



O PAPEL DOS GESTORES NO PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL: O CASO DE UMA FÁBRICA DE FERTILIZANTES

Raimundo S. Leal¹
Eliana do E. Santo Souza²
Nívea Maria Fraga Rocha³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o papel dos gestores no processo de mudança cultural de uma Fábrica de Fertilizantes. O estudo foi desenvolvido caracterizando-se o comportamento dos gestores da organização estudada considerando-se a percepção dos próprios gestores e dos seus gerenciados. Centrou-se a reflexão a partir de Schein e de uma abordagem sócio-histórica. Metodologicamente optou-se por uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva, com uso de questionários e entrevistas. Os resultados obtidos revelam que os líderes influenciam a cultura na medida em que favorecem a existência de um sentimento de sucesso da organização e se são capazes de reduzir a ansiedade inerente ao processo de mudança.

Palavras-Chave: Cultura; Mudança; Gestão Organizacional.

1. Introdução

Este trabalho tem como proposta analisar a ação dos gestores no processo de mudança cultural de uma Fábrica de Fertilizantes, visando adequá-la aos novos contextos ambientais e apontar os fatores facilitadores e dificultadores desta ação gerencial para o incremento de mudanças. O estudo leva em conta a necessidade que tem sido denotada, principalmente nestes últimos tempos, de um gestor que possibilite a organização ser competitiva dentro de um cenário de constantes mudanças sócio-econômico e políticas.

Adiciona-se ao aspecto acima mencionado, que as mudanças tecnológicas também requerem transformação cultural, portanto pode-se constatar que as organizações estão constantemente pressionadas a mudar.

¹ Doutor em Administração pela Escola de Administração da UFBA. Professor do Curso de Mestrado Profissional em Responsabilidade Social e Desenvolvimento Humano da FVC-CEPPEV; Professor da Escola de Administração da UFBA. E-mail: leal@cairu.br; lealr@ufba.br.

² Pedagoga, Mestre em Desenvolvimento e Responsabilidade Social pela FVC-CEPPEV. E-mail: elianaesss@ig.com.br.

³ Pedagoga, Mestrado em Educação pela Universidade Federal da Bahia (1995) e Doutorado em Innovación y Sistema Educativo - Universidad Autonoma de Barcelona (2000). Professor do Curso de Mestrado Profissional em Responsabilidade Social e Desenvolvimento Humano da FVC-CEPPEV; Professor da Escola de Administração da UFBA. E-mail: nivear@atarde.com.br

Torna-se importante conhecer como ocorre este processo de mudança e quais os seus principais atores. Esse conhecimento poderá propiciar a compreensão necessária para uma ação proativa e planejada que possibilite a organização o desenvolvimento almejado.

Vários autores colocam a ação do líder como fundamental para este processo de mudança cultural e entre eles encontram-se as idéias de Edgard Schein, que estão adotadas como teoria de base. Ainda dentro desta perspectiva e observando-se também a dimensão - poder considerou-se importante comparar as percepções dos gerentes e gerenciados à cerca do tema em questão.

Outro procedimento crucial foi caracterizar a organização obtendo subsídios complementares que pudessem expressar a sua configuração cultural, assim como os fatores facilitadores e dificultadores para uma ação gerencial mais efetiva.

Visando favorecer a compreensão dos resultados explicitados neste artigo, inicialmente serão apresentados conceitos sobre Cultura, Mudança Cultural, Gestão Organizacional e seus impactos para as organizações. Em um segundo momento será caracterizada a organização estudada e a partir das idéias de Edgard Schein será analisada a cultura da empresa de fertilizantes e se a ação dos seus gestores tem favorecido a mudança cultural da organização visando adequá-la aos novos contextos ambientais.

2. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional segundo Freitas (1991, p.1) tem como base a Antropologia Cultural. Nessa perspectiva podem ser encontradas diferentes correntes teóricas que focalizam os seguintes aspectos: conhecimentos compartilhados, significados compartilhados e processos psicológicos inconscientes. Em função do tema “cultura” envolver um conteúdo teórico bastante extenso, não existe a pretensão de uma abordagem exaustiva de todo conteúdo teórico, mas de resgatar alguns aspectos importantes para a compreensão do tema.

Tomar-se-á como base a teoria de Edgard Schein (1992). Este autor, apoiado na antropologia cultural apresenta, segundo Freitas (op.cit) um dos conceitos mais ricos da literatura:

A Cultura Organizacional é o modelo do pressuposto básico, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais

membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Com base na afirmação acima, para Schein (1992), as principais funções da cultura organizacional são: Funções externas – correspondentes à adaptação ao meio externo; Funções internas – onde ocorre a integração e organização interna.

O conhecimento dessas funções e do universo cultural da organização é fundamental para que os gestores possam exercer uma atuação mais efetiva, realizando as transformações organizacionais necessárias à sobrevivência e o desenvolvimento da mesma.

Para desvendar este universo organizacional Fleury e Fischer (1992, p.21) colocam que Schein (1982) propõe as seguintes categorias de investigação: a) analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros; b) analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização; c) analisar as crenças, valores e convicções dos criadores e portadores da cultura; d) explorar e analisar, junto a pessoas de dentro da organização, as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

Aliada aos aspectos acima explicitados, está à necessidade de compreender que a cultura é composta por três dimensões interdependentes: a dimensão ideológica, a dimensão psicossocial/política e a dimensão material (CHANLAT, 1993).

Um outro aspecto igualmente importante é que existem diversas tipologias culturais que influenciam o processo de transformação e adequação a esse novo cenário de mudanças constantes a que as organizações estão expostas.

A identificação das tipologias e das categorias culturais se constitui num importante caminho que permite ao pesquisador examinar mais de perto os elementos que caracterizam cada cultura e decifrá-la.

Schein (1992) não classifica a cultura de uma empresa em tipos pré-definidos e descreve a cultura a partir da explicitação do paradigma cultural através dos seus três níveis (artefatos, valores e pressuposições básicas), já definidos anteriormente.

Complementando, Schein (1992) afirma que a cultura é um processo em formação, pelo fato de existir uma aprendizagem contínua de como se adaptar ao ambiente externo e de como melhor administrar as questões internas.

Efetuando-se um contraponto é relevante apontar a dimensão trazida por Trompenaars (1994), que apresenta o seu estudo sobre tipologia com base nas dimensões: igualdade e hierarquia e orientações em relação às pessoas e às tarefas.

O autor citado no parágrafo anterior descreve a tipologia cultural da seguinte forma:

a família – possui caráter pessoal com relações próximas, mas, é, ao mesmo tempo, hierárquica, tendo como resultado uma cultura voltada ao poder;

cultura do tipo Torre Eiffel – representa a burocracia formal. As relações são mais impessoais e a lógica de subordinação é claramente racional;

cultura do tipo míssil guiado – cultura igualitária onde a lealdade à profissão e ao projeto é maior que a lealdade à empresa;

cultura incubadora – o objetivo é servir de incubadora para a auto- expressão e auto-satisfação. É pessoal e igualitária.

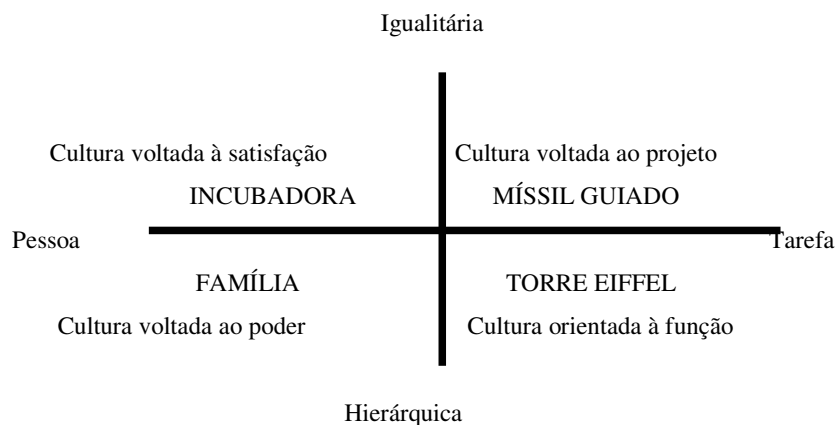


Figura 1 – Imagens da empresa.

Fonte: TROMPENAARS, Fons. *Nas Ondas da Cultura*. 1994, p.145.

A abrangência do conteúdo anteriormente colocado também remete à idéia de que compreender a cultura constitui um grande desafio para todos os indivíduos e principalmente para os gestores, tendo-se ainda em vista o ritmo acelerado das transformações sócio –econômicas e políticas e a característica complexa e singular do ser humano.

3. Mudança Cultural

A mudança tem um importante significado e é o que há de constante nas nossas vidas. E, sendo a vida um processo; constantemente nos deparamos com novas necessidades e precisamos adquirir a capacidade de reconhecer a mudança, saber lidar com ela de forma pró- ativa e desenvolver a capacidade de adaptação a uma nova realidade.

Mas, o que é mudança? Sabe-se que a mudança não é simples e muito menos fácil. Se fosse, as pessoas naturalmente a procurariam. Para Motta (1997, p. 15-16) ela pode ser assim definida:

A mudança [consiste] em enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambigüidades; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade; e manter a calma diante da perda de significado daquilo que se ajudou a construir.

Posto isto, parece difícil não aceitar o presente como transição ou não se ter referências para o futuro. Assim, a partir dessas adaptações individuais às mudanças é que Bio (1987, p.102) afirma que:

A mudança organizacional é, na essência, um ato humano. Os atos que a produzem – quer decorrentes da racionalidade e do conhecimento técnico, quer conseqüentes do interesse político, quer fruto de uma vivência emocional, quer gerado pela pressão de grupos – são atos dos homens. É inerente à mudança organizacional, portanto, o surgimento de diferentes reações individuais e de grupos, uma intensificação do jogo político, discussões em torno de valores, etc.

Diante da definição do autor acima citado e compreendendo que a mudança organizacional é um ato do homem, é comum, nesses processos, o surgimento de sentimentos de insegurança, medo, ansiedade, muitas vezes reafirmados e difundidos nas organizações pela rede informal de comunicação.

Exigir das pessoas amplas mudanças comportamentais sem oferecer um adequado suporte não significa uma verdadeira gestão de mudanças. Torna-se importante trabalhar a capacidade de adaptação, que por sua vez relaciona-se à aprendizagem organizacional.

Santana e Diz (1999) afirmam que o processo de aprendizado organizacional pode ter quatro estágios: “sensibilização; compreensão; ação e análise”. Assim, o aprendizado pode ser impulsionado pela curiosidade, circunstância ou experiência diária.

Ainda considerando a aprendizagem, cabe lembrar que a organização que se inicia no processo de mudança pretende, na realidade, adequar sua cultura aos desafios apresentados pelo ambiente e, modificar comportamentos e atitudes e isto somente é possível modificando as crenças e os valores que os impulsionam.

Para o alcance do objetivo acima pode-se perceber que mais do que querer ou precisar mudar, a empresa precisa saber como fazê-lo e para isto deve levar também em consideração a fase em que a organização se encontra em termos de desenvolvimento.

Entender o processo de mudança cultural é essencial para uma melhor gestão dessas transformações. Os agentes de transformação (pessoas, tecnologias, comunicação, processos etc.) criam condições para a mudança do modelo mental e para o alcance dos resultados organizacionais.

4. Gestão Organizacional

Segundo Schein (1992), um grande responsável pelas mudanças é o líder. Para que as organizações sejam eficazes, os gestores têm que efetivamente serem líderes, desempenhando um papel fundamental na formação e na transmissão da cultura organizacional.

É importante frisar que: “liderança difere de gerenciamento; enquanto gerenciamento é lidar com a complexidade, ou seja, tende a propiciar ordem e consistência ao se planejar estruturas organizacionais e acompanhar os resultados, liderança é lidar com a mudança, é estabelecer uma visão de futuro” (KOTTER, 1992, p. 13).

Já Smith e Peterson (1994) apontam a pertinência da análise do contexto cultural onde a liderança é exercida. Eles citam a obra de Hofstede (1998) como um dos estudos mais recentes sobre a liderança dos gerentes em diferentes países. Nesse estudo a amostra foi classificada segundo valores relacionados com o trabalho, em quatro dimensões, denominadas: individualismo *versus* coletivismo, distância do poder, fuga da incerteza e masculinidade *versus* feminilidade.

Wood Jr., apud Caldas e Motta (1997, p.152), confirma a colocação de Smircich e Morgan (1982), dizendo que: “na era pós-moderna a liderança ganha a dimensão do gerenciamento da imagem, dos símbolos e dos sentidos. Com isso, liderar deixa de ser dirigir e comandar para convencer e seduzir.”.

O que significa que uma das qualidades da nova liderança é a disposição de se ver como parte do problema existente, como um dos elementos do sistema que precisa mudar. Esses líderes produzem uma imagem onde existe um discurso simples e soluções, também, simples, para resolverem problemas complexos. Mas para isto a sua personalidade precisa possuir algumas características.

Essas características e outras vinculadas a sua competência técnica, contextual e política é que podem credenciá-lo à função. Além dessas características, também é importante considerar os processos psicológicos da interação entre ele e seus liderados e a sua concepção sobre a natureza humana.

Outra capacidade que precisa ser trabalhada nos líderes é a capacidade de empreender. O empreendedor é tido como uma pessoa que cria um novo negócio, em face aos riscos e incertezas, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, quer seja financeiro, intelectual ou pessoal, através da identificação de oportunidades de mercado e do agrupamento de recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades.

Complementando-se essa idéia, encontram-se em Atkinson (2000) os estudos de Kouzes e Postner, nos quais são expressos os fatores, citados abaixo, que diferenciavam o empreendedor daqueles que não conseguiam transformar a realidade: coragem para desafiar o processo; inspiração numa visão comum; possibilita poder de atuação para os outros; lideram pelo exemplo; estimula o entusiasmo;

5. Apresentação e Análise dos Resultados

5.1. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida numa Fábrica de Fertilizantes situada no Estado da Bahia. Foram adotadas, nesta investigação científica, como teoria de base, as idéias do autor Edgar Schein, já mencionado anteriormente, por se entender que esse referencial teórico é o mais considerado e repetido por diferentes autores e apresenta aspectos significativos para uma melhor compreensão sobre cultura organizacional.

No que diz respeito ao método de seleção de amostra, foi a amostragem intencional de modo a favorecer a obtenção de uma amostra significativa de gerentes e gerenciados, atendo-se, inclusive, às diferentes áreas e turnos de trabalho. Participaram da pesquisa 38 gestores e 97 gerenciados, representando, respectivamente, 28% e 72%, em relação ao total dos sujeitos pesquisados, e 84% e 27% , em relação ao efetivo da fábrica.

Escolheu-se também trabalhar com o método de abordagem histórico-comparativo, já que este nos conduz a uma maior abrangência de análise, considerando as experiências vivenciadas pela organização e a possibilidade de ampliar tendências, através da correlação dos dados e de contextos.

Teve-se como base de análise os dados estatísticos, apesar de se procurar contemplar aspectos metodológicos quantitativos e qualitativos. observando-se a manutenção da confiabilidade, a validade da pesquisa e a observação dos padrões científicos. Como perspectiva qualitativa, trabalhou-se com documentação indireta, efetuando-se a pesquisa documental e a bibliográfica. Utilizaram-se, também, dados secundários obtidos por outros pesquisadores, detentores de rigor metodológico e credibilidade científica.

Com relação à perspectiva quantitativa, foi utilizado um questionário. As afirmativas apresentadas neste instrumento foram resultantes dos processos de observação e partiram da análise documental e bibliográfica.

5.2. Os Dados Coletados

Avaliando cada média pode-se constatar tendências, relacionadas ao período em que foi realizado o estudo, sendo algumas delas sintetizadas a seguir:

- a) os colaboradores demonstraram sentir responsabilidade pelo futuro da Fábrica de Fertilizantes e tendência a discordar que as decisões sejam tomadas de forma participativa e que o planejamento de longo prazo constitui uma prática. Consideram que o foco da Fábrica de Fertilizantes ainda estava nas atividades do presente (dia-a-dia).
- b) a ênfase da Fábrica de Fertilizantes no meio externo e na busca de melhores práticas também foi um aspecto de concordância
- c) existência de uma tendência a discordar que os gestores contribuam positivamente com a cultura, adequando-a ao novo contexto social.

Correlacionando-se os dados estatísticos com os obtidos na pesquisa documental e demais subsídios que embasaram a obtenção dos resultados, identificou-se questões relevantes a serem trabalhadas pela empresa pesquisada e que servem de referência para as demais organizações. Entende-se, entretanto, que as afirmações propostas não se esgotam em termos de interpretação, em função, principalmente da abrangência e da complexidade do objeto do estudo.

Como uma das questões relevantes pode - se afirmar que para Schein (1982), a história da organização e o papel desempenhado pelos fundadores fornecem subsídios para a compreensão dos padrões culturais vigentes.

A análise destes depoimentos permitiu realizar importantes inferências. Como Schein (1992) não utiliza tipologias para descrever as organizações e visando ampliar a percepção do leitor, utiliza-se -á a dimensão trazida por Trompenaars (1994) que apresenta quatro tipos culturais já descritos em tópico anterior.

Sem ter a pretensão de simplificar uma análise que é realmente complexa e tendo a consciência de que na prática os tipos se misturam ou se sobrepõem a partir de uma cultura dominante, são relatadas abaixo as características mais preponderantes da fábrica naquele período, que foram evidenciadas a partir da pesquisa.

A organização em estudo apresentou-se em processo de transição cultural, evidenciando, entretanto, traços mais marcantes das culturas Torre Eiffel e Família e alguns traços da cultura Míssil Guiado e Incubadora.

Nos traços da cultura Família pode - se observar na Fábrica relações próximas e difusas, tendo, entretanto, uma vertente hierárquica. Existia também uma relação de

devoção e o poder e o status diferencial eram considerados naturais, a exemplo das culturas familiares. Os depoimentos extraídos do questionário ratificaram essa afirmação.

- Ambiente familiar.
- Aqui ainda predomina uma relação familiar, digo as relações são muito afetivas, em que pese o alto grau de profissionalismo das pessoas que fazem a Fábrica de Fertilizantes, pois não é surpresa ouvir alguém dizer que veste a camisa da empresa e demonstrações já foram e sempre são dadas, em diversos momentos de dificuldades por que passou a nossa Fábrica de Fertilizantes. Já aceitamos em oportunidade não muito distante, ficar com salários atrasados por conta de dificuldade da empresa e também já abdicamos de causas trabalhistas na justiça para permitir que a Empresa continuasse. Ouço dizer que os trabalhadores chamados ‘chão de fábrica’ desenvolvem mais amor a essa empresa do que muitos que são pretensamente chamados ‘cabeças’. Na verdade todos somos cabeça e corpo em ação e não uns poucos que se dizem ou acham-se iluminados.
- A postura dos empregados de sempre vestirem a camisa da empresa, embora exista entre as gerências uma espécie de ‘castelos’ criados por uma minoria que acabam por comprometer a imagem da empresa, além de suas próprias.

Como aspectos da cultura Torre Eiffel (Trompenaars, 1994), pode-se citar que as carreiras trabalhadas para serem determinadas pelas qualificações evitava o favoritismo da cultura familiar, as metas a serem alcançadas eram comunicadas pela estrutura e cada função descrita; os recursos humanos podiam ser planejados através de um conjunto de técnicas e os resultados quantificados. Além disso, torna-se evidente toda mudança é complexa e demanda tempo.

Alguns traços da cultura Míssil Guiado e Incubadora (Trompenaars, 1994) podem também ser notados: a existência de grupos voltados para tarefas e para alguns projetos, que, por sua vez, tendiam a ser temporários; na prática, se sobrepondo à cultura Torre Eiffel, possibilitando melhor permanência e estabilidade; e o desempenho obtido sendo base para a remuneração.

Confirmando a existência marcante dos traços da cultura família e com base principalmente na pesquisa documental, pode ser observado que percorreu ao longo dos tempos, o mito “Esta empresa é uma grande família” que, para Alves (1997), pode contribuir para uma melhor integração interna. Ziemer (1996) enfoca, entretanto, a possibilidade de distorção e surgimento de dificuldades, como, por exemplo, a existência de outros mitos.

Alguns mitos que podem surgir são descritos por Vries (1997), a exemplo do mito dos estereótipos, no qual todos da família têm um papel específico, o mito do bode expiatório, segundo todos os problemas da família, são direcionados a um único membro da mesma e o mito do messias que mostra a crença de que a salvação e a redenção emanarão de um onipotente indivíduo que vem de fora.

Complementando, percebe-se que a rede de amigos, as relações pessoal-familiares constituía -se a forma utilizada para a resolução de problemas e alcance de objetivos, gerando um maior grau de segurança; reduzindo, porém, o grau de liberdade e autonomia (BARROS e PRATES, apud CALDAS e MOTTA, 1997).

Prosseguindo com a análise, visando caracterizar o processo cultural da organização estudada, também foi verificado que as decisões estratégicas adotadas, ainda que se considerassem a percepção do ambiente, apresentaram-se dicotomizadas em termos de passado, presente e futuro. Ressalta-se que a base consistia no planejamento corporativo, cuja visão era de longo prazo, contudo, a articulação no tempo, para a concretude desse plano, ainda apresentava espaços vazios que interferiam nos resultados obtidos.

Os dados obtidos na questão sobre o planejamento coadunam com as concepções de Trompenaars (1994). Para o autor, as empresas se organizam de acordo com a estruturação do tempo. Como na Fábrica de Fertilizantes o tempo encontrava-se articulado de forma seqüencial, ampliava-se a possibilidade de surgimento desses “vazios” entre as estratégias. Outro aspecto que contribuía também era o conflito entre mudança e continuidade existente na cultura.

Schein (1992) também aborda esta questão, e de acordo com esse autor, pode-se inferir que a organização ainda não estava totalmente com uma postura pró - ativa com relação a sua realidade.

Apesar dos dados acima, a motivação e a vinculação intrínsecas dos empregados com a organização foram evidenciadas em vários momentos. O processo de identificação citado por Freitas (1999) aponta algumas possíveis explicações para esse fato. Alguns traços de uma cultura familiar impulsionam o respeito ao líder e a constante busca do amor da mãe (empresa).

Em relação à compreensão da mudança, torna-se evidente pelos depoimentos expressos nos questionários, que os empregados denotavam uma certa inquietação sobre a quantidade, a velocidade em que está ocorrendo e o seu significado. Em relação a este aspecto torna-se evidente que se não está suficientemente claro o objetivo por traz das mudanças, gera-se um clima de inquietude e traz-se a tona a ambigüidade resultante da resistência ao processo.

Uma das derivações da inquietude diante das mudanças é a dualidade integração das pessoas/desintegração das áreas. Esse aspecto demanda um trabalho de gestão mais

plural nas relações de trabalho e práticas gerenciais e trabalhos de desenvolvimento conjunto entre as diferentes áreas, cargos e funções.

Evidenciou-se, também, a supremacia do técnico no processo decisório da empresa, apesar da existência de trabalhos com foco em valores, o que já indicava o processo transitório e de mudança de paradigmas vivenciado.

Da mesma forma, o estilo de gestão encontrava-se em transição existindo vários aspectos, relacionados a uma gestão participativa, contudo sendo considerados por vários empregados, ainda, existentes apenas no discurso.

Contribuindo também para este cenário observou-se também um processo de comunicação que precisava ser melhorado. Alguns fatores, se trabalhados, podem ser o diferencial para que esse processo ocorra de forma efetiva, como estar atento às reações emocionais, às diferenças de linguagem, à percepção da realidade, assim como elevar a credibilidade através da consistência entre a comunicação verbal e a não-verbal e da coerência da crença, discurso, comportamentos e atitudes.

Complementando a análise percebeu-se que a Fábrica de Fertilizantes precisava otimizar a existência de líderes transformadores. Líderes capazes de compreender os significados da cultura da organização o que, por sua vez, traduz a percepção real sobre a razão da sua existência e sobre a crença de como esse propósito será atingido.

O índice de discordância dos empregados em relação à questão - se os gestores estavam exercendo o papel de transformar a organização frente aos novos desafios, traz em seu bojo a necessidade de reflexão pelos seus componentes e condições para que a empresa, com base nessas reflexões, possa redirecionar as ações necessárias à melhoria do papel gerencial, tão significativo para a sobrevivência e para o desenvolvimento da mesma.

Outro aspecto fundamental a considerar nos processos de gestão da cultura, são os estágios de evolução da organização propostos por Schein (1992), apresentados nas páginas anteriores. Podendo-se observar que a organização encontrava-se na fase de Maturidade Empresarial, sendo imperiosa a transformação, existindo, porém, a necessidade de preservação dos elementos essenciais da cultura.

Concluindo a análise observou-se que na percepção dos próprios gestores e gerenciados sobre o processo cultural e de gestão a resposta ao problema de pesquisa foi que os gestores ainda não exerciam de forma significativa influência no processo de transformação cultural. Eles possuíam uma tendência à manutenção cultural, o que

coaduna com o estágio de evolução grupal, identificado ao se analisar o processo cultural.

Esse fato tem também como reflexo a existência de uma contradição: a implantação de processos e projetos tecnológicos e de gestão que prenunciam, sob certos paradigmas, uma atuação mais interativa e com foco na participação, convivendo com estilos autoritários e relações de trabalho pautadas no controle.

6. Considerações Finais

Os resultados indicam que a ação dos gestores no período da pesquisa não eram relevantes para o processo de transformação cultural. Para Schein (1992), a adequação ao novo contexto requer que:

Os líderes possuam a habilidade de perceber quando o grupo encontra dificuldades de adaptação e quando as mudanças no ambiente requer uma adaptação da cultura.

Na organização estudada, a discordância de que os fatos imprevisíveis sejam bem administrados é um dos aspectos que sugeria que os gestores não atuavam de forma satisfatória nesse processo de adaptação à nova realidade, e que confirma o maior índice de discordância com a afirmativa sobre a contribuição positiva destes líderes.

Os líderes influenciam a cultura na medida em que favorecem a existência de um sentimento de sucesso da organização e se são capazes de reduzir a ansiedade inerente ao processo de mudança (SCHEIN, 1992).

Além disso, evidenciou-se a possibilidade de que, na Fábrica, os valores culturais estivessem em conflito. Os dados indicaram a existência de valores suportados pela tradição, segurança e estabilidade, que implicam na permanência de um sistema. Existindo, entretanto, valores no modelo de gestão da empresa que a impulsionava uma atuação mais arrojada, dinâmica e original e, principalmente, a buscar o conhecimento e o desenvolvimento.

Considerando o período de transição vivenciado parece oportuno atentar para o fato dos critérios de avaliação estarem sendo percebidos pelos empregados como sendo utilizados de forma diferenciada. Este fato pode levar as organizações ao surgimento de subculturas ou pode gerar uma contracultura. Para Schein (1992) em diferentes subculturas existe a tendência à solidariedade, porém, reduz-se a lealdade à empresa e entre o conjunto das pessoas que compõem a organização.

Ainda para o ator citado no parágrafo acima, a maior função do líder é o reconhecimento de que a sobrevivência do grupo está ameaçada e agir para resolver

essa situação e é nesse ínterim que cultura e liderança se confundem. Assim, uma das ações do líder para atingir esse objetivo é administrar a integração interna, portanto, não é interessante a existência de uma contracultura.

As diferenças na resolução das questões gerenciais também afeta a integração interna e podem indicar, também, diferentes estilos gerenciais. Com base nos dados empíricos pode-se afirmar que em termos da abrangência, existia uma transição entre os estilos paternalista autoritário e participativo. A cultura parecia ainda estar se adequando ao novo contexto.

Complementando as considerações pode-se colocar como aspectos facilitadores: o comprometimento com o processo de gestão e a vinculação dos colaboradores com a organização e como principais aspectos dificultadores: a confiança ilimitada nas soluções técnicas e o medo de perda de poder, pouca fluidez na comunicação e o corporativismo.

Salienta-se, entretanto, um fator considerado ainda mais impactante – a ambigüidade entre o caminhar para o processo de gestão mais participativo e o desenvolvimento de ações que revelavam uma gestão tradicional. As mudanças geralmente são complexas porem se constituem um desafio, que é por sua vez plural pela homogeneidade da essência dos seres, e singular, porque o processo será compatível com o ambiente organizacional vivenciado.

Importante também salientar que este desafio requer que os gestores sejam capazes de estruturar e impulsionar a cultura e um dos fatores que contribuem para que isto aconteça é a sua legitimação enquanto líder. Esta legitimação pressupõe que se estabeleça uma relação construtiva entre gestores e gerenciados e isto por sua vez é decorrente da existência de uma visão mais sistêmica e humana das organizações e da compreensão de que mais importante que mudar a cultura é possibilitar a cultura através da aprendizagem contínua, estar em constante mudança.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ATKINSON, Philip. **Criando Mudança Cultural**. Petrópolis: Vozes, 2000. 376p.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1987.

CHANLAT, Jean François (Coord.). **O indivíduo na organização**: Dimensões esquecidas. vol.1. Org. edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Tôres. Tradução e adaptação Arakcy Martins Rodrigues et al. Rev. Técnica Carlos O. Bertero. São Paulo: Atlas, 1993. 205p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, out./dez. 1987.

_____. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 170p.

_____. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impacto. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991. 135p.

_____. **Cultura Organizacional**: Identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 325p.

SANTANA, Silvina, DIZ, H.M.M. Condicionantes da aprendizagem organizacional: influência directa das tecnologias da informação e da comunicação. **Revista Portuguesa de Gestão**, II, 1999.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 3.ed., 1982. 208p.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. Inovative culture and adaptative organizations. SriLanka. **Journal of Development Adminitration**. 1990, 7 n. 2, 9-39.

_____. **Organization culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey Bass, 1992. 418p.

SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994. 219p.

TROMPENAARS, Fons Educator. **Nas Ondas da Cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. Tradução de Claudiney Fullman. São Paulo: Editora, 1994. 199p.

VRIES, Manfred F. R. Kets de. **Liderança na Empresa**: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS; Miguel P. **Transformação e Realidade Organizacional**: Uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999. 316p.

ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais**: o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996. 159p.