de novos resultados para as organizações, que é base para a gestão com foco em pessoas. Contudo, a mudança de valor, não é fácil, e para essas mudanças se tornarem duradoras, os investimentos em informação e ações para disseminar novas crenças e referenciais são grandes, para ambos os lados: organização e pessoas.

Tais mudanças são baseadas também em novas premissas organizacionais, na profissionalização dos trabalhadores, para a funcionalidade das novas tecnologias. Nesse ponto, as necessidades tanto de trabalhadores quanto de trabalho se cruzam, ou seja, o trabalhador necessita de uma relação mais saudável no âmbito profissional, na qual vislumbre mais qualidade de vida e as organizações necessitam de profissionais, competentes e hábeis no desempenho de suas atribuições. Surge, então a necessidade de ressignificar essa relação entre trabalho e trabalhador.

Isso envolve a necessidade de mudança na cultura organizacional, o que modifica toda a estrutura embasada em crenças, valores e comportamentos, como se refere Schein (1986, apud FLEURY, 1996:20), ao enfatizar que a cultura organizacional está relacionada diretamente a princípios básicos que um grupo descobriu para lidar com interferências externas e internas. Logo, para modificar esses princípios, faz-se mister gerar o caos que determina qualquer funcionalidade de uma mudança.

De acordo com Morin (2005:64):

Para que um trabalho tenha sentido, é importante que quem o realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem o realiza. Para que um trabalho seja satisfatório para quem o realiza, parece ser importante que ele apele para suas competências.

Para que o trabalho seja prazeroso para o trabalhador, provavelmente, ele deve ser ressignificado internamente e culturalmente dentro da organização. Para isso, faz-se necessário modificar crenças e pressupostos estabelecidos, ao longo dos anos, sobre trabalhar. É partir de um princípio de dor e sofrimento, para o princípio do prazer e da satisfação em relação à atividade profissional que realiza. Cabe, neste momento, entender um pouco mais sobre crenças e pressupostos.

c) Crenças e pressupostos

Conforme se evidenciou no componente valores individuais *versus* valores organizacionais, os valores são internalizados ao longo dos anos, na relação trabalho e trabalhador. Contudo Schein (1984, apud FREITAS, 1991:19):

advoga que são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais de uma cultura. Quando algum grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade, e, se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta e válida.

Dessa forma, faz-se mister entender como essas crenças e pressupostos são estabelecidos. De acordo com Freitas (1991), esses termos são utilizados para expressar aquilo que é entendido como verdade para a empresa. É fundamental que a organização dissemine essas crenças, ou seja, as suas verdades, atuando na prática conforme o discurso, para que se efetivem as verdades estabelecidas.

Verdades essas que são disseminadas ao longo dos anos pela organização. Sabe-se que, para uma cultura ser considerada forte, os membros dessa cultura devem identificar essa cultura, em seu âmbito de convivência social interna nas organizações. Isso somente vai acontecer com a preconização de todas as crenças e pressupostos disseminados pela cúpula da organização.

Os ritos, rituais e cerimônias certamente, favorecem o estabelecimento dessas crenças e pressupostos, como é descrito a seguir.

d) Ritos, rituais e cerimônias

Esse componente da cultura faz-se presente em todas as atividades e/ou ações que se repetem com um objetivo estabelecido, conforme Robbins (2004:249) “São seqüências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, os objetivos mais importantes, as pessoas que são importantes e as que são dispensáveis.”

Freitas (1991) defende a idéia de que esse componente torna a cultura organizacional mais tangível e mais coesa, ou seja, mais próxima e coerente com a realidade dos membros da organização, visto que podem ser vivenciadas e transmitidas às gerações, bem como favorecerem o reconhecimento de alguns indivíduos no contexto interno. Como exemplo, pode-se citar as empresas como McDonald e Bob's, que identificam membros que se destacam em termos de produtividade, com a foto exibida para todos.

Esses membros, conseqüentemente, fazem história na empresa e podem repassá-las aos novos integrantes da organização.

e) As histórias e mitos

As histórias e mitos têm o sentido de perpetuar e valorizar eventos, feitos e realizações de seus membros ou até mesmo da própria organização. Segundo alguns autores, como Robbins (2004) e Freitas (1991), essas histórias são como mapas e circulam na organização, auxiliando o indivíduo a saber como as coisas foram ou são feitas por determinado grupo em determinado contexto (temporal).

Tendo em vista todos esses componentes e seus reflexos na vida organizacional das empresas e de seus membros, percebe-se que qualquer mudança significativa na cultura de uma organização, necessariamente, envolverá esses componentes como parâmetros. Estes devem ser considerados para que, as mudanças sejam efetivas e duradouras. Desafio que

muitas organizações não conseguem levar adiante, por terem dificuldades em estabelecer estratégias e ações, que realmente concretizem essas mudanças.

A grande maioria das organizações não consegue estabelecer mudanças duradouras em seus processos e procedimentos, provavelmente, por não considerarem todas as faces da cultura organizacional e a importância da mudança ou do ressignificar em todas essas faces da cultura organizacional.

2.3.2 Estudos práticos sobre cultura organizacional

Tavares (2002) cita o caso da SEMCO, para exemplificar uma situação de mudança a partir de exigências externas. Refere-se a uma inescapável reformulação de seus pressupostos que atingem internamente a organização.

Tavares (2002:39), referindo-se a mudanças na SEMCO, afirma que:

As culturas mudam pelos mesmos processos pelos quais se formam, isto é, através da ação coletiva guiada por ‘modeladores’ (heróis civilizadores ou mitológicos) que interpretam a realidade, transformam sua interpretação em ação visível, através do exemplo vivido e inteligível para o grupo como um todo, permitindo uma orientação no agir e interagir do cotidiano da empresa.

Kotter e Heskett (1994) citam em seu livro, “A cultura corporativa e o desempenho empresarial”, algumas empresas de grande porte que associaram as melhorias de desempenho a importantes mudanças culturais, como a: American Express; Xerox; Bankers Trust e British Airways, dentre outras. Segundo esses mesmos autores, esses casos mostram porque importantes mudanças culturais parecem ser raras, mas são viáveis e podem ser associadas à melhoria no desempenho, da produtividade e também da qualidade de vida no trabalho, desde que venham associadas a estratégias e ações, como ocorre com a organização objeto, dessa pesquisa

2.4 Gestão estratégica de pessoas

Sabe-se que o objetivo das organizações gira em torno da produtividade e, conseqüentemente, da rentabilidade para os seus acionistas. Os princípios básicos da administração apregoam a necessidade das organizações utilizarem de forma adequada seus recursos para que alcancem rentabilidade e a sobrevivam no mundo competitivo dos negócios.

O fundador da administração científica, Frederick W. Taylor (1856-1915) desenvolveu princípios básicos, que são conhecidos em todos os âmbitos administrativos, e serviu como base para muitas organizações administrarem esses recursos. Dentre eles, pode-se citar a utilização de métodos científicos para determinar o melhor modo de executar cada tarefa e a de atribuir toda a responsabilidade pela organização do trabalho aos gerentes e não aos trabalhadores. Dessa forma, o foco dos administradores da produção era determinar qual o melhor método para se realizar uma tarefa, de forma que fosse rentavelmente produtiva e eficaz, assim como, que a responsabilidade pelas ações a serem tomadas recaia sobre os supervisores e gerentes, sem contar com a participação dos trabalhadores. A produção era racionalizada e a participação do efetivo operacional era somente na execução das tarefas, conforme fossem determinadas.

Wagner III e Hollenbeck (2006:9) afirmam que: “Segundo Taylor, a rentabilidade de uma empresa poderia ser assegurada apenas pela descoberta da ‘melhor maneira’ de executar cada trabalho.” Como já visto, na seção que se refere à evolução das teorias administrativas, aos gerentes cabia ensinar as técnicas aos trabalhadores e utilizar um sistema de recompensas e punições para que as mesmas fossem por eles utilizadas, permanecendo os gerentes, dessa

forma, no controle total das decisões a serem tomadas, e os trabalhadores sendo meros executores, sem participação efetiva e criativa no trabalho que executavam.

Ao mesmo tempo em que a abordagem taylorista ganha força nos meios administrativos e organizacionais, surgem estudos referentes a um aumento da eficiência voltada para os procedimentos gerenciais.

Limongi-França (2004:27) afirma que:

Após essa postura fragmentada, surge um movimento que enfatiza as relações humanas e abre espaço, mais para frente, para as questões relativas à saúde física e mental ou psicológica do trabalhador. Esse movimento foi iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores, em Hawthorne.

Os estudos de Mayo contribuíram para o desenvolvimento de procedimentos que favoreceriam uma nova visão na administração. Foram os estudos de Mayo em Hawthorne que, segundo Wagner III e Hollenbeck (2006:15) “levantaram sérias questões sobre o enfoque da eficiência da abordagem da administração científica e dos princípios da administração.” Conforme esses autores, nesse momento, os estudos de Mayo, “estimularam o debate sobre a importância da satisfação humana e do desenvolvimento pessoal no trabalho.”

Abre-se uma porta para que os estudiosos das questões humanas, correlacionem trabalho com qualidade de vida, ampliando o sentido do indivíduo dentro das organizações e lançando luz para o que se entende hoje por Gestão de pessoas. A partir daí, conforme Limongi-França (2004:45): “A produtividade não está somente associada a processos de produção, mas a todo um conjunto de atividades de gestão, entre outras. [...] a produtividade é intrínseca às condições físicas, mentais e ambientais do mundo do trabalho.” Percebe-se, nesse contexto, a necessidade de ampliar o foco, ou seja, partir de um foco baseado somente na produção, para um foco mais amplo que valorize as pessoas, com recursos favoráveis ao desenvolvimento organizacional, conseqüentemente com resultados mais competitivos.

Somam-se a esses estudos, os princípios definidos por Fayol em sua abordagem dos princípios da administração. Fayol definiu 14 Princípios, conforme Wagner III e Hollenbeck (2006: 11):

Alguns desses princípios, concorreram de forma favorável para a modificação de conceitos voltados somente para a racionalização do trabalho, ampliando o foco de produção para outras variáveis que interferiam no resultado final da organização. Entre elas está a participação do trabalhador dentro do contexto produtivo nas organizações.

Cabe neste ponto, citar alguns desses princípios: a divisão de trabalho, cujas tarefas deixam de ter um componente somente repetitivo, seriam divididas em especializadas e simplificadas, selecionando melhor a mão de obra para a realização das mesmas; o de equidade que seria a aplicação de regras instituídas, onde entrariam também o respeito e a justiça; a estabilidade da ocupação, cujos trabalhadores, além de selecionados de acordo com a tarefa, teriam treinamento diferenciado para desempenhá-las, com tempo para se adaptarem aos seus cargos; a iniciativa por meio da qual os membros da organização devam ser incentivados a pensar por si mesmos, o que contribuiria para a melhoria da criatividade e o desenvolvimento de talentos na organização e, finalmente, o espírito de equipe, através do qual os gerentes devem favorecer o companheirismo, desenvolvendo o espírito de equipe para atingir as metas organizacionais.

Pode-se dizer que essas abordagens, sendo definidas e compreendidas quase que simultaneamente, tendem a demorar anos para serem absorvidas, tanto na teoria, quanto na prática e foi, dessa forma, que ocorreu dentro das organizações. A evolução dessas abordagens, que partiram de uma visão mecanicista e repetitiva, bem como tecnológica, para uma visão mais especialista e humanista, onde o patrimônio pessoas, foi valorizando-se ao longo do desenvolvimento dos estudos, associados aos resultados, dentro do âmbito

organizacional, recaem sobre a valorização das pessoas, que está, fundamentalmente, baseada em um novo enfoque adotado pelas organizações e que se refere à Gestão de Pessoas.

Segundo Dutra (2002: 44):

Essa é a grande transformação conceitual na gestão de pessoas, em que elas passam a ser agentes de sua própria gestão, em conjunto com a empresa. Os modelos tradicionais não conseguem traduzir isso; portanto, pensar a gestão de pessoas com base em uma visão funcionalista e /ou sistêmica não dá conta da realidade; passa a ser fundamental a inclusão no modelo das pessoas como agentes do processo.

Conforme esse mesmo autor, as pessoas têm papel fundamental nessa nova gestão. É premente que uma organização que atue com foco em gestão de pessoas, atenda as necessidades das pessoas. Esse é o âmbito de estudo deste trabalho: analisar quais ações essa organização, objeto do presente estudo, está efetivamente utilizando para gerir uma organização com foco em gestão de pessoas e quais as estratégias estabelecidas para modificar sua cultura organizacional, através dessas ações.

Nessa abordagem, a análise de Dutra (2002:24) conclui que:

As empresas passaram, a partir de então a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios. Esse envolvimento e comprometimento passaram a ser vital para:

- . produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços;
- . velocidade na internalização de novas tecnologias;
- . otimização da capacidade instalada;
- . criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais
- . velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

Para que novos paradigmas de relacionamento entre trabalho e trabalhador sejam estabelecidos, uma nova relação de comprometimento e envolvimento deverá ser construída de ambas as partes, organizações e funcionários. Segundo George (1968 apud DUTRA, 2002:27), “De forma geral, vamos verificar que, embora a gestão com pessoas remonte à antiguidade”, completa Dutra (2002:27), “somente no final do século passado é que essa questão assume a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então.” É de fundamental importância a adoção de uma nova estratégia para gerir pessoas comprometidas e envolvidas com o objetivo organizacional, não como meros expectadores, mas como parte integrante dessa grande engrenagem que, acompanhando a evolução das teorias administrativas, reconhece a importância das pessoas em seu contexto atual.

Pode-se citar aqui uma das premissas defendidas por Dutra (2002), no que se refere à estratégia para se investir, estrategicamente, em gestão de pessoas é necessário mudar o foco. Dutra (2002:46) afirma que:

Foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si. Não é possível pensar hoje uma parte da gestão de pessoas desarticulada de outra; é fundamental que uma alavanque a outra, gerando um efeito sinérgico. [...] Além de pensarmos o foco na integração, é fundamental atentarmos também para o foco no estratégico.

Nesse sentido, parece claro que se estabeleça uma nova liderança organizacional que circule esse novo foco para a gestão.

2.4.1 Poder, liderança e cultura

Desde os tempos mais primórdios da humanidade, sabe-se que as pessoas são influenciadas pelos líderes através do poder de que dispõem. De acordo com Lacombe (2005), existem três tipos de poder a saber: o poder legítimo que é conferido de acordo com a posição hierárquica ocupada pelo indivíduo dentro da organização; o poder referente que ocorre em virtude da afeição e do respeito que as pessoas tem pelo líder e o poder do saber, que é baseado nos conhecimentos que a pessoa possui.

Para efetivamente, atuar de forma condizente com a gestão estratégica de pessoas, é fundamental que o líder exercite a liderança, utilizando o poder legítimo conferido por sua posição hierárquica na organização, atuando com o poder referente durante sua gestão para que todos o reconheçam e o respeitem como um modelo por seu caráter, força e personalidade, bem como sua capacidade de agir e sua ousadia, revelando carisma diante dos envolvidos com a equipe, e deve por fim utilizar o saber para desenvolver pessoas, utilizando seu conhecimento para que todos de sua equipe se ocupem de desenvolver também seu potencial.

Esse líder da atualidade, com foco em gestão de pessoas, deve acreditar que gerenciar se refere a lidar com papéis, e ser gestor se refere a lidar com pessoas. Deve, pois buscar equilibrar as duas tendências no desenvolvimento de suas atribuições.

Para que efetivamente uma mudança cultural aconteça no âmbito organizacional, faz-se necessário que os líderes dessa organização apoiem as mudanças e as pessoas nos processos de mudança. Sendo assim, presença e importância do líder na mudança são peças fundamentais para o sucesso da mesma.

Faz parte das atribuições desse novo líder a habilidade de valorizar as pessoas, que é um fator de importância estratégica para a mudança cultural na organização. Ao mudar de foco, é necessário para os líderes e para a organização, ampliar seu domínio estratégico através da valorização das pessoas, visualizando o comprometimento delas com todo o processo.

2.4.2 Valorização das pessoas

A valorização das pessoas está, fundamentalmente, baseada em um novo enfoque adotado pelas organizações e que se refere à Gestão de Pessoas.

Esse novo enfoque a nível organizacional se deve muito ao diferencial que as pessoas vêm conseguindo em oposição às tecnologias, pois tecnologia se compra a qualquer momento e se copia a todo instante. Pessoas com diferencial são únicas em sua essência e as organizações percebem que o talento deve ser cultivado e desenvolvido para esse momento, principalmente no que se refere a profissionalização das instituições organizacionais.

As pessoas sentem-se mais motivadas, comprometidas e energizadas quando se percebem responsáveis e agentes ativas no processo de transformação organizacional.

Nenhuma transformação organizacional é efetiva, se não houver uma participação dinâmica das pessoas.

De acordo com Dutra (2002:41):

Quando nos voltamos para a gestão de pessoas, verificamos que muitas empresas tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas do insucesso. A recorrência de situações desse tipo tem levado à crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da gestão de pessoas.

Sendo assim, Dutra (2002) revela que a valorização das pessoas concretiza-se através de recompensas, oferecidas pela organização, como contrapartida por seu trabalho, e essas pessoas sentir-se-ão valorizadas realmente quando o atendimento de suas expectativas forem a nível não só econômico, mas de crescimento pessoal e profissional, além de reconhecimento e possibilidade de expressar-se no trabalho.

Segundo Dutra (2002), existem algumas idéias-força que enfatizam a importância da valorização das pessoas nesse novo modelo de Gestão.

Dutra (2002:42) sintetizou-as da seguinte forma:

.desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. [...];

.satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. Cabe enfatizar que estão incluídas aqui todas as pessoas que tenham relação de trabalho com a organização, independentemente de seu vínculo empregatício. Somente desse modo à gestão de pessoas fará sentido para a organização e para as pessoas;

.consistência no tempo: a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

Dutra define, ainda, algumas premissas relativas a essa mudança de contexto, que se referem à valorização de pessoas, premissas essas que servem de base para o apoio e a construção de um modelo de gestão de pessoas, que desempenhe papel estratégico na organização.

Uma de suas premissas iniciais é o foco no desenvolvimento em vez de foco no controle. Sabe-se que a evolução das teorias administrativas trilhou esse caminho, rendendo-se ao desenvolvimento de novas relações no trabalho e, conseqüentemente, à diminuição do controle e maior investimento no desenvolvimento das pessoas.

Outra premissa defendida por Dutra (2002:44) é “O foco no processo em vez de foco nos instrumentos”. Para esse autor, existem algumas ferramentas que são desenvolvidas ao longo do processo de gestão de pessoas que procuram valorizar as pessoas e seu envolvimento nesses processos através da utilização dessas ferramentas. Isso leva ao desenvolvimento de características tais como a transparência e a simplicidade, que possibilitam o maior comprometimento com as ações implementadas para melhorar processos e, conseqüentemente, aumentar produtividade e lucratividade das empresas.

Uma terceira premissa, defendida por esse mesmo autor, é que o foco de interesse não deve voltar-se somente para a empresa, mas deve conciliar-se com os interesses de todos os envolvidos nos processos. Sabe-se porém, que, essa tarefa não é fácil, visto que, como afirma Dutra (2002:45), “Os modelos tradicionais não conseguem contemplar esse dinamismo, estabelecendo proposições conceituais e operacionais rígidas e burocráticas.” Percebe-se então, que as empresas tendem ainda a conviver contextualmente com dois modelos de conduta, o que gera um caos cultural. É necessário então que as organizações que pretendem investir em seu desenvolvimento delineiem um só postulado a seguir, e mais necessário ainda que as pessoas envolvidas sejam informadas e introduzidas nesse novo contexto a ser trilhado.

Parece-nos claramente que Tavares (2002:4) comunga com as definições de Dutra sobre essa nova gestão quando afirma que:

Mais do que inovação tecnológica, mesmo naqueles segmentos onde o melhoramento possa vir incorporado na máquina, é um novo modelo de

gestão que se impõe para a conquista desta produtividade, que é a base para a permanência num ambiente de aceleração de competitividade.

Essa mesma autora acredita que os desafios atuais para as empresas é modificar o modelo de gestão atual, seja no âmbito das relações internas ou externas. E para que aconteça esse ajustamento, é necessário um ambiente modificado, seja nos padrões de pensamento, comportamento, posturas dentre outros.

Segundo Morin (2005:64), “No momento em que os administradores pensam em fazer mudanças nas organizações, deveriam projetar meios para valorizar o trabalho e lhe dar um sentido.”

Cabe então, neste momento, entender um pouco mais sobre os processos de mudança e suas nuances para a organização.

2.5 Processos de Mudança Organizacional

Normalmente, o processo tradicional de mudança ocorre de forma unilateral, cujas mudanças são impostas sem levar-se em conta o indivíduo e o ambiente em que ele está inserido, há muitos anos, nem mesmo os impactos que estas mudanças acarretarão na vida profissional e pessoal dos funcionários dessa organização.

Sabe-se que a inércia individual e/ou grupal pode gerar resistências à mudança de forma avassaladora, impedindo qualquer projeto de decolar rumo ao sucesso, pois, a força do hábito é uma barreira quase intransponível.

É fato que, ótimas idéias foram “por água abaixo”, devido à inabilidade e/ou inexperiência de alguns gestores, que compraram um pacote de eficientes programas voltados para gestão de pessoas, mas que deixaram de lado o ambiente em que esses programas iriam ser implantados. Ou seja, não consideraram como fator significativo a cultura organizacional, antes de implantar essas novas idéias. Dessa forma, os funcionários encaram esses programas, como mais uma onda, que vai passar pela empresa e que poderá arrastar algumas pessoas, mas a maioria continuará onde e como está, não permitindo que isso afete de forma significativa suas rotinas.

Sabe-se de antemão que a mudança organizacional ameaça as oligarquias, ameaça o poder existente, ameaça os pequenos feudos estabelecidos por anos a fio. Gera insegurança, ansiedade, descrédito, falsos rumores, ou seja, inúmeras dúvidas nos indivíduos.

Segundo Carvalho (2004: 7):

Na origem de toda mudança estrutural ou individual, esta presente o mecanismo básico que leva o objeto dessa mudança de uma situação para outra, ou seja, PERDA DE EQUILIBRIO EM FACE DE UMA NOVA REALIDADE.

É necessário, considerar a força cultural existente dentro de uma organização para efetuar qualquer mudança, caso contrário não terá efeito duradouro. Ou seja, se a organização, efetivamente, estiver interessada em implantar um novo sistema de gestão, terá que estar ciente que também definirá uma nova cultura organizacional e terá que lidar com as conseqüências que esta decisão trará.

Possivelmente, somente a posteriori é que a alta direção da Empresa vai dar-se conta dos estragos causados por uma mudança baseada em imposições e até mesmo em “modismos”.

A priori, todos os escalões de gestores das organizações querem implantar as mudanças e visualizam sempre resultados imediatos neste sentido, contudo, mudar uma cultura que levou anos para ser solidificada, não acontece com o “estalar dos dedos”. Deverá ser acompanhada e monitorada de forma intermitente, para que, alguns rumos sejam

acertados, até concluírem-se as mudanças, e até mesmo para que elas sejam estabilizadas e incorporadas pela organização como um todo. Conforme Moura (1978:40), “Outro ponto significativo seria relativo aos resultados esperados, tanto em termos de novos comportamentos, atitudes, etc., como em termos de tempo para obtenção desses resultados.”

Sobre essa condição, Kwasnicka (2003:150) afirma que: “[...] mudança: Adaptabilidade ao surgimento de forças que vêm de fora ou de alguma parte da organização”. Sabe-se de antemão que qualquer adaptabilidade a uma nova realidade não é tarefa fácil, para ninguém, muito menos para um cenário que envolve pessoas. Contudo, as transformações, se impõem a cada momento no contexto organizacional, é fato que o enfrentamento se faz necessário.

Segundo Fischer (1992 apud DUTRA, 2002:23):

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas.

Mudanças que envolvem a transformação de uma cultura existente, em outra desconhecida de todos. Em essência essas mudanças são normalmente baseadas em teorias proferidas, ditadas, conforme o ambiente externo pressiona a organização, apontando uma fraqueza estratégica a ser administrada. Mas na prática, a efetivação dessas mudanças somente acontecerá com a participação não apenas teórica dos envolvidos, mas com a ressignificação do novo contexto cultural, por toda a organização, a iniciar-se pela transformação de valores antigos em novos valores organizacionais e transmitidos efetivamente a todos os funcionários da organização, através de estratégias e ações.

Kotter e Heskett (1994) dividem o pensar em cultura organizacional em dois níveis, que divergem em termos de visibilidade e resistência a mudanças. Esses autores definem o primeiro nível, como um nível mais visível e superficial, e como sendo a representação de padrões de comportamento ou estilo da organização que os funcionários incentivam os colegas a seguir. O segundo nível, como mais profundo e arraigado, que se refere a valores que são compartilhados pelas pessoas, em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo, nesse nível a resistência à mudança é maior.

Mudança pode significar desaprender algo que levou anos para aprender, envolve, conseqüentemente, o segundo nível, ou seja, mais profundo e arraigado. Isso pode ocasionar conflitos, divergências, e exigem esforços de ambas as partes envolvidas. Para as organizações se manterem ativas e vivas faz-se necessário a mudança. E, quando mudar envolve pessoas, valores e crenças, o dispêndio de energia é muito maior.

Segundo Chiavenato (2002: 125):

Se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, aos equipamentos, aos métodos, aos processos, aos produtos e aos serviços.

A garantia de sucesso no mundo empresarial não depende atualmente, somente das modernização das tecnologias.

De acordo com Salles e Vilas Boas (2006:4):

Com esta afirmação, pode-se expressar em linhas gerais que, aderir a tecnologias competitivas não é garantia de sucesso no mundo empresarial; é preciso valorizar e desenvolver as pessoas; compatibilizando mudanças estruturais com mudanças comportamentais.

A mudança organizacional advém de um processo de transição estabelecido como estratégia no ambiente organizacional, para adaptações inerentes ao mundo empresarial. Mudanças são necessárias no decorrer da existência de uma organização, visando à sobrevivência diante de novos contextos mundiais.

Para Chiavenato (2000: 291):

Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou passagem de um estado para outro diferente. Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança.

Esta citação mostra que, em todo processo de mudança são necessários atos que trazem outras variáveis, que mobilizam a transformação de organizações, indivíduos, cultura e, enfim, todo o contexto onde esta mudança ocorre. Mudar não é fácil, principalmente no que se refere à cultura organizacional, visto que, preconizam valores e crenças disseminados ao longo de uma existência organizacional. Partindo deste pressuposto, a mudança organizacional gera o caos, pois objetivos e estratégias estabelecidas, com o decorrer da existência organizacional, devem ser revistos e refeitos, enfim transformados.

Isto envolve quebra de modelos mentais em todos os níveis organizacionais. Senge (1990:42) afirma que: “Modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir.” Esses modelos mentais agem diretamente sobre o comportamento das pessoas, em algumas ocasiões, sem que a pessoa se dê conta de que está sendo guiada por esses pressupostos culturais impregnados em si mesmas. Não é fácil modificar valores, pois a mudança é bem significativa, o indivíduo precisa aprender uma nova forma de ver algo velho, conhecido. Isso denota tempo e disposição, necessários em qualquer mudança.

Chiavenato mostra que a mudança deve ser vista como um processo e não apenas como um ato ou fato. A mudança traz em seu bojo outras variáveis que, entrelaçadas, vão permitir descrever e entender as etapas em si e as conseqüências destas para o desenrolar das mudanças como um todo. Ocorre, portanto, uma perda de equilíbrio, que aponta para a instabilidade, que deve ser administrada pela organização de forma coesa, dentro da estratégia já estabelecida para a mudança.

Não se pode pensar em mudança, sem traçar uma estratégia com focos a serem observados, medidos e controlados, visto que, ao administrar uma mudança, deve-se iniciar o processo pela explicação. Ou seja, deve estar claro para todos a necessidade da mudança, deve-se prever o caos, devido à necessidade do desequilíbrio que a mudança sugere, e devem-se utilizar estratégias e ações, para controlar as variáveis inerentes a esse processo como um todo.

Outro cuidado que se deve tomar é que mudança de comportamento não significa, necessariamente, mudança cultural, seria um grande erro acreditar nesse fato. Freitas (1991:117) afirma que: “Para que a mudança de comportamento produza uma transformação cultural, é necessário que as justificativas do comportamento também sejam mudadas.”

Lacombe (2005:233-234) comunga com a afirmação de Freitas quando afirma que:

Uma das maiores dificuldades que uma organização pode encontrar é mudar sua cultura. Deve-se lembrar que as decisões sobre as pessoas que foram admitidas se basearam, implícita ou explicitamente, na cultura existente, e que permaneceram na organização as pessoas que já possuíam ou que se

adaptaram ou aceitaram os valores e princípios em vigor. Assim, mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas e, em alguns casos, trocar essas pessoas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual.

Schein (2000 apud LACOMBE, 2005) reforça essa posição quando afirma que a cultura da organização pode mudar, mas, requer esforços e não acontece da noite para o dia. E, conseqüentemente, é muito ameaçadora para a comunidade organizacional.

Para que as mudanças efetivamente ocorram, dependem de fatores internos muito mais do que os externos. Um desses fatores se refere à força ou fraqueza da cultura em questão. Quanto mais antiga for uma organização, em termos de idade, mais forte é sua cultura e quanto mais nova, mais frágil sua cultura. Conseqüentemente, mudar uma cultura forte é muito mais difícil.

Alguns autores dividem a cultura em fraca e forte. Robbins (2004) define uma cultura fraca, como aquela que não estabelece para seus membros valores bem definidos e normalmente são representadas por organizações jovens, ou que tenham muita rotatividade. Por outro lado, uma cultura forte, traz em seu bojo uma presença de valores fortemente arraigados em seus membros. Para Kotter e Heskett (1994:17), “[...] as firmas de culturas fortes são vistas por quem está de fora como tendo um certo ‘estilo’ – o ‘jeito de fazer as coisas’”. Conforme esses mesmos autores, essas culturas ditas como fortes tendem a ser mais resistentes a mudanças. Dessa forma, faz-se premente, estabelecer estratégias para a mudança.

2.5.1 Estratégias para mudança

Um dos “gurus” atuais sobre estratégias discorda um pouco da importância da estratégia como posição isolada. Segundo Welch (2003 apud LACOMBE, 2005:363), “Estratégias não valem nada se não tivermos boas pessoas. Em meu modo de pensar, as pessoas devem vir em primeiro lugar. As estratégias vêm depois.” Parece claro que, para Welch, de nada adiantam as estratégias, se não tiverem pessoas para colocá-las em prática. Sendo assim, é essencial envolver as pessoas nas estratégias, principalmente, nas estratégias para mudança. Segundo Pfeffer (1998 apud LACOMBE, 2005:364), “Se a empresa quer obter vantagem competitiva, deve procurar manter os ativos humanos que para isso contribuem, em vez de devolvê-los ao mercado para trabalhar para competidores”

Nesse sentido, de acordo com Kwasnicka (2003:145):

As mudanças são processos de transformação de comportamento de um indivíduo, grupo ou entidade social, como organização.

Nunca uma mudança pode ser considerada final. Ela é sempre um movimento contínuo de correção de rumos. [...] Isso porque nenhum ser social, indivíduo, grupo ou instituição é estático; são seres dinâmicos por natureza, [...]

Ora, se essas mudanças modificam o comportamento do grupo, conseqüentemente, geram insegurança, ninguém se sente seguro diante de mudanças, pois existe sempre uma alteração do *status quo* gerando medo do desconhecido, do futuro imprevisível. Sendo assim, as estratégias para mudança devem ser tratadas considerando os aspectos comportamentais e psicológicos de todos os envolvidos no processo, independente de seu cargo dentro do contexto organizacional. Enfim, essas estratégias devem envolver todos, começando pela alta direção até os níveis operacionais e, se possível, envolver também terceiros e fornecedores, atingindo também os clientes.

Outra barreira para a mudança é a maturidade organizacional que, também pode gerar dificuldades para a inovação. Ou seja, a organização deve estar pronta para uma mudança,

preparada para enfrentar esse desafio, o desafio do desenvolvimento, do crescimento. De acordo com Carvalho (2004:7), “De nada adianta um programa de desenvolvimento organizacional bem montado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existe uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de agir.”

Segundo Kotter e Heskett (1994:5), “A estratégia é apenas a lógica para conseguir movimento em alguma direção. As crenças e práticas exigidas em uma estratégia poderão ser ou não compatíveis com a cultura da firma.” Conforme esses autores, normalmente novas estratégias, ainda não estão em consonância com a cultura. Sendo assim, a empresa tem dificuldades em implantar essas novas estratégias, exatamente porque os padrões de comportamento de uma estratégia não são ainda padrões culturais, visto que precisam atuar nos dois níveis já evidenciados no capítulo sobre mudança, no qual esses mesmos autores consideram o nível mais profundo que se refere a valores mais resistente à mudança, o mais difícil de ser estabelecido. Resta, então, aos envolvidos com o planejamento estratégico da organização visualizar ações condizentes com o estabelecimento de uma nova cultura que favoreça a implementação das estratégias e a internalização pelos membros da organização.

No presente estudo de caso, percebe-se que a organização traçou um plano de ação que favorecesse o estabelecimento de novas estratégias tecnológicas e de gestão, conforme se identifica no capítulo Resultados e Discussão deste trabalho, em consonância com as observações de Kotter e Heskett.

Cabe, nesse momento, entender um pouco sobre estratégia em tempos de globalização, de acordo com Serra e Torres (2003:5): “Estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos.” Sendo assim, as estratégias para mudança de cultura organizacional devem estar baseadas em processos que envolvem decisões e que definem os meios a serem utilizados para alcançar o sucesso no empreendimento. Essas decisões devem também levar em conta o impacto sobre o desempenho das pessoas em termos de produtividade e qualidade nas tarefas. Segundo Kotter e Heskett (1994:12), “A cultura corporativa pode ter impacto significativo no desempenho a longo prazo de uma firma.”

Essa visão é compartilhada também por Gordon (1985) que teve, parte de seus estudos sobre o relacionamento entre cultura corporativa, setor da indústria e performance da organização, analisados por (FREITAS, 1991:106) que conclui: “Sendo então a cultura definida pelos administradores, a partir da visão estratégica e em consonância com o mercado no qual a organização opera, ela é para o autor uma variável que afeta decisivamente o desempenho organizacional.”

Sendo assim, faz parte da administração estratégica de uma organização, que tem como visibilidade o mercado globalizado e competitivo investir em mudanças culturais, para aumentar suas forças e reduzir suas fraquezas, com relação ao contexto externo.

Como contra ponto, essa mesma autora evidencia os estudos de Barner (1986), que entendem que a cultura pode ser fonte de vantagem competitiva, desde que seja passível de avaliação quantitativa, se for passível de administração e mudança planejada. Mesmo assim, defende Barner (1986), gera apenas o retorno econômico normal a longo prazo. Freitas (1991) não evidencia em sua obra objetos de pesquisa de Barner (1986) que reforcem essa teoria. A autora afirma que as pesquisas no sentido de não associar cultura com desempenho são fracas e passíveis de pontos divergentes.

Atualmente, segundo Chiavenato (2000:444), “A velocidade da mudança e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto à adaptabilidade das organizações, como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios.”. Percebe-se então, que a necessidade de um retorno econômico pelos empresários, clama por novas estratégias para a adaptação aos novos tempos e de forma rápida e contínua. Para tanto, faz-se premente gerenciar essas mudanças e a própria cultura da organização. Fleury (1996)

afirma que é possível gerenciar a cultura de uma organização, entretanto, a questão se torna mais complexa quando a proposta é de mudança de padrões culturais. Isso porque sabe-se que envolve a mudança de valores, rituais, práticas organizacionais e outros fatores no processo de criação de cultura. Sendo assim, quando uma organização se propõe a modificar sua cultura, é fundamental primar pela estratégia, para que os resultados esperados sejam atingidos dentro das expectativas dos dirigentes.

Conforme Fleury (1996:26), “É neste quadro de mudança que se vão tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural: é um processo de criação conjunta, para o qual não existem receitas prontas” Percebe-se que é necessário construir estratégias, também com base em resultados das ações implementadas e essas estratégias devem contar com a participação de todos os “artistas organizacionais”. Ou seja, desde dirigentes, gestores ao operacional, é uma teia que não se pode tecer sozinho.

De acordo com Chiavenato (2000), algumas dessas adaptações enfocam a ênfase nas equipes de trabalho e na consolidação da doutrina do conhecimento, que envolve cada vez mais uma porcentagem maior dos trabalhadores e significa um envolvimento maior a nível intelectual, criativo e inovador do trabalhador nas tomadas de decisão. Essas premissas devem ser consideradas como estratégia para mudança. Segundo Hammer (1994 apud Senge, 1999: 23), “A mudança radical na forma de execução do trabalho leva inevitavelmente à definição de novos trabalhos com novas exigências de habilidades que, por sua vez, demandam novos tipos de pessoas.” Percebe-se, necessariamente, o estabelecimento de novos valores para preservar estrategicamente novos talentos na organização.

Outra estratégia sugerida seria a de Kwasnicka (2003), na qual as organizações deveriam desenvolver respostas rápidas e eficazes para administrar conflitos decorrentes de mudanças externas e internas. E uma alternativa para isso seria a renovação contínua através do desenvolvimento organizacional, onde agentes de mudança, indivíduos que planejam com base em ciência comportamental, processos preparatórios para mudanças eficazes, garantiria o desempenho eficaz dos membros das organizações diante das mudanças. Novamente, as pessoas surgem no processo como atores principais, segundo Pettigrew (1996:145):

A mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança.

Ainda, conforme esse autor, a cultura é aceita implicitamente, sendo muito difícil modificar ‘coisas’ implícitas do pensamento e comportamento das pessoas, pois essas ‘coisas’ não emergem facilmente para discussão. Sendo assim, as mudanças sofrem as barreiras impostas de forma implícita, seja ela individual, por hábito, por segurança, por fatores econômicos, ou medo do desconhecido ou pelos grupos internos, que vivem da inércia estrutural, que são influenciados pelo poder, pela política. Esses indivíduos e grupos não se dispõem a abandonar suas crenças e pressupostos resistindo bravamente a estratégias e ações para a mudança. Sendo assim, qualquer estratégia para mudança deve ter como premissa a superação das resistências individuais e em grupo para as mudanças. O foco e a intensidade de ações deve ser constante e com manutenção programada.

Outro fator impactante na implantação de estratégias para mudança refere-se às subculturas existentes nas organizações. Segundo Pettigrew (1996:148), “A maioria das empresas não possui apenas uma única cultura organizacional, porém, em qualquer época podem apresentar diferentes conjuntos de crenças e pressupostos, ou seja, uma série de subculturas.”

2.5.2 Ações aplicadas para a mudança

Historicamente, sabe-se que os investimentos no desenvolvimento das pessoas era posto de lado pelas organizações em benefício da tecnologia. Logo, investir em novas tecnologias sempre foi prerrogativa organizacional, não que isso tenha mudado. Mas para o bem das pessoas, as organizações entenderam que estrategicamente é fundamental investir no desenvolvimento das pessoas, para que elas lidem eficazmente com as novas tecnologias. Para isso, foi necessária uma evolução, ou até mesmo uma revolução nas organizações. Faz-se premente investir no desenvolvimento organizacional, ora isso é uma estratégia para o crescimento, a competitividade e a manutenção da competitividade global.

Kwasnicka (2003:145) afirma que:

Nenhuma evolução ocorre isolada: se, por um lado, estamos vendo a evolução das teorias organizacionais, por outro podemos afirmar que existe preocupação com o desempenho e a eficácia organizacional. Por trás de toda essa tecnologia de como administrar melhor surgiu uma corrente instrumentalista com a preocupação de munir o administrador de ferramentas que permitissem avaliar tanto o desempenho da organização com o dele próprio. Para isso, contamos com a grande contribuição dos comportamentalistas, que procuraram entender melhor o comportamento do homem dentro do processo de mudança, advindo daí a prática do Desenvolvimento Organizacional (DO).

Pode-se compreender que, atualmente, os mentores intelectuais das ações que efetivam as mudanças estratégicas no âmbito organizacional, são as pessoas envolvidas com o Desenvolvimento Organizacional, o chamado DO como sugere Kwasnicka. Essa mesma autora indica que a forma correta para se obter bons resultados, é efetuar através de pesquisas de atitudes, laboratórios de sensibilidade, avaliações de personalidade, buscando coerentemente a evolução dos grupos de trabalho para que permita uma coesão e conseqüentemente o desenvolvimento da organização.

Existe uma necessidade premente, de direcionar as pessoas para o desenvolvimento que agregue valor às organizações, para que essas mesmas pessoas consigam utilizar as tecnologias disponíveis para o bom desempenho, gerando efetivamente melhores resultados em nível de produtividade. Ora, para buscar o desenvolvimento das pessoas é necessário engajá-las nesse processo, através de sensibilizações, com se refere Kwasnicka (2003), portanto, tornam-se necessárias ações nesse sentido.

Segundo Dutra (2002:126), “As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo, que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa.” Dutra é assertivo ao definir o posicionamento das organizações, no que se refere ao desenvolvimento. Porém, afirma que, ainda não se observa uma implementação de sistemas de gestão, que possam efetivamente, assegurar bons resultados nesse sentido. Ou seja, provavelmente, as organizações ainda não encontraram ações efetivas, que garantam o empenho das pessoas em seu desenvolvimento, e que concorram para o crescimento do desempenho organizacional. O presente estudo de caso visa, exatamente, conhecer quais ações podem tornar-se estratégicas para a mudança de cultura organizacional com foco estratégico em gestão de pessoas.

Tavares (2002:37) afirma que:

Uma organização, ao se transformar numa cultura, cria um conjunto de ações relativas a seu posicionamento externo e à sua coordenação interna, de caráter ideológico, comportamental e material, que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento. Essas ações são executadas, testadas e avaliadas, e então retidas e transmitidas socialmente, como o modo apropriado de lidar com os problemas de ajustamento externo e de

relacionamento interno (bem como de pensar e de sentir a respeito do mundo organizacional).

Conforme Tavares, deve-se então, no processo de mudança estabelecer novas ações para transformar uma cultura antiga, numa nova cultura e, de acordo com Senge (1999), as mudanças não devem ocorrer somente nas organizações, mas também dentro das pessoas. E modificar pessoas-valores, crenças, paradigmas – sugere ações estrategicamente elaboradas e planejadas para manutenção das mudanças. Ainda, de acordo com Senge (1999:23), “Só mudando nossa forma de pensar é que poderemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada.”

No capítulo de Resultados e Discussão do presente estudo, estarão elencadas as ações identificadas no estudo de caso, observado. Elas poderão servir de referência para outras organizações em processos de mudança cultural, com o mesmo foco que o objeto desta pesquisa.

Para falar sobre ações para mudança é fundamental referir-se ao comprometimento das pessoas com a mudança, que é tema do próximo item no referencial teórico.

2.6 Comprometimento & Mudança

Nenhuma mudança ocorre em lugar algum sem o comprometimento dos envolvidos, sejam pessoas, sejam organizações. Para tanto é necessária uma revisão de conceitos, paradigmas e como se refere Kwasnicka (2003), revisão nos hábitos, na mentalidade, nos valores e conseqüentemente nas atitudes das pessoas. Sendo assim, a cada ação na direção da mudança, envolve uma reação de todos os envolvidos. Isso implica no comprometimento e envolvimento das pessoas com as mudanças.

Segundo Dutra (2002), o envolvimento não se dá somente através de belos discursos feitos pelo diretor ou o mais alto cargo da organização, nem com a oferta de novos salários, benefícios ou outras facilidades, mas pela compreensão das pessoas dos objetivos e expectativas advindos com as mudanças, bem como do entendimento por todos das vantagens concretas para cada um na sua relação com a empresa, em tempo real e em termos de futuro. Se não for dessa forma, dificilmente as pessoas se comprometem com as mudanças.

Neste mundo globalizado, as pessoas têm uma nova relação com seu trabalho e estão cada vez mais tomando posse da gestão de seu desenvolvimento, conforme afirma Dutra (2002:48): “As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa, as condições objetivas de desenvolvimento profissional.” Como afirma o autor, as empresas devem criar o espaço e estimular o desenvolvimento das pessoas, oferecendo as condições necessárias para que isso aconteça. Faz-se necessária uma interação contínua entre empresa e pessoas, para gerar o comprometimento para as mudanças. Somente dessa forma, a empresa conseguirá segundo Dutra (2002:48) “alavancar sua competitividade por meio das pessoas.”

De acordo com Tavares (2002:5):

O envolvimento necessário do trabalhador para atender às novas exigências dos processos produtivos precisa ser criado. Isto pode ser feito quando a cultura da organização passa a considerar que, ao transpor os portões da empresa, o homem que ali adentra (para ocupar qualquer posição hierárquica) é um ser completo, carregando consigo sua memória, seus sentimentos, seu corpo e não somente aquele fragmento que o capacita a adicionar a máquina, a obedecer ou definir regulamentos e normas.

Para que isso ocorra, é extremamente necessário associar mudança de cultura com aprendizagem organizacional, ou seja, faz-se premente, aprender a aprender novas formas de desenvolvimento dentro das organizações.

2.7 Cultura & Aprendizagem Organizacional

O movimento das relações humanas, que teve início com Elton Mayo (1924), em Hawthorne, quando se defendeu a importância da satisfação humana e o desenvolvimento as pessoas no trabalho, seguido pela contribuição da visão comportamental para a teoria administrativa e conseqüentemente para o âmbito organizacional, contribuiu para a necessidade de uma inovação cultural.

Esse movimento vem de encontro à opinião de Lívia Barbosa (2002), quando se refere aos períodos de utilização do conceito de cultura organizacional. Neste sentido, esse período de valorização das pessoas, favoreceu o início de um movimento que atualmente chama-se de gestão do conhecimento, que envolve a aprendizagem, ou seja, educação para a mudança. Sabe-se que qualquer mudança para se tornar efetiva sugere um novo aprendizado, que envolve uma nova “educação”.

Ao lado das mudanças na estrutura organizacional, tais como algumas teorias inovadoras, cita-se a teoria z de Ouchi (1982) e abordagens de teóricos da nova administração, tal como Peter Drucker (1997). Essas novas abordagens, referem-se a alterações na relação trabalho/trabalhador, satisfação e insatisfação com trabalho, a mudanças no ambiente do trabalho, no ambiente organizacional, a utilização de estratégias educacionais, ou até mesmo uma nova abordagem das tarefas com propôs Chris Argyris (1964) ao falar de *job enlargement* – segundo a qual as pessoas não se limitam a uma tarefa, mas realizam diversas atividades correlatas e seqüenciais – e o *job enrichment* – em que ocorre uma ampliação vertical do trabalho – propondo então mudanças na organização e distribuição de tarefas, em estudos subseqüentes. Esses conceitos se desdobraram em *empowerment*, ou seja, uma teoria que sustenta a motivação individual e os resultados tendem a melhorar quando são dadas as pessoas oportunidade de participar das decisões sobre seu trabalho.

Todas essas transformações no âmbito das teorias administrativas, suscitaram alterações na questão da cultura organizacional. Conseqüentemente também, na aprendizagem organizacional, pois, se ao longo dessa dissertação referiu-se à cultura organizacional como um conjunto de valores que são aprendidos, para qualquer mudança nesse âmbito, sugere-se um novo aprendizado.

Segundo Senge (1998 apud Lacombe, 2005:346), “Para terem sucesso, as organizações têm que descobrir como cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis”. Lacombe (2005:346) complementa, dizendo que: “Além da capacidade de aprender, temos que acrescentar a de armazenar, recuperar e transferir os conhecimentos. O capital já não é rei; as competências das pessoas o são. [...] a empresa de sucesso é a que consegue aprender eficazmente.” e ainda pode-se acrescentar que para aprender a organização tem que resignificar o conhecimento existente dentro do novo contexto ao qual vai se inserir.

Senge, (1999: 24) afirma que:

As mudanças culturais que surgem quando as pessoas começam a operar com uma verdadeira orientação para a aprendizagem variam de empresa para empresa, mas, de um modo geral, representam profundas mudanças universais na cultura tradicional da gestão no Ocidente. Empreender tais mudanças é uma tarefa audaciosa, talvez até disponível, para as empresas, trabalhando sozinhas.

É necessário criar uma cultura de aprendizagem organizacional, que possa auxiliar a organização nos novos tempos de mudança. Para Dutra (2002), é fundamental a criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações, pois, daí advêm as respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. Somente com o estabelecimento de novos vínculos de comprometimento mútuo é que as organizações poderão garantir mudanças duradouras em sua gestão organizacional. Para tanto, se faz necessário investir fortemente na aprendizagem organizacional.

De acordo com Dutra (2002:23):

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

Pode-se comparar essa citação de Dutra com a afirmação de Semler (1988 apud ZABOT e SILVA, (2002:38): “Numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. E esse conhecimento tem que ser um caminho de via dupla. Ou seja, tanto a organização deve adquirir novos conhecimentos, como o trabalhador nela inserido também, pois, a vantagem competitiva está no mercado capitalista dos negócios e, paralelamente, no mercado de trabalho.

Segundo Chiavenato (2000:450):

A aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização. Toda organização precisa inovar e aprender a enfrentar os desafios que bloqueiam o seu progresso. A vantagem competitiva de uma organização somente é sustentável através do que ela sabe, como ela consegue utilizar aquilo que sabe e a rapidez com que aprende algo novo.[...] a aprendizagem organizacional busca desenvolver o conhecimento e desenvolver habilidades que capacitem as pessoas a compreender e a agir eficazmente dentro das organizações. Uma organização de aprendizagem constrói relações colaborativas no sentido de dar força aos conhecimentos, experiências, capacidades e maneiras de fazer as coisas que as pessoas devem utilizar. Melhorar os processos de comunicação que levam as pessoas a articular e refinar suas aspirações e objetivos para melhor alcançá-los.

Diante do exposto nesta base teórica, fica evidente que a cultura organizacional depende de vários fatores e condicionantes, em que o papel das pessoas é extremamente determinante. A cultura depende das pessoas e, ao mesmo tempo, o agir das pessoas determina a cultura. Cabe à organização, compreender o significado das pessoas em todo esse processo. É a evolução disseminada pelas novas teorias da administração. E nesse processo, a busca por novos conhecimentos é fundamental.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo se fundamentam na metodologia de estudo de caso e partem de uma pesquisa bibliográfica, análise documental, e pesquisa de campo, contendo entrevistas e aplicação de questionário. Para Tripodi et al (1975, apud MARCONI; LAKATOS 2002:84), “as pesquisas de campo dividem-se em três grandes grupos: quantitativo-descritivas, exploratórias e experimentais.” Nesta dissertação será utilizada a pesquisa de campo Quantitativo-Descritivas que, segundo Marconi e Lakatos (2002:84):

consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas ou amostras de população e programas.

Foi utilizada a pesquisa de campo exploratória que, para Marconi e Lakatos, (2002:85) se refere a:

são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para análise de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtém-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado. Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo etc..., para estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem.

3.1 Pesquisa Qualitativa

Para Richardson (1999, apud LAKATOS; MARCONI, 2004:271), a pesquisa qualitativa:

pode ser caracterizada como uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características e comportamentos.

Dessa forma, utilizou-se nesta dissertação a pesquisa qualitativa com o objetivo de compreender de forma detalhada o significado da utilização de algumas ações para a mudança, e o que acarretou no comportamento e na atitude das pessoas. Sendo assim, conforme afirma Minayo (2002, apud LAKATOS; MARCONI, 2004:271), a pesquisa qualitativa “responde a questões particulares”, motivos estes que estão embasados em valores, atitudes e crenças identificadas de forma única pelos entrevistados, que não podem ser

identificados através da utilização de método quantitativo. Segundo Menga (1986, apud Lakatos; Marconi (2004:271), o estudo qualitativo “é o que se desenvolve numa situação natural; é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.” Sendo assim, esta forma de pesquisa torna-se imprescindível neste estudo.

3.2 Pesquisa Quanti –qualitativa

Utiliza-se a pesquisa quantitativa dentro do modelo de pesquisa de campo com intuito de investigar e delinear fatos e fenômenos do estudo de caso. De acordo com Marconi e Lakatos (2002:84), a pesquisa quantitativo-descritivo divide-se em quatro grupos. Nesta dissertação são utilizados como referência os estudos de verificação de hipótese que, segundo Marconi e Lakatos (2002:84):

São aqueles estudos quantitativo-descritivos que contêm, em seu projeto de pesquisa, hipóteses explícitas que devem ser verificadas. Essas hipóteses são derivadas da teoria e, por esse motivo, pode, consistir em declarações de associações entre duas ou mais variáveis, sem referência a uma relação casual entre elas.

Utiliza também como referência os estudos de descrição de população que, como afirma Marconi e Lakatos (2002: 84-85):

são os estudos quantitativo-descritivos que possuem, como função primordial, a exata descrição de certas características quantitativas de populações como um todo, organizações ou outras coletividades específicas. Geralmente contêm um grande número de variáveis e utilizam técnicas de amostragem para que apresentem caráter representativo. Quando pesquisam aspectos qualitativos como atitudes e opiniões, empregam escalas que permitem a quantificação.

3.3 Pesquisa Bibliográfica

Segundo Cervo (2002:65):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Neste estudo de caso, a pesquisa bibliográfica referenciou o tema, identificando autores que oferecem contribuições culturais e científicas a respeito do tema central da dissertação, no caso cultura organizacional e também temas que influenciem diretamente a abordagem do tema central.

3.4 Estudo de Caso

Para Yin (2005:20), “Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.” Nesta dissertação, baseado em Yin (2005:20): “As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentação - informativos e avaliações formais da amostra; entrevista semi-estruturada, – realizada com amostra para coleta de dados quantitativa; pesquisa qualitativa; pesquisa quantitativa; observação assistemática e observação participante.

A seguir, o investigador vai apresentar a contribuição de cada uma dessas seis fontes, para essa dissertação.

3.4.1 Documentação

A documentação no presente caso se refere a informativos e avaliações formais da amostra. De acordo com Cervo (2002:67) na pesquisa documental: “são investigados documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Estuda a realidade presente, e não o passado, como ocorre com a pesquisa histórica.”

Nesse sentido, a documentação sobre dados secundários utilizada nesse estudo se refere à pesquisa de clima, relatórios, avaliações, informativos utilizados para divulgar as ferramentas e como forma de comunicação informal na organização. Essa documentação secundária permitiu contextualizar o cenário antes da pesquisa, durante e depois da pesquisa subsidiado a análise de dados primários que são as informações das entrevistas e questionários, considerados fontes primárias de dados.

3.4.2 Entrevista semi-estruturada

Conforme afirma Cervo e Bervian (2002:46), “A entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.” Sendo assim, nesta fase da metodologia foi utilizado um roteiro com as questões inerentes aos objetivos da pesquisa.

Cervo (2002:46) afirma que se devem adotar alguns critérios para o preparo e a realização da entrevista:

- a) o entrevistador deve planejar a entrevista, delineando cuidadosamente o objetivo a ser alcançado.
- b) obter, sempre que possível, algum conhecimento prévio acerca do entrevistado.
- c) marcar com antecedência o local e horário para entrevista. Qualquer transtorno poderá comprometer os resultados da pesquisa
- d) criar condições, isto é, uma situação discreta, para a entrevista, pois será mais fácil obter informações espontâneas e confidenciais de uma pessoa isolada do que de uma pessoa acompanhada ou em grupo.
- e) escolher o entrevistado de acordo com sua familiaridade ou autoridade em relação ao assunto escolhido.
- f) fazer uma lista de questões, destacando as mais importantes.
- g) assegurar um número suficiente de entrevistados, o que dependerá da viabilidade da informação a ser obtida.

Neste sentido, no que se refere ao item a), as entrevistas foram agendadas com antecedência dentro das possibilidades do entrevistado, para assegurar que o item b) fosse atendido; o entrevistador foi o próprio pesquisador que já conhecia previamente a população a ser entrevistada, visto que, essa população é uma parcela reduzida de funcionários, ligados à gestão da empresa e a atividades de suporte técnico que, no passado, exerciam também atividade de gestão em um segundo e terceiro escalão dentro da escala hierárquica. Para atender ao item c), d) e e), as entrevistas foram agendadas via contato pessoal com o entrevistado e foram realizadas em local reservado e de forma individual. Quanto aos itens f) e g), as questões abordadas estão diretamente relacionadas ao tema da pesquisa, e o número de entrevistados foi definido conforme amostra ideal para realização da pesquisa, de acordo com a população total. (veja item 3.5).

De acordo com Lakatos e Marconi (2004:279), a entrevista despadronizada ou semi-estruturada “também chamada de assistemática, antropológica e livre – quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É a forma de poder explorar mais amplamente a questão.” De acordo com esta afirmação, esse tipo de entrevista, ampliará nesta pesquisa a exploração do tema pela pesquisadora.

Conforme Ander-Egg (1978, apud LAKATOS; MARCONI 2004:279), “este tipo de entrevista apresenta três modalidades: focalizada [...], clínica [...] e não dirigida [...]”. Neste estudo de caso, foi utilizada a modalidade focalizada que segundo Ander-Egg (1978, apud LAKATOS; MARCONI 2004:279):

Quando há um roteiro de tópicos relativos ao problema a ser estudado e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser, sobre as razões, motivos, esclarecimentos. Para isso, fazem-se necessárias certas qualidades ao pesquisador com habilidade e perspicácia.

Baseando-se nas afirmações de Ander-Egg, definiu-se o roteiro a ser seguido de acordo com o problema da pesquisa, assim como, assegurou-se que a pesquisadora se revelasse hábil e perspicaz na condução das entrevistas, visto que já é uma atividade da pesquisadora, como profissional de Recursos Humanos.

Segundo Lakatos e Marconi (2004:280), a entrevista oferece vantagens tais como “possibilitar a coleta de dados importantes que não se encontram em fontes documentais”, bem como favorece a exploração mais dinâmica do tema, explorando de forma mais abrangentes dados relacionados à pesquisa quantitativa. Contudo, Lakatos e Marconi (2004:280), também se referem às limitações tais como: “quando há dificuldade de expressão, de comunicação ou incorporação clara dos significados, levando a uma falsa interpretação.”. Neste sentido, para amenizar esse tipo de limitação, as entrevistas foram aplicadas aos gestores, que já possuem um grau de escolaridade que infere certa clareza no que se refere à comunicação e ao significado das palavras e conotação das mesmas.

3.4.3 Observação assistemática

Neste estudo de caso, a observação foi outra técnica de pesquisa utilizada que, conforme Lakatos e Marconi (2004:275), consiste em “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.” Aproveitou-se o fato de que a pesquisadora possuía acesso direto à organização, bem como, atuou diretamente com algumas ações para a mudança na cultura organizacional. Sendo assim, a pesquisadora observou assistematicamente às mudanças que ocorrem na organização, e as estratégias e ações utilizadas para implantar a nova gestão, pois ela atua como consultora de desenvolvimento humano organizacional e acompanha a evolução da nova gestão organizacional, desde agosto de 2002.

Lakatos e Marconi (2004:276) afirmam que a vantagem da observação é que “estuda uma ampla variedade de fenômenos, permitindo identificar conjunto de atitudes e comportamentos e pode perceber sinceridade nas respostas”. Existem também limitações para esse tipo de técnica. Segundo Lakatos e Marconi (2004:276) a “duração variável, pode ser demorada, pois os aspectos da vida cotidiana nem sempre são acessíveis e pode ter restrições no campo temporal e espacial.” Neste sentido, acredita-se que no caso desta pesquisa específica, pelo fato da organização estar passando por uma reestruturação cultural num período relativamente extenso as observações serão vistas no sentido de fortalecer a pesquisa qualitativa e quantitativa, quanto às ferramentas utilizadas para a mudança na gestão e o enquadramento destas nas metas traçadas. Sendo assim, a temporalidade influenciará positivamente nos resultados, pois evidenciará a validade ou não da utilização de tais

ferramentas em processos de transição de cultura organizacional com foco estratégico em gestão de pessoas.

Segundo Lakatos e Marconi (2004: 276):

A técnica da Observação... Assistemática..., consiste em recolher e registrar fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas... a Observação Participante implica a interação entre o investigador e grupos sociais, visando coletar modos de vida sistemáticos, diretamente do contexto ou situação específica do grupo.

Neste estudo de caso, utilizou-se a técnica da triangulação, que, segundo Lakatos e Marconi (2004: 283), “consiste na combinação de metodologias diversas no estudo de um fenômeno. Tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado”. Buscou-se utilizar fontes e métodos com referência aos quatro tipos de triangulação: informações, referentes à amostra pesquisada; pesquisa qualitativa, utilizando-se a escala de Likert, que dizem respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, e entrevista semi-estruturada.

3.4.4 Escala de Likert

Conforme Oliveira (2001):

A escala de Likert se baseia na premissa de que a atitude geral se remete as crenças sobre o objetivo da atitude, a força que mantém essas crenças e aos valores ligados ao objeto.

As escalas de Likert, ou escala somatória, tem semelhança com as escalas de Thurstone, pois dizem respeito a uma série de afirmações relacionada com o objeto pesquisado, isto é, representam várias assertivas sobre um assunto. Porém, ao contrário das escalas de Thurstone, os respondentes não apenas respondem se concordam ou não com as afirmações, mas também informam quais seu grau de concordância ou discordância. É atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A somatória das pontuações obtidas para cada afirmação é dada pela pontuação total da atitude de cada respondente. Chismal (1973,p.174 a 176) coloca que as escalas de Likert são mais populares que as escalas de Thurstone, porque além de serem confiáveis, são mais simples de construir e permitem obter informações sobre o nível dos sentimentos dos respondentes, o que dá mais liberdade a eles, que não precisam se restringir ao simples concordo/discordo, usada pela escala de Thurstone.

Uma vantagem da escala de Likert é que ela fornece direções sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa. Uma desvantagem associada a essa escala ocorre quando há um problema de interpretação que não existe na escala de Thurstone. Segundo Churchill (1998,p.258), uma pontuação de 9.2 na escala de Thurstone representa uma atitude favorável, já na escala de Likert poderia haver confusão para determinar o que uma pontuação de 78 pontos significa dentro de uma escala de 20 afirmações, por ex. não é possível afirmar que essa pontuação represente uma atitude favorável, tendo como base à pontuação máxima de 100 (20x5).

Optou-se nesta pesquisa pela escala de Likert, devido ao fato de as respostas dos indivíduos terem sido localizada diretamente em termos de atitude, coerente com o foco da pesquisa.

3.5 População e Amostra

Abordou-se, nesta dissertação, o estudo de caso de uma organização - que se determinou denominar de Empresa KA, para preservar a privacidade da mesma -, situada na região sul fluminense com forte presença no mercado nacional, e que está implantando uma nova gestão, com foco em pessoas. A Empresa KA está, há aproximadamente cinco anos, inserindo em seu contexto mudanças culturais significativas, em consonância com as novas estratégias organizacionais. Dessa forma, foi considerada uma base sólida para a realização de pesquisa que permite analisar estratégias e ações que venham apoiar a mudança de cultura em organizações que visam atuar com foco em gestão estratégica de pessoas.

A população alvo desta pesquisa foi composta pelos operadores da referida empresa, sediados em 4 gerências. A amostra para pesquisa foi definida conforme a formula abaixo. De acordo com Cervo e Bervian (2002:73) a “População pode referir-se a um conjunto de pessoas, de animais ou de objetos que representem à totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo”. Contudo, como a população total abrange 788 funcionários operacionais, foi estipulada uma amostragem que conforme Selltiz (1976, apud CERVO; BERVIAN, 2002:73) é “... a coleta de dados de uma parte da população, selecionada, segundo critérios que garantam sua representatividade.” Por outro lado, na pesquisa qualitativa será utilizada a técnica da entrevista semi-estruturada e a população a ser pesquisada será composta de operadores que exercem atividades formais de liderança, assim como gestores ligados a setores produtivos, e seguirá os mesmos parâmetros de amostragem definidos por Selltiz. Este estudo de caso baseado na definição de Selltiz sobre amostragem utilizou como base estatística para a amostra, as referências de Stevenson (1981: 213), conforme a fórmula:

N = Tamanho da população

E_o = Erro amostral tolerável

n_o = Primeira aproximação do tamanho da amostra

n = Tamanho da amostra

$E_o = 4\% = 0,04$

N = 788

$n_o = \frac{1}{E_o^2}$

$n = \frac{N \cdot n_o}{N + n_o}$

$$\frac{n_o}{E_o^2} = \frac{1}{(0,04)^2} = \frac{1}{0,0016} = 625 \text{ funcionários}$$

$$\frac{n = 788 \times 625}{788 + 625} = \frac{492500}{1413} = 348,54 = 349 \text{ funcionários}$$

Dessa forma, a amostra utilizada na pesquisa quantitativa foi de 349 pesquisados, contudo, foram validados durante a pesquisa 352 (trezentos e cinquenta e dois) questionários. (Apêndice A)

Na pesquisa qualitativa, foi utilizado um roteiro para entrevista semi-estruturada, conforme Apêndice B. A amostra total a ser entrevistada foi de 7 gestores, abrangendo três gerentes de produção das áreas pesquisadas, um gerente corporativo para projeto relacionado gestão de pessoas, um consultor interno de recursos humanos, dois suportes técnicos ligados às gerências.

3.6 Instrumentos de Coleta de Dados

Foram utilizados como instrumentos de pesquisa:

- a) um formulário, com questões fechadas segundo escala de Likert (Apêndice A), relacionadas à cultura, mudança, gestão, ações identificadas para implantação das mudanças e questões abertas relacionadas ações implantadas para o processo de mudança cultural e implantação da nova gestão e os benefícios práticos que trouxeram para o contexto e cultura organizacional.
- b) um roteiro de entrevista semi-estruturada (Apêndice B), com questões relacionadas à cultura, mudança, gestão, estratégias e ações identificadas para a implantação das mudanças e eficácia dessas ações no processo de mudança cultural e implantação da nova gestão e os benefícios práticos que trouxeram para o contexto e cultura organizacional.
- c) observação assistemática e participativa, foi realizada através do contato formal que a pesquisadora tem com a amostra pesquisada, como consultora da organização objeto de estudo.

3.7 Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada através da tabulação dos dados numéricos, de forma a apresentar as frequências e os percentuais de respostas dos entrevistados. A partir da análise, geraram-se tabelas e gráficos que ajudaram a visualizar os resultados do grupo em questão. De acordo com Cervo e Bervian (2002:74), a análise de dados ocorre

depois de coletados e tabulados os dados e expostos em tabelas de forma sintética, eles devem ser submetidos ou não, conforme o caso, ao tratamento estatístico (Marinho,1980, p.66). Todas as informações reunidas nos passos anteriores devem ser comparadas entre si e analisadas.

A análise de dados foi realizada conforme indicações do autor. Esse mesmo autor, afirma que “a análise, a partir da classificação ordenada dos dados, do confronto dos resultados, das tabelas e das provas estatísticas, quando empregadas, procura verificar a comprovação ou não das hipóteses de estudo.” Neste sentido, a análise de dados foi utilizada com o propósito de comprovar as hipóteses do estudo.

As respostas das perguntas abertas foram analisadas a fim de sistematizar o conteúdo delas, através do agrupamento das palavras que têm o mesmo significado. Os dados foram comparados de modo a permitir uma melhor descrição dos resultados.

3.8 Limitações do Estudo

Considera-se um dos fatores que poderiam dificultar o estudo, a atuação da mestrandia na empresa, pois, poderia de alguma forma, impactar no sentido de ela posicionar-se de forma positiva às mudanças e seus impactos culturais e influenciar, tendencialmente, a análise dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo aborda os principais resultados da pesquisa de campo e permite uma conexão com o referencial teórico apresentado neste trabalho.

Conforme Cervo e Bervian (2002:74), a discussão dos resultados “é a generalização dos resultados obtidos pela análise.” A proposta deste capítulo, é também a de fazer inferências e generalizações, com base nos resultados alcançados.

4.1. Estudo de Caso

4.1.1 Antecedentes históricos

A empresa estudada está entre as principais organizações nacionais de seu segmento no país, tendo iniciado suas atividades na região sul fluminense em meados de 1940.

A empresa garantiu bons resultados com sua implantação e ao longo de setenta anos sustentou sua produção, vivendo também momentos de incertezas, como todas as empresas no país em determinados momentos de sua existência.

Após vinte anos de existência, com o país vivendo uma época de hiperinflação, resolve investir em novas instalações para aumentar a capacidade produtiva.

Conta atualmente com cerca de 1.000 funcionários e com filiais estrategicamente espalhadas nas principais capitais do país, atendendo atualmente cerca de 10.000 clientes.

Nos últimos dez anos, a empresa tem investido pesadamente na modernização e inovação de sua tecnologia, processos e produtos e para tanto resolveu investir na profissionalização de sua gestão. Iniciando um processo de mudança de cultura organizacional e de foco de gestão.

4.1.2 Análise da cultura da empresa KA

A empresa pesquisada mantinha uma cultura tradicionalmente paternalista, visto que, fundamentava-se na gestão da produção e da fidelidade de seus funcionários. As admissões realizadas eram baseadas no feudo familiar, em que o pai trazia seus filhos, irmãos, tios e sobrinhos para a organização. Isso ficou bem claro, quando a pesquisadora realizou trabalho de consultoria que envolveu entrevista com um percentual de aproximadamente 50% do grupo operacional e constatou não somente através dos mesmos sobrenomes, mas também com a confirmação dos participantes do processo, os laços consangüíneos que uniam os familiares.

Dessa forma, fica claro nesse momento, a perpetuação de uma cultura familiar dentro do contexto organizacional. Para confirmar esse fato, tem-se o relato do entrevistado nessa pesquisa, que mostra que as pessoas eram contratadas devido ao grau de parentesco e as situações organizacionais também eram resolvidas dessa forma. Por exemplo, se o filho estava com problemas no trabalho, o pai era convocado para intervir na situação.

A maioria dos funcionários, possuía apenas o ensino fundamental. Era política da empresa não admitir para seu quadro operacional funcionários que possuíssem mais que a quarta série primária. Nos relatos, advindos dos trabalhos de consultoria, os funcionários mais antigos, com melhor escolaridade, admitem que omitiam um conhecimento maior para garantir sua permanência nos quadros da empresa.

A política de recursos humanos, garantia que a grande massa operacional, permanecesse em seus postos, sem expectativas e avanço de cargo ou função, reflexos das teorias administrativas utilizadas no país na época.

A preocupação com a gestão desses recursos humanos foi impulsionada pelas mudanças no ambiente externo da organização, e a decisão pelos fundadores da empresa de optar pela governança corporativa, assumindo um posicionamento profissional, tanto no

sentido gerencial, administrativo, quanto no sentido operacional. Nesse momento, a produção continua como foco de gestão, mas a era da profissionalização, garante a entrada de um novo pensar em gestão, o pensar no desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos, que associada ao poder visionário de seu fundador, estabeleceu novos parâmetros de atuação, modificando a gestão existente, para uma gestão profissional do grupo de negócios.

Com objetivo de atingir a governança, foram estipuladas algumas metas: profissionalização da gestão dos negócios; garantir a perenidade e crescimento dos negócios; consolidação a empresa como um grupo e expandir fronteiras. Para tanto, a organização procurou implementar novas estratégias, através do planejamento estratégico e da modificação de seu processo operacional ao nível de distribuição de tarefas e desenvolvimento de pessoas. Ou seja, a utilização do projeto de Equipes de Alta Performance que atua com o *empowerment*, significa fazer com que as pessoas utilizem seu poder, seu potencial no desenvolvimento de suas atividades, com autonomia, iniciativa e com condições de tomar decisões e arcar com a responsabilidade e o comprometimento por essas decisões. Acredita-se que essa, foi e está sendo a grande virada na cultura dessa organização.

A proposta foi de desenvolver uma reestruturação operacional e organizacional, investindo em várias frentes de captação tecnológica, fator que imediatamente demandou em mão de obra mais qualificada, justificando o investimento em treinamento operacional e conseqüentemente incentivo para ampliação do nível educacional dos recursos humanos.

Atualmente, como outras empresas do mesmo setor, existe uma mistura de pessoas oriundas de multinacionais, até mesmo concorrentes, que já se caracterizavam por adotar políticas de gestão de recursos humanos modernos e consolidados. Isso veio reforçar a necessidade de que a cultura da organização fosse moldada na nova mentalidade dos dirigentes e também para manter os talentos internos e a captação de novos profissionais no mercado de trabalho.

Enfim, com todo esse investimento tecnológico, fez-se necessária uma nova mentalidade operacional e administrativa e a criação de uma nova cultura adequada à nova realidade e desafios organizacionais. Justifica-se desta forma, esta unidade desta grande organização ser foco de estudo para essa dissertação.

Em termos de organograma, houve as fortes mudanças no contexto dessa organização, o organograma anterior sugeria vários níveis de hierarquia dentro da unidade fabril: Diretor Industrial, Gerente Geral, Gerente de Produção, Coordenador de Produção, Supervisor de Produção, Líder de Produção, Encarregado de Produção, Operador e Auxiliar de Operador. Na atualidade a empresa, já minimizou essa distância hierárquica. Atualmente, o organograma é composto de Diretor Industrial, Gerente Geral, Gerente de Produção, Operador Líder e Operador. Nessa nova hierarquia, o líder também opera os equipamentos, como o operador que também participa das decisões, em uma gestão mais cooperativa. Percebe-se a redução significativa de quatro elos nessa cadeia de comando.

4.2 Resultados da análise dos questionários

Para fins de análise da pesquisa, as questões foram separadas em blocos. No primeiro bloco, são apresentadas às questões e resultados quantitativos referentes à mudança de cultura e de foco de gestão. No segundo bloco, são apresentadas as questões e resultados que relacionam mudança de cultura, com mudança na relação com o trabalho e na relação com a chefia. Por fim no terceiro e último bloco, são apresentadas questões e resultados referentes às ações implantadas pela empresa para a mudança de cultura e seu impacto no âmbito organizacional. No tratamento dos dados da pesquisa, optou-se por destacar os seguintes índices: concordo plenamente e concordo, para fins de análise.

Após a análise quantitativa dos resultados da pesquisa, são analisados os resultados das questões abertas que se referem às ações implantadas para a mudança de cultura e os benefícios positivos gerados por essas ações no âmbito organizacional. A seguir, são apresentadas as questões e resultados quantitativos relacionados à mudança de cultura e de foco na gestão.

Quadro 1 – Questões referentes à cultura e gestão

Questões Abordadas
1. Está ocorrendo uma mudança de cultura organizacional na empresa, atualmente.
2. O foco da cultura organizacional da empresa anteriormente era somente em produção.
3. O foco da cultura organizacional da empresa na atualidade é nas pessoas.

Com base nessas questões foram encontrados os seguintes resultados, demonstrados nos gráficos.

Os resultados do Gráfico 1 indicam que 40% (138) dos pesquisados concordam plenamente que esta ocorrendo mudança cultural na organização, e 49% (172) concordam com essa afirmativa. Ao cruzar os dados encontrados no Gráfico 2 – foco anterior em produção -, com os dados dos resultados encontrados no Gráfico 3 – foco atual em pessoas -, 29% (101) concordam plenamente que o foco anterior era em produção e 57% (198) concordam com essa afirmativa, bem como 31% (104) concordam plenamente que o foco atual é em pessoas e 58% (202) concordam com essa afirmativa. Isso indica que a maioria dos pesquisados, no que se refere à mudança de cultura e foco de gestão, identificam que a empresa na qual trabalham está passando por uma mudança de cultura organizacional e de foco de gestão.

Percebe-se através desses resultados que as ações implementadas pela empresa para mudar a cultura e a gestão estão encontrando consonância no ambiente organizacional, ou seja, os funcionários através das ações implantadas para as mudanças, percebem que a organização que trabalham, passa por um momento de transformação.

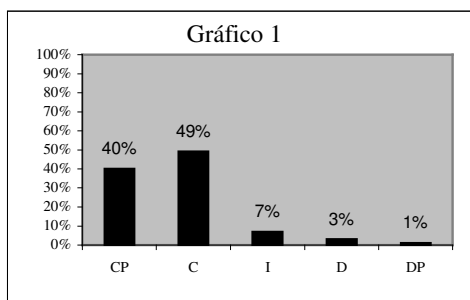


Gráfico 1: Atualmente esta ocorrendo mudança cultural na organização

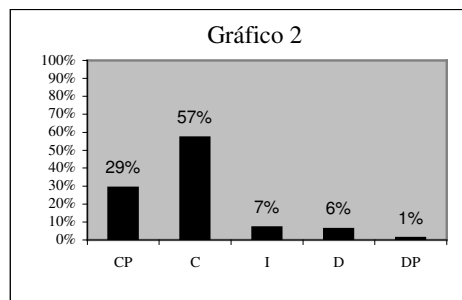


Gráfico 2: O foco anterior da cultura organizacional era somente em produção

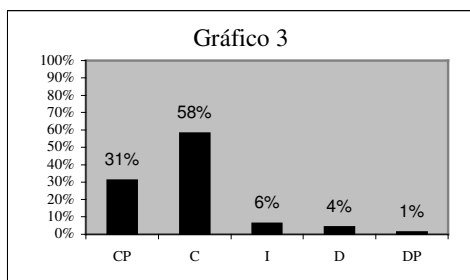


Gráfico 3: O foco atual da cultura organizacional é nas pessoas

Legenda	
CP	Concordo Plenamente
C	Concordo
I	Indiferente
D	Discordo
DP	Discordo Plenamente

Pode-se concluir que, para mudar, é necessário incluir ações que impactem, de tal forma no ambiente, que as pessoas percebam as modificações estruturais nos valores e crenças organizacionais, visto que nos resultados da pesquisa encontrou-se uma grande maioria identificando a mudança estrutural no que se refere a cultura e gestão. Carvalho e Serafim (2004:7), afirmam que: “De nada adianta um programa de desenvolvimento organizacional bem montado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existe uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de agir.” Sendo assim, as empresas que visam mudar estrategicamente seu foco de gestão, deverão identificar ações que possibilitem a mudança com visibilidade para todos os envolvidos no processo. Ações, que marquem de forma efetiva o processo de mudança, tanto que, nessa pesquisa, os funcionários apontaram um total de cinquenta e seis ações nesse sentido.

Quadro 2 – Questões referentes mudança de cultura *versus* relação com o trabalho, qualidade de vida e relacionamento com chefia

4. Atualmente, minha relação com o trabalho melhorou em comparação à época em que fui admitido na empresa.
5. A melhoria de minha relação com o trabalho está diretamente relacionada com a mudança cultural que vem ocorrendo na empresa.
8. A mudança na cultura da empresa modificou as condições de qualidade de vida no trabalho.
9. As novas formas de relacionamento entre chefia e funcionário (maior liberdade de expressão de idéias) são reflexos da nova cultura implantada na organização.

O Gráfico 4 mostra a melhoria de relação com o trabalho em comparação com a época da admissão do funcionário. Trinta e seis por cento dos respondentes (125) concordam plenamente e 51% (178) dos pesquisados concordam que a relação deles com o trabalho melhorou, em comparação à época em que foi admitido na empresa. Pode-se perceber que a satisfação no trabalho tem relação direta com a gestão aplicada ao tocante operacional, de acordo com os estudos referentes a evolução das teorias administrativas, todo acordo entre trabalho e trabalhador na chamada “teoria da máquina” como se refere Chiavenato (2000), não levava em consideração a questão da satisfação no trabalho, com a evolução das teorias administrativas, até aos tempos atuais, a visão de satisfação no trabalho foi incorporada ao contexto organizacional e tem uma parcela de contribuição importante para o desempenho do trabalhador em suas atividades e para sua produtividade em termos de resultados, associados a lucratividade, sendo assim, atualmente a satisfação no trabalho tem importância estratégica para que a empresa atingir suas metas finais de produção.

Robbins (2004) se refere a esse termo, satisfação no trabalho, como a atitude da pessoa em relação ao seu trabalho e associa que uma pessoa com alto nível de satisfação no trabalho apresenta atitudes positivas em relação a esse trabalho e, conseqüentemente, supõe-se que melhore seus resultados. Isso que pode ser constatado no resultado das entrevistas realizadas com os gestores desses funcionários pesquisados no presente estudo.

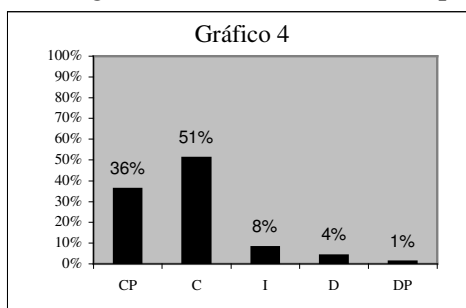


Gráfico 4: A relação com o trabalho melhorou em comparação com à época de admissão

Percebe-se que a mudança na cultura, visando à gestão com foco em pessoas, acarreta uma nova visão do trabalho para o trabalhador. Pode-se considerar esse resultado como um benefício positivo para os mesmos, conforme resultados da questão no que se refere a benefícios advindos das mudanças de cultura onde citam melhores condições de trabalho, de vida, de clima, enfim de relação com o trabalho.

Ao analisar os resultados do Gráfico 5, percebe-se que 23% (79) concordam plenamente e 62% (217) dos pesquisados concordam que, a melhoria de relação com o trabalho está diretamente relacionada à mudança cultural que vem ocorrendo na empresa. Pode-se confirmar que houve uma melhoria de relação entre trabalho e trabalhador como mostra o Gráfico 4 e que esses trabalhadores afirmam que essa mudança é consequência da mudança de cultura. Ou seja, quando no referencial teórico afirmou-se que para transformar um modelo de gestão baseado em valores paternalistas e ao mesmo tempo coercitivos, seria necessário que o trabalhador percebesse a valorização de si mesmo, como pessoa nesse novo contexto e que isso somente poderia acontecer através de uma mudança de mentalidade.

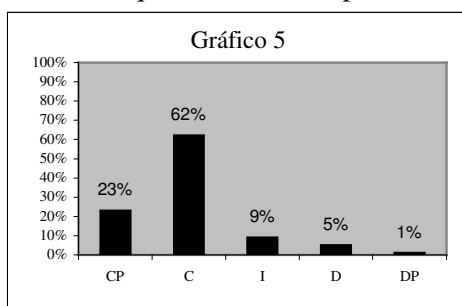


Gráfico 5: A melhoria da relação com o trabalho está diretamente ligada com a mudança de cultura

As organizações interessadas em mudar sua gestão, deverão dar crédito a uma nova mentalidade, através de ações, que deixem isso bem claro para as pessoas, envolvidas no processo e isso somente vai acontecer, com efetivos investimentos.

Os trabalhadores da organização pesquisada informaram, que entre os benefícios advindos das ações para a mudança está o de um clima mais interativo entre os funcionários, percebe-se então, que quando as pessoas podem trabalhar em ambientes onde sentem maior liberdade de ação, maior interação com as pessoas, podem dizer que a relação com o trabalho melhorou, pois a falta de cooperação entre os pares, a competitividade desmedida, a falta de trabalho em equipe gera no ser humano um grande desconforto emocional.

Esses dados estão de acordo com a análise de Dutra (2002), quando o autor conclui que as empresas que envolvem e comprometem as pessoas com seus objetivos tendem a gerar maior desempenho e produtividade e concomitantemente, maior satisfação profissional, melhorando efetivamente as relações entre trabalho e trabalhador, como evidenciados nessa pesquisa.

Ao comparar os dados do Gráfico 6, nota-se que 24% (80) dos pesquisados concordam plenamente e 65% (229) concordam que a mudança de cultura modificou as condições de qualidade de vida no trabalho com os dados do Gráfico 7, pois 29% (102) concordam plenamente e 58% (204) concordam que as novas formas de relacionamento entre chefia e funcionário são reflexos da mudança cultural. Isso indica que a mudança cultural na organização pesquisada, não somente melhorou a relação do trabalhador com seu trabalho, mas também impactou de forma positiva em sua qualidade de vida, que também tem relação com a condição de melhora no relacionamento com chefia, pois conforme Limongi-França (2004), todos os aspectos que impactam na vida do trabalhador, sejam eles físicos e/ou emocionais, concorrem contra ou a favor para a qualidade de vida no mesmo.

De acordo com Senge (1999: 23):

Só mudando nossa forma de pensar é que poderemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada.

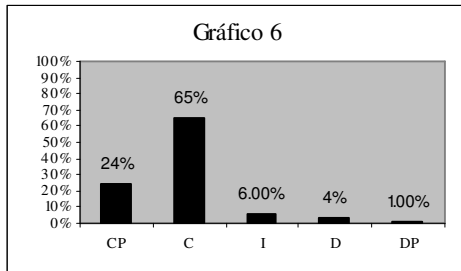


Gráfico 6: A mudança na cultura modificou as condições de qualidade de vida no trabalho

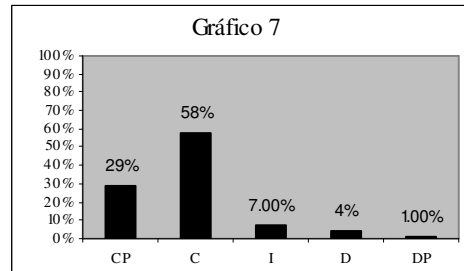


Gráfico 7: As novas formas de relacionamento entre chefia e funcionário são reflexos da nova cultura

Percebe-se pelos resultados, nesses dois gráficos, que ao mudar os valores, muda-se a relação das pessoas com seu trabalho e, conseqüentemente, a forma de pensar e agir. Contudo, a prática também é fundamental. Neste sentido, os líderes também modificaram sua forma de atuação, melhorando a relação com seus funcionários, compartilhando mais as decisões e efetivamente permitindo maior liberdade de expressão. Ou seja, reflexo da mudança cultural identificada pelos envolvidos com a pesquisa.

Quadro 3 – Perguntas referentes a ações implantadas pela empresa para mudança de cultura e seu impacto no âmbito organizacional.

6. A empresa implantou ações para modificar a cultura organizacional.
7. As ações adotadas pela empresa para modificar a cultura organizacional valorizam mais as pessoas que nela trabalham.
10. As ações implementadas pela empresa para mudar a cultura organizacional, trouxeram benefícios positivos, fazendo com que melhorasse minha relação com meu trabalho.
11. As ações implementadas pela empresa para mudar a cultura organizacional contribuíram para o aumento da produtividade.

O Gráfico 8 mostra que 21% (72) dos pesquisados concordam plenamente e 66% (230) concordam que a empresa implementou ações para mudar a cultura organizacional. Fica claro que, se o objetivo da empresa nesse momento era evidenciar para todos que uma mudança estava ocorrendo, 87% (302) dos pesquisados concordam que realmente ações foram implantadas, isso significa que estas foram de forte impacto e estabeleceram para esses pesquisados que realmente uma mudança está ocorrendo na empresa que trabalham. Essas ações foram citadas pelos entrevistados em pergunta aberta no questionário, foram indicadas pelos pesquisados 56 ações, estabelecidas pela empresa para mudar a cultura organizacional. Aquelas com percentual acima de 20% são comentadas a seguir.

Ao comparar os resultados do Gráfico 8, com os resultados do Gráfico 9, nota-se que 22% (79) concordam plenamente e 65% (226) concordam que as ações adotadas pela empresa para modificar a cultura organizacional. Eles valorizam mais as pessoas que nela trabalham, evidenciam-se a mudança de foco de cultura, sugerida no item: análise da cultura da organização pesquisada.

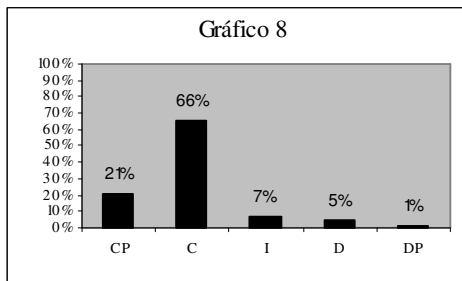


Gráfico 8: A empresa implantou ações para modificar a cultura organizacional

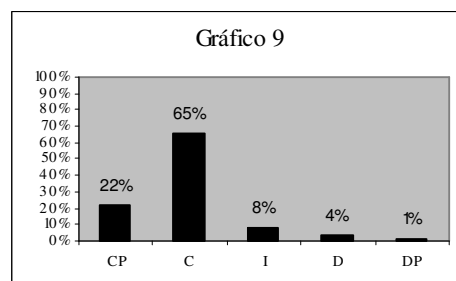


Gráfico 9: As ações implantadas na empresa valorizam mais as pessoas que nela trabalham

A mudança na organização pesquisada está ocorrendo, devido à necessidade de profissionalização da empresa. A organização em questão visa manter a governança corporativa e para isso é premente melhorar não somente os recursos tecnológicos, mas investir no desenvolvimento das pessoas.

Percebe-se que, praticamente, a totalidade das ações citadas pelos pesquisados revelam, uma boa dose de valorização das pessoas, e isso fica bem claro nos resultados dessa questão. E conforme já evidencia Dutra (2002), nessa nova gestão organizacional, é fundamental valorizar as pessoas que trabalham na empresa.

Nos resultados do Gráfico 10, fica evidente que 24% (83) dos pesquisados concordam plenamente e 64% (223) concordam que as ações implementadas pela empresa para mudar a cultura trouxeram benefícios positivos, fazendo com que melhorasse a relação com o trabalho. Estabelece-se desta forma, uma relação de melhoria na relação com o trabalho, quando existe uma mudança de cultura e de foco de gestão, principalmente quando essas ações trazem benefícios práticos para os envolvidos. Os pesquisados indicaram 73 benefícios diferentes na pergunta aberta da pesquisa, um número superior às ações implantadas pela empresa para a mudança. Desses dados pode-se inferir que quantitativamente, e até qualitativamente, os benefícios foram maiores do que as ações. É de fundamental relevância para o estudo esse fato, pois, conclui-se que cada ação pode gerar pelo menos dois benefícios.

Para Laszlo(1987, apud LIMONGI-FRANÇA, 2004:46):

a expressão *Qualidade de Vida no Trabalho* tem sido usada para descrever valores relacionados com a qualidade de experiências humanas no ambiente de trabalho. Em essência, é um estado da mente, um estado da consciência influenciado por um conjunto de fatores referentes ao trabalho, ao ambiente de trabalho e à “personalidade” do empregado.

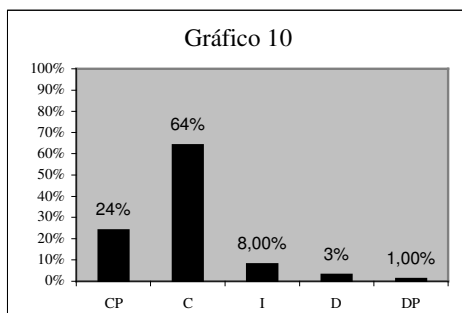


Gráfico 10: As ações implementadas pela empresa para mudança cultural trouxeram benefícios positivos, melhorando relação com trabalho

Percebe-se pelos resultados que uma organização, quando implementa novos valores relacionados a uma nova cultura e ações bem disseminadas e aplicadas, tende a gerar benefícios que contribuem diretamente para a melhoria da relação entre trabalho e trabalhador, elevando o índice de satisfação dos funcionários com seu trabalho e, conseqüentemente aumentando a produtividade. Dado evidenciado no resultado do Gráfico 11, em que 33% (113) dos pesquisados concordam plenamente e 57% (203) concordam que as ações implementadas pela empresa para mudar a cultura organizacional contribuíram para o aumento da produtividade.

Atende-se, nesse momento, à necessidade da organização e de seus acionistas, que é, investir para aumentar a produtividade e, nesse ponto, percebe-se que investir em pessoas gera aumento de produtividade e isso fica bem claro para todos os envolvidos no processo, desde os funcionários operacionais, até os gestores que nas entrevistas confirmam esse aumento significativo na produtividade em decorrência das mudanças de cultura e de foco de gestão.

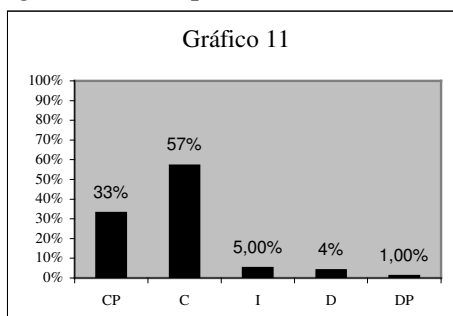


Gráfico 11: As ações implementadas para mudar a cultura organizacional contribuíram para aumentar a produtividade

Cabe nesse momento analisar um pouco essa estratégia utilizada pela empresa para efetuar a mudança. Percebe-se que a empresa optou por impactar seu contexto com diversas ações que permitisse aos envolvidos no processo, uma visibilidade da mudança, ou seja, essas ações acontecem de tal forma, que fica praticamente impossível não percebê-las.

Dutra (2002:42) sintetizou essas estratégias da seguinte forma:

- .desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. [...];
- .satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. Cabe enfatizar que estão incluídas aqui todas as pessoas que tenham relação de trabalho com a organização, independentemente de seu vínculo empregatício. Somente desse modo à gestão de pessoas fará sentido para a organização e para as pessoas;
- .consistência no tempo: a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

De fato, a empresa desenvolve seus movimentos para a mudança, baseada nessas estratégias de Gestão de pessoas. E o resultado tem sido bem favorável, as organizações atingem melhores índices de desempenho e produtividade e as pessoas são valorizadas, revelam satisfação em seu desenvolvimento profissional. Esse é o novo contrato a que se refere Ghoshal et al (2002), em que a diferença entre o antigo e o novo é filosófica, ou seja, de valores internalizados por ambas as partes. Vale a pena valorizar as pessoas, pois elas retribuem com seu comprometimento para que a organização atinja as metas estabelecidas em suas estratégias.

Ações implementadas pela empresa para mudar a cultura organizacional

Das ações que foram implementadas pela empresa para mudar a cultura organizacional, as mais citadas foram EAPS (37,5%), Regras de Ouro (26,4%), 7S (25,5%), Mapa Estratégico (20,7%), e a Manutenção Autônoma (20,7%), conforme mostra o Quadro 4 abaixo. Além dessas ações, várias outras foram apontadas pelos entrevistados.

Dentre as ações citadas, optou-se para apresentar e comentar aquelas que foram citadas com índice igual ou superior a 20%, num total de 543 citações, pois dentro do questionário cada pesquisado poderia responder até cinco ações. As demais estão citadas no Quadro 4.

As ações mais citadas são as seguintes: Implantação do projeto de Equipes de Alta Performance, é um modelo de gestão de equipes auto-gerenciáveis, onde os envolvidos participam efetivamente dos processos produtivos, sendo incentivados a dar idéias, ter iniciativa e a agir com autonomia. Esse modelo busca o comprometimento e atua de forma a incentivar a mobilização das pessoas para a ação.

Segundo Chiavenato: (2000:443):

Nunca se falou tanto em equipes como agora. As organizações estão migrando velozmente pra o trabalho em equipe. O objetivo: obter a participação das pessoas e buscar respostas rápidas às mudanças no ambiente de negócios e que permitam atender às crescentes demandas dos clientes.[...] Mas não basta desenvolver equipes. É necessário levá-las a um desempenho excelente.

Certamente, a formação de Equipes de Alta Performance eleva a participação no ambiente de trabalho em que atuam. As Regras de Ouro são disseminadas na organização para garantir procedimentos que preservam a vida dos funcionários, através da segurança interna na organização.

A implantação dos 7s, que são sete sentidos, assim definidos pela organização: senso de propriedade, cada um deve sentir-se dono de sua área de trabalho; senso de utilização consiste em eliminar tudo o que não tem utilidade; senso da ordenação, um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar, facilitando o desempenho dos funcionários em suas atividades, ajudando-os a melhorar sua qualidade de vida no ambiente de trabalho; senso da limpeza, se preocupar com a limpeza, manutenção e conservação do ambiente de trabalho; senso da saúde, eliminar tudo e qualquer situação que ameaça a saúde; senso da autodisciplina, baseado em maturidade e ações de educação e treinamento, e por fim senso de superação, que tem foco na melhoria contínua e excelência operacional. Essas são as ações, que indicaram para os funcionários a mudança cultural e de foco e que, em suma, trouxeram nova realidade para os envolvidos no que se refere à qualidade de vida no trabalho.

O mapa estratégico, que foi apontado também pelos gestores como uma ação que deu maior visibilidade do negócio da empresa para os funcionários, além do que permitiu que todos participassem e se interessassem pelas metas pretendidas a médio/longo prazo, não somente no nível da própria gerência, mas nível de unidade e de corporação.

Quanto à maior utilização do treinamento e de ações que buscam o desenvolvimento profissional dos funcionários, Lacombe (2005: 313) afirma que: “A prioridade que a empresa dá ao treinamento sinaliza para seu pessoal a importância atribuída às pessoas”. Por isso, o treinamento é muito importante nas organizações. Por fim, a manutenção autônoma, que habilita o operador a tecnicamente solucionar pequenos problemas de manutenção, com autonomia para tomadas de decisão dentro de sua área de atuação. Quando a organização se propõe a dar autonomia para seus funcionários, está agindo com *empowerment*, o que eleva o comprometimento dos mesmos com o processo como um todo.

Quadro 4 Ações implementadas pela organização para mudar a cultura organizacional (continua)

Ações	Nº de respondentes	Percentual
EAPS – Equipes de alta performance	132	37,5%
Regras de Ouro – Programa de segurança	93	26,4%
7S – Programa de qualidade	90	25,5%
Mapa estratégico	82	23,2%
Treinamentos	73	20,7%
Manutenção autônoma	73	20,7%
Ginástica Laboral	68	19,3 %
Valorização do colaborador	62	17,6%
Código de Conduta	55	15,6%
Diálogo com o funcionário	51	14,4%
Comprometimento da empresa com o colaborador	50	14,2%
Programa de avaliação de Desempenho	45	12,7%
Qualificação dos colaboradores	44	12,5%
Modernização dos equipamentos	43	12,2%
NOSA ISO 140001 – Programa de qualidade	41	11,6%
Reuniões mensais/ semanais	41	11,6%
Projetos para melhorar a qualidade de vida	39	11%
Participação	38	10,7%
Plano de cargos e salários	36	10,2%
Diálogo aberto com o Gestor	35	9,9%
Capacitação dos funcionários	30	8,5%
Novas tecnologias	28	7,9%
Ensino a distância	28	7,9%
Melhorias contínuas	26	7,3%
Pesquisa ambiental	25	7,1%
Mudança da cultura mental	25	7,1%
SEREU – Programa de valores Votorantim	23	6,5%
Palestras	23	6,5%
Programa de qualidade	23	6,5%
Novo perfil de função	23	6,5%
Implantação dos líderes	22	6,2%
Diretrizes de segurança	22	6,2%
Diálogo aberto	20	5,6%
Revista e jornal informativo	18	5,1%
Riscos críticos	18	5,1%
Conscientização dos funcionários	16	4,5%
OPT´S – Observação planejada de trabalho	16	4,5%
SGV (Sistema de Gestão Votorantim)	16	4,5%
Preparar o ambiente	15	4,2%
TRM Relações Humanas - Treinamento	15	4,2%
Inclusão de esporte e lazer	14	3,9%
Soluções de problemas TRM - Treinamento	13	3,6%
ORT´S – Observação de risco de trabalho	13	3,6%
Programas esportivos	13	3,6%
Mudança de gestão	12	3,4%
Foco no cliente	11	3,1%
GQI (Gestão de Qualidade Integrada)	9	2,5%

Quadro 4(continuação)

Participação no lucro da empresa	8	2,2%
Relação de entendimento entre gerência e funcionário	8	2,2%
Extinção dos supervisores	8	2,2%
Ações sociais	7	1,9%
Ergonomia	6	1,7%
Matriz de competências	5	1,4%
SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente)	5	1,4%
Acesso à faculdade	4	1,1%
Sistema de gestão	4	1,1%

Percebe-se que todas essas cinquenta e seis ações elencadas pelos trabalhadores operacionais dessa organização, fazem parte dos pressupostos de Dutra (2002), quando este cita que o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas nas organizações está diretamente relacionado com a velocidade na internalização de novas tecnologias, abordadas pelos pesquisados quando esses se referem aos treinamentos, tais como de manutenção autônoma, a qualificação e capacitação dos funcionários.

Dutra (2002) também cita a otimização da capacidade instalada, e os funcionários são reflexos disso quando, citam como ações a modernização dos equipamentos e implantação de novas tecnologias. Outro item, citado pelo autor seria a criação de oportunidades para aplicação de novas competências, citada também pelos pesquisados, quando se referem a ações de diálogo com os funcionários, diálogo aberto com o gestor, reuniões semanais/mensais, participação e até um novo perfil para a função.

Benefícios, que essas ações trouxeram para melhorar sua relação com seu trabalho

Percebe-se que os benefícios identificados pelos pesquisados foram mais numerosos do que as ações. Isso reflete que uma ação pode ter mais de um benefício positivo, se for bem disseminada e aceita pelos envolvidos no processo.

Os resultados aqui encontrados em forma de benefícios positivos, devido às ações implantadas para as mudanças são a recompensa que os trabalhadores visualizam por seu envolvimento nas ações implantadas na organização para a mudança.

Refletem o que Dutra (2002), definiu no capítulo valorização de pessoas, o trabalhador sente-se valorizado com recompensas por sua dedicação ao trabalho, ou seja, a recompensa através do incentivo ao desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, assim como o incentivo a participação efetiva nas estratégias empresarias.

Outra premissa defendida por esse mesmo autor é que o foco de interesse não deve voltar-se somente para a empresa, mas deve-se conciliar com os interesses de todos os envolvidos nos processos. Quando os funcionários conseguem abstrair de um movimento organizacional benefícios efetivos para si próprio, significa que superaram a barreira entre fazer pelo patrão e fazer por uma troca saudável de relacionamento, organização pessoas.

Optou-se nessa parte da pesquisa para apresentar os benefícios citados num percentual igual ou acima de 15%, num total de 437 citações, pois dentro do questionário cada pesquisado poderia responder até cinco benefícios. São eles: trabalho em equipe, multifuncionalidade, melhores condições de trabalho, maior liberdade de expressão, autonomia e para finalizar e expressar o significado global de todos os benefícios citados: melhor condição de vida, é tudo que todos os trabalhadores almejam ao longo de sua carreira profissional.

Quadro 5 Benefícios que as ações da empresa trouxeram para melhorar sua relação com seu trabalho (continua)

Benefícios	Nº de respondentes	Percentual
Trabalho em equipe	95	26,9%
Multifuncionalidade	80	22,7%
Melhores condições de trabalho	75	21,3%
Maior liberdade de expressão	69	19,6%
Autonomia	63	17,8%
Melhores condições de vida	55	15,6%
Liberdade de comunicação	48	13,6%
Relação de interação entre os funcionários	43	12,2%
Informações mais rápidas e claras	43	12,2%
Liderança	39	11%
Maior envolvimento dos colaboradores	38	10,7%
Melhor comunicação	38	10,7%
Liberdade	38	10,7%
Comprometimento	38	10,7%
Maior oportunidade de crescimento	35	9,9%
Ser atendido por problemas pessoais e profissionais	35	9,9%
Melhor desempenho	35	9,9%
Melhoria de clima no ambiente de trabalho	33	9,3%
Cooperativismo	33	9,3%
Responsabilidade	33	9,3%
Motivação	32	9%
Melhor clima entre os colaboradores	30	8,5%
Conhecimento sobre objetivos e metas da empresa	30	8,5%
Crescimento pessoal	28	7,9%
Maior oportunidade de conhecimento	28	7,9%
Interação com outras áreas	28	7,9%
Maior produtividade	25	7,1%
Observação dos resultados (transparência)	25	7,1%
Ênfase no Comportamento Humano	25	7,1%
Bem estar entre os funcionários	25	7,1%
Iniciativa	25	7,1%
Companheirismo	24	6,8%
Segurança	22	6,2%
Participação nas decisões	22	6,2%
Maior responsabilidade pelos resultados	20	5,6%
Distribuição de responsabilidade	20	5,6%
Família e comunidade mais próximas à empresa	20	5,6%
Quebra de hierarquia	20	5,6%
Aumento da auto-estima dos funcionários	20	5,6%
Humildade entre os companheiros	20	5,6%
Menor distância entre os funcionários	20	5,6%
Credibilidade	20	5,6%
Empregabilidade	18	5,1%
Flexibilidade	17	4,8%

Quadro 5 (continuação)

Maior poder de decisão	16	4,5%
Facilidade de expressar as idéias	15	4,2%
Conhecimento técnico	13	3,6%
Bem estar	13	3,6%
Respeito às pessoas	12	3,4%
Valorização dos funcionários	11	3,1%
Crescimento profissional	11	3,1%
Maior capacidade de negociação	10	2,8%
Melhores salários	10	2,8%
Maior satisfação dos colaboradores	10	2,8%
Prazer em trabalhar	7	1,9%
Divisão de tarefas	7	1,9%
Foco nas Pessoas	6	1,7%
Qualidade no trabalho	6	1,7%
Clareza nas informações	6	1,7%
Melhor conhecimento	5	1,4%
Organização no ambiente de trabalho	5	1,4%
Facilidade de comunicação	5	1,4%
Aumento do serviço	5	1,4%
Possibilidade de suprir as necessidades	5	1,4%
Melhor Cultura	5	1,4%
Pessoas mais interessadas	5	1,4%
Pessoas mais capacitadas	5	1,4%
Saber o que é certo e o que é errado	4	1,1%
Agilidade	2	0,5%
Aperfeiçoamento	1	0,2%
Sinergia	1	0,2%
Criatividade	1	0,2%
Diretrizes criadas	1	0,2%

4.3 Análise das Entrevistas

Optou-se por analisar as respostas dos entrevistados de forma única, ou seja, todas as respostas foram analisadas não individualmente por entrevistado, mas agrupadas. A pergunta 1 se referiu ao fato de estar ou não correndo mudança cultural na organização. Todos os entrevistados foram unânimes respondendo sim a essa questão.

No que se refere à segunda questão, qual era o foco anterior da empresa um dos entrevistados refere-se ao foco anterior como um foco em produção e em fidelidade. Ao analisar essa forma de fidelidade, percebe-se que ela se reporta ao que se refere Robbins (2004) quando se trata de valores individuais *versus* valores organizacionais. Ou seja, a geração chamada “veterana” tem como valor a fidelidade e a lealdade aos padrões, sendo que as relações eram estabelecidas por valores culturais estabelecidos na confiança, com base na família. Esse entrevistado refere-se exatamente a esse ponto, onde a empresa valorizava a família, selecionava e admitia clãs para sua área produtiva e os resultados dos trabalhos eram ajustados pessoalmente com os responsáveis por essas famílias.

Ao analisar o foco atual da cultura organizacional esse entrevistado, cita a profissionalização da empresa para tornar-se mais competitiva, perdendo assim o parâmetro

fidelidade, e mantendo somente o parâmetro produção. Com a perda do parâmetro fidelidade para os profissionais da empresa, a sobrevivência agora depende de sua profissionalização e não mais dos vínculos familiares. Esse fato impacta diretamente nas reações internas para a mudança, cujo o *status quo* dos indivíduos muda, devido à mudança de referências internas na organização. O poder da família é substituído, internamente pelo poder da especialização e do desenvolvimento.

Nesse momento, a fala do entrevistador vai ao encontro dos estudos de Robbins (2004) sobre a nova geração, a da “tecnologia”: em que a relação de troca entre organização e trabalhador se refere aos benefícios práticos que uma parte pode oferecer para outra. Ou seja, conforme a fala do entrevistado, as ações da empresa em termos de mudança de cultura para mudança de gestão, destaca o desenvolvimento de um plano de cargos e salários e de benefícios, que fosse atrativo para os novos profissionais de mercado, seguindo a política de profissionalização da organização. Isso, sob a análise do entrevistado, também beneficiou os funcionários antigos da empresa, mas ao mesmo tempo, forçou um deslocamento desses mesmos funcionários, para os ajustes às novas tendências internas. A ameaça agora não é mais do feudo familiar e sim da falta de competência e especialização. Além da ação voltada para cargos e salários, outra importante ação foi a do mapa estratégico que deu visibilidade para os novos profissionais do posicionamento da empresa no mercado competitivo, ação citada também pelos demais entrevistados.

Nessa questão, os demais entrevistados responderam que o foco anterior era em resultados e não em pessoas.

Na terceira questão, em que se pergunta “qual é o foco atual da cultura organizacional?”, A maioria dos entrevistados respondeu que o foco atual é no desenvolvimento das pessoas. Um deles, como evidenciado acima, também citou o desenvolvimento, mas também a profissionalização e não a fidelidade. Citaram também a participação efetiva dos funcionários no negócio da empresa, com maior envolvimento para atingir as metas e maior parceria entre as áreas envolvidas na produção. O foco ainda continua sendo produção com resultados financeiros para o acionista, mas com a profissionalização, as pessoas têm agora oportunidade de desenvolvimento diante de novos desafios organizacionais.

Quando, fez-se referência à evolução das teorias da administração, evidenciou-se de acordo com Kwasnicka (2003), que Frederick W. Taylor já estava interessado em melhorar a qualidade do produto e reduzir os custos de produção. E a aplicação de ações para implantar essa nova cultura na organização, voltada para gestão de pessoas, atinge também esse objetivo de Taylor, visto que todos os entrevistados afirmam terem aumentado a produção em termos de toneladas e reduzido o custo com produtividade. Ou seja, hoje produzem mais toneladas de produto, com uma mão de obra menor e mais especializada. Contudo, Taylor não conseguiu chegar ao cerne da questão das tomadas de decisão para problemas específicos, que envolviam a interação do operário e o sistema produtivo. Ficou evidenciado nas entrevistas, que a visibilidade pelos operários do mapa estratégico da empresa, assim como a participação em decisões que estimulem o cumprimento das metas, respondem a essa questão de Taylor.

Comprova-se, desta forma, a necessidade do envolvimento dos operários na visão estratégica da organização para atingir as metas esperadas.

Para a quarta pergunta, sobre as ações e estratégias utilizadas para a mudança, as respostas foram a implantação do projeto de Equipes de Alta Performance, o mapa estratégico visível a todos os funcionários, a política de cargos e salários e o exercício da liderança. Essas ações identificadas pelos gestores, estão em consonância com as ações apontadas pelos operadores, as quais são identificadas com estratégias importantes para efetuar a mudança.

Ao cruzar os dados da quinta questão, que se refere ao impacto dessas ações na produtividade e no clima da gerência, de acordo com todos os gestores entrevistados, das áreas produtivas, houve um considerável aumento da produtividade, em torno de 10%,

número esse visível através de indicadores. Contudo, alguns entrevistados afirmam que existem consideráveis melhorias que não são passíveis de mensuração numérica, somente a nível de observação do contexto interno da área, que segundo eles, impactam diretamente no clima da gerência.

Segundo todos entrevistados, a implantação da nova gestão é um grande aliado a essas melhorias, sem dúvida, foram as ações implantadas para as mudanças, principalmente no que se refere às Equipes de Alta Performance e ao Mapa Estratégico, que permitiram maior visibilidade para os operadores no envolvimento e comprometimento, para atingir as metas da empresa.

Essas afirmações confirmam, as pesquisas de Kotter e Heskett (1994), que validam a associação de melhorias de desempenho produtivo, como reflexo de importantes mudanças culturais.

Na questão 7, que se refere ao impacto dessas ações nas pessoas, todos responderam que o impacto foi positivo, pois as pessoas estão mais motivadas, mais comprometidas com seu próprio desenvolvimento, mais engajadas a trabalhar de forma mais responsável. Assim, a empresa está mais competitiva, melhor para se trabalhar.

Um dos pontos citados pelos entrevistados foi a gestão com mais transparência nas informações e até na divulgação do mapa estratégico. Isso vem ao encontro às premissas de Dutra (2002), que se refere que para mudança de foco, deve-se partir para o processo, utilizando algumas ações para valorizar as pessoas e seu envolvimento nesses processos.

Isso leva ao desenvolvimento de características tais como a transparência e simplicidade, que possibilitam o maior comprometimento com as ações implementadas para melhorar processos e conseqüentemente aumentar produtividade e lucratividade das empresas. Confirmado, através dos dados dessas pesquisas.

Para a pergunta 8, que se refere aos aspectos positivos para o negócio da empresa, os entrevistados citaram o considerável aumento na produtividade – tonelada/hora/homem – tornando a empresa mais competitiva. A redução de custos, de acidentes, o fato da empresa, ter pessoas mais capacitadas para solução de problemas e tomadas de decisão, são fatores que impactam de forma positiva para o negócio.

Na pergunta 9, que se refere aos impactos negativos para o negócio, de todos os entrevistados somente um deles salientou que em todo processo de mudança se deve respeitar o tempo de adaptação das pessoas ao novo processo, sendo assim é importante não perder o controle da situação, fazendo sempre uma análise crítica do processo. Isso comprova que o investimento em pessoas não impacta de forma negativa no negócio da organização. Ao contrário, conforme as respostas à questão oito, os efeitos efetivam os desejos tanto da organização quanto das pessoas. Contudo, como visto no referencial teórico, toda mudança demanda tempo para adaptação e a empresa não deve perder de vista os resultados e alinhar as mudanças conforme a necessidade da situação.

Nas questões 10 e 11 que se referem aos impactos da mudança na vida profissional e pessoal dos entrevistados, todos informaram que os impactos foram positivos. Colocaram os mesmos diante de novos desafios, sejam eles profissionais e/ou pessoais. Houve também uma elevação da auto-estima, pois, sentiram-se valorizados com as novas políticas de desenvolvimento de pessoas, através da mobilização para as mudanças. Nesse sentido, a empresa deixou o poder nas mãos das pessoas, para que as mesmas demonstrassem seu potencial, como se refere Argyris (1964) ao falar de *empowerment*.

Na questão 12, que se refere aos benefícios práticos que as ações para mudança trouxeram para melhorar a relação com o trabalho, os entrevistados citaram a autonomia para tomar decisão, agregar as habilidades técnicas, as habilidades para lidar com pessoas, um novo desafio, o ambiente participativo, onde o gestor conta com a divisão de tarefas e responsabilidades com a equipe.

Isso não acontecia na cultura anterior, e principalmente o exercício da liderança, que significa para eles, enxergar de uma melhor forma o que é fazer gestão, que gerenciar é para papéis, fazer gestão é lidar com pessoas.

Para finalizar, a última questão solicitou sugestões aos entrevistados para contribuição a pesquisa. Uma das sugestões foi divulgar os resultados da pesquisa para que todos pudessem ter uma visão da evolução das mudanças que vêm ocorrendo; outra sugestão foi incluir no trabalho referencial sobre o exercício da liderança em gestão de pessoas. Ou seja, a importância do “apoiador” do processo, como citou um dos entrevistados, que tende a dar segurança em tempos de “mares agitados”, o que já foi efetuado; outra sugestão foi a de que é importante que em todas as mudanças saiba-se dosar as ações, pois, o receio é que a valorização das pessoas, possa tornar-se um falar e não um fazer. Ou seja, “quero que faça, mas não dou exemplo.” Esse, com certeza, é um dos grandes riscos de processos de mudança, principalmente, no que se refere às pessoas. Ou seja, é fácil tentar mudar um contexto cultural dentro da organização, mas se as ações não ocorrerem de forma dosada e ponderada podem tornar-se lugar comum e perder o efeito. É necessário, pois, ter um nível de conscientização de todos os envolvidos, trata-se de uma mudança filosófica.

Por fim identifica-se como indícios de metodologia para a mudança de cultura organizacional, a aplicação de várias ações concomitantes, que favoreçam a visão de todo grupo da mudança que está ocorrendo na organização. Logo, ações que valorizem as pessoas e seu comprometimento com o trabalho são estratégias metodológicas que favorecem e impactam positivamente ambiente para que as mudanças internas ocorram dentro das expectativas dos gestores e transformem uma cultura antiga em uma nova cultura.

Dessa forma, a suposição desse estudo de caso de que, em processos de mudança de cultura organizacional, com foco em gestão estratégica de pessoas é preponderante conhecer,, analisar, entender e utilizar estratégias e ações, voltadas para o desenvolvimento de pessoas e sua adaptação à nova gestão, para que, as mudanças sejam internalizadas por todos os membros da organização e se tornem efetivas e duradouras, foi confirmada através dos resultados da pesquisa quanti-qualitativa com os operadores e através dos resultados das entrevistas com os gestores.

Tratando-se de cultura, é fundamental ter em mente que a cultura é aprendida, e este nível de aprendizado não deve ser simplificado, ele é complexo e a mudança somente vai ocorrer a médio/longo prazo, isso, dependendo do investimento organizacional. Nesse sentido, seja ele econômico ou estratégico, faz-se mister identificar ações que fortalecem e efetivem essas mudanças.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo apresentar-se um resumo dos resultados conforme especificado por Cervo (2002:74)

a conclusão deve apresentar um resumo dos resultados mais significativos da pesquisa e sintetizar os resultados que conduzirão à comprovação ou rejeição da hipótese de estudo. Deve fazer inferências que os dados alcançados permitem e indicar aspectos que mereçam mais estudos e aprofundamento

A importância desse trabalho reside no fato de outras organizações, ao pensarem em mudança de cultura organizacional com foco em gestão estratégica de pessoas, devem aplicar estratégias e ações que impactem diretamente no reconhecimento da mudança como um fato, mas dever-se a considerar a humanização do trabalho, o desenvolvimento das pessoas, pois essas ações, efetivamente trazem resultados em termos econômicos para as organizações, ou seja, melhoria considerável nos índices de produção como pode-se observar nos resultados dessa pesquisa. Resultados esses que desmistificam a crítica da burguesia, conforme Kwasnicka (2003), para a aplicabilidade de conceitos de relações humanas para as organizações, como evidenciou-se no estudo da evolução das teorias administrativas desse trabalho.

Sabe-se, pois que nenhuma mudança se torna efetiva, se não for assimilada e ressignificada internamente, esse é um dos cuidados que mudanças de foco de gestão devem ter.

A empresa KA, tem considerado esses cuidados na implantação da mudança cultural, procurando gerenciar os processos e resultados, mensurando o impacto no comportamento das pessoas.

Percebe-se também que empresa KA tem procurado atuar de forma transparente, para que todos os envolvidos no processo de transformação e mudança sejam agentes ativos e parceiros – organização e pessoas – para que a mudança seja efetiva e duradoura, até que novas necessidades surjam e rupturas ocorram.

Pode-se concluir que a mudança de gestão tradicional para gestão com foco em pessoas, oportuniza para os indivíduos a vivência de uma ruptura em um processo que vinha enraizado ao longo dos anos, e esse novo modelo favorece a melhoria de qualidade de vida no trabalho, gerando motivação e comprometimento, que contribuem para aumento da qualidade, da produtividade e da rentabilidade para os acionistas e da satisfação dos colaboradores.

5.1 Sugestão para novos pesquisadores

Sugere-se que outros pesquisadores realizem pesquisa em organizações que estejam mudando seu foco e que tenham oportunidade de continuar estudos, que detectem como a manutenção desse processo pode ser realizada ao longo dos anos para realmente cristalizar a mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.
- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. Teresa L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.39
- CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Ozileia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Escalas de mensuração de atitudes**: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. FEA- USP, 2001 em Administração Disponível em: <www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm> Acesso em 06 de março de 2007, 23h12m
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FLEURY, M. Teresa L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A.; MORAN, Peter. Um novo manifesto pela gerência. In: CUSUMANO, Michel A.; MARKIDES, Constantino C. **Pensamento estratégico**. São Paulo: Campus, 2002.p.21
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LACOMBE, Francisco J. Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, Francisco J. Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. In: WOOD JR., Thomaz. **Gestão empresarial:** comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005. p.63

MOURA, Paulo C. da Costa. **O benefício das crises:** desenvolvimento organizacional e mudança planejada. Rio de Janeiro. LTC, 1978.

NOER, David M. **Rompendo barreiras:** como mudar pessoas e empresas. São Paulo: Futura, 1997.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. Teresa L. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996. p.145

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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. In: III SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais.** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2006. p.4

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática das organizações que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed., 2002.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABOT, João Batista M. ; SILVA, Luiz C. Mello da. **Gestão do conhecimento:** aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICES

- A. Questionário aplicado na pesquisa
- B. Roteiro entrevista semi-estruturada aplicada na pesquisa

Apêndice A – Questionário aplicado na pesquisa

Instruções Gerais

Antes de iniciar o preenchimento, leia atentamente as informações abaixo:

1. A metodologia utilizada na pesquisa garante a confidencialidade das informações, portanto não é necessário colocar seu nome, nem qualquer tipo de informação.
2. As questões devem ser respondidas preenchendo-se com um "X" os espaços apropriados no questionário, em uma escala de 1 a 5. Escolha a resposta que mais se aproximar do modo como VOCÊ se sente em relação ao que foi perguntado.
3. Lembre-se! Cada questão só admitirá uma única resposta. Serão anuladas aquelas que tiverem mais de uma marcação e as que estiverem em branco. Também serão desconsiderados os questionários que tenham marcações da mesma resposta em todas as questões (por exemplo, todas com resposta "3").

QUESTÕES	
1.	Está ocorrendo uma mudança de cultura organizacional na empresa, atualmente. 5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente
2.	O foco da cultura organizacional da empresa anteriormente era somente em produção. 5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente

3.	<p>O foco da cultura organizacional da empresa na atualidade é nas pessoas.</p> <p>5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente</p>
4.	<p>Atualmente, minha relação com o trabalho melhorou em comparação à época em que fui admitido na empresa.</p> <p>5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente</p>
5.	<p>A melhoria de minha relação com o trabalho está diretamente relacionada com a mudança cultural que vem ocorrendo da empresa.</p> <p>5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente</p>
6.	<p>A empresa implantou ações para modificar a cultura organizacional.</p> <p>5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente</p>

7.	<p>As ações adotadas pela empresa para modificar a cultura organizacional valorizam mais as pessoas que nela trabalham.</p> <p>5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente</p>
8.	<p>A mudança na cultura da empresa modificou as condições de qualidade de vida no trabalho.</p> <p>5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente</p>
9.	<p>As novas formas de relacionamento entre chefia e funcionário (maior liberdade de expressão de idéias) são reflexos da nova cultura implantada na organização.</p> <p>5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente</p>
10.	<p>As ações implementadas pela empresa para mudar a cultura organizacional, trouxeram benefícios positivos, fazendo com que melhorasse minha relação com meu trabalho.</p> <p>5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente</p>
11	<p>As ações implementadas pela empresa para mudar a cultura organizacional contribuíram para o aumento da produtividade.</p> <p>5. () Concordo plenamente 4. () Concordo 3. () Indiferente 2. () Discordo 1. () Discordo Plenamente</p>

3 Você sabe quais foram às ações que foram implementadas pela empresa para mudar a cultura organizacional? Em caso afirmativo. Cite-as abaixo.

1 - _____

2 - _____

3 - _____

4 - _____

5 - _____

4 Quais os benefícios, que essas ações trouxeram para melhorar sua relação com seu trabalho?

1 - _____

2 - _____

3 - _____

4 - _____

5 - _____

Apêndice B – Roteiro de entrevista semi-estruturada aplicada na pesquisa

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Cargo:

Ano de Admissão:

QUESTÕES
1. Atualmente, esta ocorrendo uma mudança de cultura organizacional na empresa?
2. Qual era o foco anterior da cultura organizacional?
3. Qual é o foco da cultura organizacional da empresa na atualidade?
4. Quais ações (ferramentas) e estratégias foram e estão sendo implementadas para a mudança na cultura organizacional?
5. Qual o impacto dessas ações (ferramentas) na produtividade da organização?
6. Qual o impacto dessas ações (ferramentas) no clima organizacional?
7. Qual o impacto dessas ações (ferramentas) nas pessoas (funcionários)?
8. Quais são os aspectos positivos da mudança na cultura organizacional para o negócio da empresa?
9. Quais são os aspectos negativos da mudança na cultura organizacional para o negócio da empresa?
10. Qual o impacto da mudança na cultura organizacional na sua vida profissional?
11. Qual o impacto da mudança na cultura organizacional na sua vida pessoal?
12. Quais os benefícios práticos, que essas ações trouxeram para melhorar sua relação com seu trabalho?
13. Que sugestões ou comentários você poderia fazer ou acrescentar que pudessem contribuir com esta pesquisa?