Campus de São Carlos

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UM
DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A GESTÃO
DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

Luciana Helena Crnkovic

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**

Luciana Helena Crnkovic

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UM
DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A GESTÃO DA
PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

DEDALUS - Acervo - EESC

31100044242

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos - SP
2003

Class.	TESE - EESC
Cutt.	J727
Tombo	T016104
Sysno	1357290

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

C936c Crnkovic, Luciana Helena
Cultura organizacional como um diferencial competitivo
para a gestão da produção : um estudo de caso / Luciana
Helena Crnkovic. -- São Carlos, 2003.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São
Carlos-Universidade de São Paulo, 2003.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos.

1. Cultura organizacional. 2. Competitividade.
3. Gestão da produção. 4. Objetivos de desempenho.
- I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharel **LUCIANA HELENA CRNKOVIC**

Dissertação defendida e julgada em 28-07-2003 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Dr. **FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS** (Orientador)
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprova

Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADA

Prof.ª. Dra. **DORIS LIETH NUNES PEÇANHA**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Aprova

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Prof. Assoc. **MURILO ARAUJO ROMERO**
Vice-Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC,
em exercício

*Criamos a época da velocidade,
mas nos sentimos enclausurados dentro dela.
A máquina que produz em abundância
têm-nos deixados em penúria.
Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos;
nossa inteligência empedernida e cruel.
Pensamos em demasia e sentimos bem pouco.
Mais do que máquinas, precisamos de humanidade.
Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura.
Sem estas virtudes, a vida será violência e tudo será perdido”.*

Trechos do Último discurso (de “O Grande Ditador”)

Charles Chaplin

“Não sois máquinas! Homens é que sois!”

Um olhar carinhoso para...

a memória – sempre presente de meu pai, incansável trabalhador, grande homem, quem me ensinou sobre a natureza suas facetas e diversidades. E muito mais do que palavras, com seu exemplo e amor, me ajudou a ser quem sou, a lembrança de seu carinho, de seu apoio, de seu olhar inspiraram-me nos momentos de maior dificuldade.

minha mãe, que sempre esteve presente, conviveu intensamente cada momento, mesmo sentindo minha ausência incentivou-me sempre, mesmo que para isso precisasse repreender-me com firmeza, mas sempre com carinho.

para Fernando, incentivador e companheiro, compartilhou cada dúvida, comemorou cada vitória, seu carinho, seu amor motivam-me a sonhar cada vez mais com um mundo melhor.

para todos os trabalhadores deste país; minha compreensão, solidariedade e esperança... suas experiências e lições de vida incentivam-me a buscar sempre formas de contribuir para melhorar suas condições de trabalho

Agradecimentos

A Deus fonte de vida e inspiração, presente desde os primeiros rascunhos até o último ponto final. Agradeço por guiar meus passos colocando-me nos lugares certos, com pessoas tão especiais que sempre contribuíram com meu trabalho.

Ao Prof. Dr. Fernando César Almada Santos, meu orientador, grande amigo que generosamente seguiu comigo na aventura de compreender códigos, interpretar símbolos, escrever impressões sem deixar-me divagar pela teoria, e trazendo-me sempre ao objetivo final deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão, mestre acolhedor, que me ensinou a ver além das aparências, a buscar o verdadeiro significado das ações, das funções, a resgatar a alma humana em cada entrevista, ir muito além de simples descrição de impressões.

A Profa. Dra. Dóris L. Peçanha, cuja contribuição foi de fundamental importância para o novo encaminhar deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Tarcízio Rego Quirino, meu mestre, meu exemplo, que mesmo distante sempre esteve presente com palavras de conforto e de apoio, inteligente, comprometido com a justiça e o trabalho. Foi meu grande incentivador, me mostrou a importância e a viabilidade do meu trabalho, incentivando meu sonho sempre.

Aos meus amigos, Dri, Aline, Tia Leny, Tio Marcos, Cristina, Isabela, Enock, Muriel e Mayb. A todos os companheiros do Obreiros do Bem, alguns antigos, outros nem tanto, mas todos fundamentais, pelo carinho, pelas risadas, pelas conversas edificantes e pelas descontraídas, pelo apoio sempre e incondicional.

A Carlos Silveira e Rosângela Camargo, colaboradores imprescindíveis na conclusão deste trabalho.

A Silvana e Zé Luis, pela paciência

A todos os funcionários do Departamento de Engenharia de Produção.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.2	Contexto e justificativa do trabalho.....	2
1.2	Objetivos do trabalho.....	6
1.2	Organização do trabalho.....	6
2	A IMPORTÂNCIA DA CULTURA PARA O GERENCIAMENTO	8
2.1	Considerações iniciais.....	9
2.2	As várias facetas da cultura.....	12
2.3	As várias instâncias da cultura organizacional.....	14
2.3.1	Instância mítica	14
2.3.2	Instância socio –histórica.....	16
2.3.3	Instância institucional.....	17
2.3.4	Instância organizacional.....	18
2.3.5	Instância grupal.....	19
2.3.6	Instância individual.....	20
2.3.7	Instância pulsional.....	20
2.4	Cultura e gerenciamento.....	21
2.5	Considerações finais.....	21
3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
3.1	Considerações iniciais.....	24
3.2	Conceito de cultura organizacional.....	28
3.3	Elementos da cultura organizacional.....	31
3.3.1	Valores.....	33
3.3.2	Crenças e pressupostos.....	34
3.3.3	Ritos, rituais e cerimônias.....	35
3.3.4	Estórias e mitos.....	37
3.3.5	Tabus.....	39
3.3.6	Heróis.....	40
3.3.7	Normas.....	40
3.3.8	Processos de comunicação.....	41

3.4	Considerações finais.....	43
4	CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA PRODUÇÃO.....	45
4.1	Considerações iniciais.....	46
4.2	Cultura organizacional e competitividade.....	47
4.3	Cultura organizacional e gestão da produção.....	48
4.3.1	Cultura organizacional e as medidas de desempenho ligadas a gestão da produção.....	50
4.3.2	Cultura organizacional e estratégia.....	54
4.4	A importância área de recursos humanos para manutenção da cultura.....	55
4.5	Gerenciando a cultura organizacional.....	59
4.6	Mudanças Culturais.....	62
4.7	Considerações finais.....	63
5	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	65
5.1	Considerações iniciais.....	66
5.2	Caracterização da pesquisa.....	70
5.3	Questões de pesquisa.....	72
5.4	Variáveis de pesquisa.....	74
5.5	Técnica de coleta de dados.....	75
5.6	Considerações finais.....	75
6	ESTUDO DE CASO.....	76
6.1	Considerações iniciais.....	77
6.2	Metodologia adotada.....	77
6.3	Amostra e instrumentos de pesquisa.....	78
6.4	Caracterização da empresa.....	79
6.4.1	Histórico da empresa.....	79
6.4.2	A empresa no momento atual.....	82
6.5	Hipóteses do trabalho.....	84
6.6	Diferentes prismas da cultura organizacional.....	84
6.6.1	A visão da área de recursos humanos.....	84
6.6.2	A visão da área da alta gerência.....	86
6.6.3	A visão dos funcionários.....	92
6.7	Considerações finais.....	96

7	CONCLUSÕES	98
7.1	Considerações iniciais	99
7.2	No que se refere as hipóteses do trabalho	99
7.3	Estágios da cultura	100
7.4	Mudança cultural como necessidade competitiva	102
7.4.1	Competitividade e mudança cultural na visão da alta gerência	104
7.4.2	Competitividade e mudança cultural na visão da área de recursos humanos	106
7.4.3	Competitividade e mudança cultural na visão dos funcionários	110
7.5	Considerações finais	112
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICES	
	APÊNDICE A - Questionário	124
	APÊNDICE B - Questionário	126
	APÊNDICE C - Questionário	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágios de crescimento e questões culturais.....	27
Quadro 2 - Definições das formas culturais freqüentemente estudadas.....	43
Quadro 3 - Demandas do mercado relativa às prioridades competitivas	50
Quadro 4 - Indicadores de desempenho da gestão da produção.....	52
Quadro 5 - Dimensões culturais e conteúdo.....	53
Quadro 6 – Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos.....	59
Quadro 7 - Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes.....	69
Quadro 8 – Visão e valores da empresa pesquisada.....	83
Quadro 9 – Política de qualidade da empresa pesquisada.....	83
Quadro 10 - Indicadores de desempenho da gestão da produção.....	90
Quadro 11 - Estágios de crescimento e questões culturais.....	101
Quadro 12 – Relação entre aspectos de competitividade e indicadores de desempenho com os valores da organização.....	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O desenvolvimento cultural: pessoas, gerenciamento e organizações	22
Figura 2 - Crescimento das publicações sobre cultura.....	25
Figura 3 - Níveis da cultura o suas interações.....	31
Figura 4 - Ritos organizacionais mais comuns.....	36
Figura 5 - Tipos de pressupostos.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características da empresa pesquisada.....	82
Tabela 2 – Número de funcionários da corporação em relação a unidade de negócios.....	82
Tabela 3 – Satisfação dos funcionários com a empresa.....	92
Tabela 4 – Conhecimento dos funcionários sobre cultura organizacional.....	94
Tabela 5 – Conhecimento dos funcionários sobre medida de desempenho.....	95
Tabela 6 – Entendimento dos funcionários sobre cultura organizacional.....	96

RESUMO

CRNKOVIC, Luciana Helena. Cultura organizacional como um diferencial competitivo para a gestão da produção: um estudo de caso. 2003. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

O principal objetivo dessa dissertação trabalho é ressaltar a importância do estudo sobre cultura organizacional na competitividade das organizações, conhecer como a cultura organizacional se desenvolve e se estabelece, identificar os tipos de cultura e os valores de uma organização que tornam-se um diferencial competitivo na gestão da produção. Para alicerçar essa análise na primeira parte desse trabalho faz-se uma revisão bibliográfica da evolução da cultura, de suas facetas e da evolução do conceito. Na segunda parte iniciou-se um trabalho mais empírico e mensurável, relacionando os elementos da cultura à gestão da produção, à área de recursos humanos como mediador da cultura organizacional e à estratégia a ser utilizada para atingir as medidas de desempenho.. Para avaliar a influencia da cultura organizacional na competitividade realizou-se um estudo de caso predominantemente qualitativo, que buscou identificar e validar as dimensões da cultura, relacionando-a com o desempenho organizacional. Para tanto foram realizadas entrevistas diretas com os responsáveis pelas áreas de gestão da produção, recursos humanos e com alguns funcionários da linha produtiva. Observou-se a importância de estudar e aprender a reconhecer a cultura organizacional, pois a compreensão de seus elementos tornou ^{viable} viável o relacionamento das formas de gestão e variáveis subjetivas como: eficiência, qualidade, motivação, com variáveis objetivas e quantificáveis: como produtividade, lucro, satisfação do trabalhador. Assim, estudar a cultura organizacional demonstrou o desafio a ser considerado e uma deficiência a ser suprida na gestão da produção. Observou-se que a cultura organizacional permeava a organização como um todo; envolvia estruturas, sistemas, estratégias, habilidades, estilos administrativos e os objetivos que a guiava.

Palavras-chaves: Cultura organizacional, competitividade, gestão da produção, objetivos de desempenho.

ABSTRACT

CRNKOVIC, Luciana Helena. Organizational Culture like differentiate to management production: one study of case. 2003. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

The main objective of this dissertation is to highlight the importance of the study of the organizational culture for the economical development of organizations. To know how the culture is developed, to identify the types of culture and the values of an organization are important for the creation of a competitive increment in the production administration.

To give basis to this analysis in the first part of this dissertation it's done a bibliography revision about culture evolution, their facets and evolution about the concept. In the second part an empirical and measurement work was began to relate the culture elements with production management, with the human research like a mediator for the organizational culture and with a strategy to be use to achieve the performance measurement. To evaluate to the influence of the organizational culture for the competitiveness was realized a study predominate qualitative case, which aimed to understand how the culture is developed and to validate the culture dimensions, to relate with the performance measurement. Thus, were be realized direct interviews with the responsible for areas of production management, human research and to some production employees. It was observed the importance of studying, to learning and recognizing the organizational culture, because the understanding of their elements, made viable the relationship between the production management to the subjective variables like, efficiency, quality and motivation, with objectives and amount variables like, productivity, profit and worker satisfaction. In this way, studying organizational culture proved the challenge will be considered and deficit to be supplied in the production management. It was observed that the organizational culture was present in the organization as a whole involved structure, systems, strategy, skills, administrative styles and objectives that guided them.

Key words: organizational culture, production management, competitiveness and performance measurement

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

“Na vida corrente, como nas ciências da natureza, a intuição fornece a matéria do conhecimento e o raciocínio se efetua a partir dos dados por ela fornecidos. Não é suficiente que se raciocine logicamente na vida cotidiana: é necessário que os dados fornecidos pela intuição, dos quais se parte, sejam verdadeiros. Não adianta construir-se fortes e sólidos raciocínios se a base de apoio é muito frágil. Assim, é a intuição que acaba por orientar raciocínios, mesmo os mais abstratos”.
(HUISMAN e VERGUES, 1967)

1.1 Contexto e justificativa do trabalho

Este trabalho iniciou-se com o objetivo de compreender como as relações humanas são estabelecidas, influenciadas e motivadas dentro das organizações.

No início pretendia-se estudar alguns elementos da cultura organizacional (normas, valores e processos de comunicação) relacionando-os com os objetivos de desempenho estabelecidos pelas organizações. Mas, no decorrer desse trabalho, pôde-se observar que um estudo parcial da cultura, isto é, salientar apenas alguns de seus elementos não seria suficiente para investigar todas as variáveis que influenciam as diferentes formas de relações que são estabelecidas dentro de uma organização. Também se reconhece as dificuldades de investigar variáveis subjetivas que fazem parte do inconsciente organizacional, para tanto, pretende-se realizar uma observação participante, tanto do comportamento quanto dos diálogos que são observados no decorrer da pesquisa.

O universo do trabalho é muito explorado, mas pouco explicado e compreendido. Medidas de desempenho, metas de segurança, produtividade, são conceitos práticos, mensuráveis mas que não são capazes de indicar o todo dos relacionamentos estabelecidos dentro de uma organização.

A complexidade e a instabilidade dos ambientes têm exigido das empresas renovação e reformulação no conteúdo e na forma de lidar com seus funcionários e com suas estratégias de ação. No caso de empresas manufatureiras os funcionários da linha de produção passam a receber atenção especial, pois sua identificação com os objetivos estratégicos da empresa só tem a contribuir com a competitividade da mesma. Isso implica mudanças na gestão da produção.

Nesse contexto a análise da cultura organizacional é o diferencial. A cultura de uma organização é o cimento que a mantém unida em busca de um objetivo comum. Independentemente da hierarquia todos trabalham para o bem daquela organização se seus valores forem compatíveis com os dos indivíduos.

Nesta dissertação de mestrado pretende-se aprofundar essa análise do trabalho. Com uma visão interdisciplinar, tencionou-se estabelecer como os elementos da cultura organizacional auxiliam, motivam, ou algumas vezes, atrapalham para que uma organização atinja seus objetivos de desempenho.

Apoiando-se na leitura de Enriquez (1997), pode-se constatar a presença de sistemas imaginários que permeiam as relações humanas dentro das organizações. Com o levantamento bibliográfico adequado, conclui-se que há um espaço na relação humana. Esse espaço é ocupado pelo imaginário, cujo conteúdo foge do controle racional e onde as impressões se tornam, muitas vezes determinantes na forma de comportamento dos indivíduos.

Para alicerçar essa análise na primeira parte desse trabalho faz-se uma revisão bibliográfica da evolução da cultura e suas facetas e uma análise da evolução do conceito de cultura organizacional baseada na fundamentação antropológica de Max Weber e nos conceitos organizacionais de Fleury (1993) e Freitas (2000). Ainda nessa parte, traz-se a tona a ótica de Enriquez (1997), fundamental para compreender os espaços imaginários.

Na segunda parte inicia-se o trabalho mais empírico e mensurável, buscando relacionar os elementos da cultura a gestão da produção. Nesse contexto salienta-se a importância da área de recursos humanos como mediador da cultura organizacional e da estratégia a ser utilizada para atingir as medidas de desempenho. A abordagem cultural alia-se a gestão da produção como forma de dar soluções novas aos problemas da empresa e não apenas alimentar o prazer de admirar as particularidades próprias

Para incorporar essa modificação e adequá-la a realidade atual, a mudança no modo de pensar e agir deve ocorrer em todos os níveis hierárquicos da organização muitas vezes é preciso que a estrutura diminua para que as pessoas sintam-se mais à vontade com uma nova cultura.

Portanto, esta pesquisa de mestrado, foi concebida visando analisar a cultura organizacional como um processo contínuo de interação da empresa com o ambiente e as relações estabelecidas entre seus membros, e manifestada através de seus elementos e

permitindo assim, que se estabeleça os objetivos comuns e as potencialidades da empresa, além de orientar a todos como melhor aproveitar-se dos recursos utilizados pela organização.

A principal hipótese desse trabalho é a de que a cultura organizacional pode contribuir para um melhor resultado nos índices de desempenho das empresas. Dessa forma, a importância desse trabalho transcende o negócio das empresas e tem como uma de suas mais importantes conseqüências a análise na cultura organizacional como formadora de opinião, motivadora da busca por melhores índices de desempenhos e incentivadora do comprometimento dos funcionários em todo processo organizacional.

Devido à limitação de tempo esse estudo concentrou-se em uma empresa de grande porte. Nessa organização a força da cultura organizacional formou-se concomitantemente com sua história. A organização passou por diferentes administrações, possui características peculiares e importantes de serem estudadas.

Qualquer empresa tem valores organizacionais. A questão está em saber extraí-los, fazê-los parecer mais evidentes. Nas grandes empresas a tendência atual é a de afirmá-los em alto e bom som através de um projeto de empresa, por exemplo. Assim os valores explícitos e implícitos da organização são decifrados, revelados e podem ser testados:

- os valores explícitos, através do modo de difusão, do vocabulário utilizado, da origem histórica;
- os valores implícitos, através da sua operacionalidade, da visão da empresa e da atividade econômica que exprimem.

Assim, faz-se necessário abordar a questão da cultura organizacional de forma menos complexa e formal e, principalmente, considerando-se as características como a pessoalidade, a informalidade e a subjetividade dos sistemas imaginários desenvolvidos dentro da empresa.

Pautando-se por Thévenet (1990), observa-se que estudar a cultura é procurar soluções que as empresas já experimentaram e com sucesso. A história, o sistema de

valores e a profissão são materiais que permite-nos confiar na sua pertinência. Cultura é o que resta depois de ter experimentado tudo, em matéria de estrutura, estratégia ou relações humanas.

Quando um movimento cresce e permeia todas as áreas da organização independentemente de seu porte ou área de atuação, faz-se necessário adotar medidas de controle, acompanhamento e avaliação das ações realizadas, com o intuito de nortear as atividades organizacionais, rumo a um objetivo comum e compartilhado por todos os membros, tornando assim, a organização mais competitiva.

A gestão atual descobre a cultura de empresa e deixa-se seduzir por ela. Qualquer abordagem estratégica, para ser viável, tem que inspirar-se nos fundamentos da cultura. Só é possível mobilizar as pessoas através de projetos, certezas ou valores cuja força, permanência e eficácia criem oportunidades de envolvimento. O momento é de ultrapassar a cultura superficial e gerir socialmente, conjugando, operacionalizando e utilizando o conceito de cultura em toda sua extensão e profundidade.

Baseado no conceito de Freitas (2000), a cultura organizacional primeiro é entendida como instrumento de poder. Segundo como um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas e significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento de seus membros

Assim, através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal etc.

Essa dissertação de mestrado visa avaliar os elementos da cultura, suas peculiaridades e similaridades dentro dos sistemas de gestão da produção e da competitividade e como atuam e permeiam as diferentes áreas da organização.

1.2 Objetivos do trabalho

Os principais objetivos estipulados no início deste trabalho são:

1. Identificar como os elementos da cultura organizacional colaboram para a competitividade da unidade de negócio levando em consideração as peculiaridades de gestão e áreas de atuação. Entende-se por identificar a cultura, a especificação de seus principais tópicos e a forma que a unidade de negócio os desenvolve para que a organização se destaque competitivamente no mercado em que atua;
2. Identificar empiricamente os elementos da cultura que norteiam estrategicamente a forma de agir em uma organização de grande porte;
3. Comparar os resultados obtidos com a bibliografia existente entre as gestão da produção competitividade e a cultura organizacional;

1.3 Organização do trabalho

A dissertação está organizada em seis capítulos.

O Capítulo 1 refere-se à introdução, justificativa, objetivos e a forma de organização do trabalho.

No Capítulo 2 é realizada a revisão bibliográfica sobre o conceito de cultura no sentido histórico mais amplo, sua origem, evolução, suas facetas, suas instâncias e sua importância para o desenvolvimento do gerenciamento de uma organização.

No Capítulo 3 é realizada a revisão bibliográfica sobre o conceito de cultura organizacional, sua evolução e sua importância para o desenvolvimento e a consolidação de uma organização.

O Capítulo 4, diz respeito a revisão bibliográfica e um levantamento histórico das diferentes formas de gerenciamento e de gestão estratégica e competitiva para cada tipo de cultura, dentro das área de recursos humanos e de engenharia de produção.

No Capítulo 5 é apresentada a metodologia de pesquisa, incluindo as etapas do trabalho, a definição da amostra e dos instrumentos de pesquisa.

No Capítulo 6 é apresentado um estudo de caso onde apresentam-se as conformidades existentes entre o discurso gerencial e a percepção dos funcionários.

No Capítulo 7 são apresentadas as conclusões deste trabalho, realizando uma análise comparativa entre a revisão bibliográfica realizada e a realidade encontrada na organização pesquisada.

Capítulo 2

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA PARA O GERENCIAMENTO

*“O artista atribui significados ao mundo por meio de sua obra.
O espectador lê esses significados nela depositados.
Essa interpretação só é possível em termos da intuição e não dos conceitos,
em termos de forma sensível e não de signos abstratos”
(CASSIER, 1979).*

2.1 Considerações iniciais

O objetivo desse capítulo é apresentar uma revisão bibliográfica sobre o conceito de cultura e de organização no sentido histórico mais amplo, sua origem, evolução, suas facetas e sua importância para o desenvolvimento do gerenciamento das empresas.

Conhecer e pensar sempre constituíram características humanas ao mesmo tempo em que revela necessidades para a própria sobrevivência. A história humana, ao longo dos séculos, pode ser interpretada como a história da natureza e da sociedade, com o intuito de compreendê-las e dominá-las, entendê-las e subjugá-las (COLTRO, 2002). O Homem concreto requer ou exige reclamos de sua contingência. É, portanto, inviável pensar no homem desencarnado da própria história.

Quando se fala de organizações, a priori, fala-se de uma contradição: a instituição é abstrata, feita de pessoas concretas, é perpétua, ou pelo menos ambiciona ser, feita por pessoas efêmeras; é jurídica feita por pessoas físicas; é de todos que com ela convivem e não é de ninguém; é frágil, depende dos que a sustentam e promete abrigo para os que a ela se submetem; é visionária, antevê o futuro para garantir a própria sobrevivência e a sobrevivência dos seus e opera cegamente no presente, em nome da imparcialidade, do impessoal; exige criatividade constante de pensamento e atitude, submetendo tal criatividade exigida aos pressupostos eleitos e conservados como “adequados”; pratica o culto da entrega e fidelidade em seus membros gerando a cultura da permanência e pertinência rapidamente promove desenlaces em nome da renovação. Enfim, coloca-se como “divina” (perfeita, prepotente) recrutando, admitindo, organizando e gerenciando mortais, pessoas humanas (SCHIRATO, 1999).

A prática do gerenciamento é antiga, mas o estudo formal de sua estrutura é relativamente novo. O gerenciamento é essencial para organizar os esforços. A visão mais ampla utilizada para definir o gerenciamento é a de que as atividades são gerenciadas para obter uma efetiva e eficaz aquisição, alocação e utilização dos esforços humanos e físicos para atingir determinada meta dentro da organização (WREN, 1994).

O gerenciamento estabelece a forma de pensar na relação homem – organização partindo de sua contradição. As organizações são feitas por homens concretos, históricos, cotidianos, para se tornarem inumanas, transcendentais, perfeitas e absolutas, ainda que tais intenções de parte a parte jamais apareçam nos estatutos das organizações (SCHIRATO, 1999).

Além disso, as transformações que o mundo tem passado em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, revolucionaram o estilo de vida das pessoas e as formas de gerenciamento.

De acordo com BRAVERMAN (1980 apud CRNKOVIC, 1998, p.3), os economistas clássicos foram os primeiros a cuidar, de um ponto de vista teórico, dos problemas da organização do trabalho no seio das relações capitalistas de produção. “O movimento da gerência científica iniciada por Frederick Winslow Taylor nas últimas décadas do século XIX foi ensejado por essas forças”, mas a gerência científica de Taylor não se preocupava em capacidades humanas, seu interesse específico era de como controlar melhor o trabalho. Taylor elevou o conceito de controle como “uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado”. Seu “sistema” era que a gerência efetuasse um controle concreto da execução de toda atividade no trabalho desde a mais simples a mais complicada. As gerências anteriores a Taylor que não exerciam esse controle eram inadequadas para conseguir bons resultados. Essa concepção de administração era incompatível com a estrutura rígida e pesada do início do capitalismo, e mesmo com as metas a serem alcançadas pelo Taylorismo.

Na segunda metade da década de 70, o modo central de organização do trabalho fundado no taylorismo atinge os limites de sua eficácia e entra em crise, e simultaneamente a crise econômica se instala para indústria manufatureira. Essa crise significa a interiorização de um processo geral de restrições ligadas a uma nova instabilidade dos mercados e às modificações das normas de concorrência (CORIAT, 1983).

Desde a crise econômica mundial da década de 1970, as estratégias de reestruturação empresarial vêm buscando formatos mais flexíveis para as organizações

empresariais. Na transição para essas novas formas, o modelo de Henry Ford, então predominante, baseado na produção em massa, na economia de escala e na grande empresa integrada verticalmente, foi descartado devido a sua rigidez e ineficiência num novo ambiente competitivo. Hoje muitas pessoas já consideram que um modelo da especialização flexível, seja a forma de organização que predominará no futuro, por sua capacidade de se adaptar logo a uma demanda flutuante (SETERTZI, 2000).

A década de 80 enfatizou o conceito de cultura organizacional como ponto chave importante na análise organizacional, e hoje inegavelmente, ele está completamente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas (FREITAS, 2000, p.95).

Mas um dos seus fatores mais determinantes para a disseminação do conceito foi a descoberta do sucesso da administração japonesa.

A maior razão de os japoneses terem sido bem sucedidos é sua habilidade de, continuamente, manterem uma cultura forte e coesa em todo o país. Não só os negócios de cada indivíduo possuem força cultural, mas os elos entre empresas, bancos e governo são também culturas e bastante poderosas. A indústria japonesa é, na verdade, uma extensão dos traços culturais em escala nacional (DEAL e KENNEDY, 1982, p.5).

Mas o conceito de gerenciamento envolve muito mais que isso, é determinado como um todo dentro de uma concepção histórica. Para compreender essa evolução, a dinâmica do processo de mudança e crescimento, é preciso estabelecer uma estrutura cultural. O gerenciamento não é uma atividade fechada, os gerentes que operam as organizações e tomam decisões, as fazem baseados em valores culturais institucionalizados.

Segundo Enriquez (1996), os homens querem manter a necessidade de um pai ou de uma organização toda-poderosa, se eles são incapazes de perceber a virulência das pulsões de morte que escondem sob a máscara da vida, eles serão sempre incapazes de

fazer com que palavras e instituições novas e inéditas se transformem em palavras plenas e desmistificadoras.

Assim, a cultura ocupa seu espaço, é o nosso patrimônio comunitário, traços humanamente transmitido que incluem a economia, o social e a política, formas de comportamento associados a raça humana.

O estudo da cultura é muito amplo e subjetivo, mas nesse trabalho é limitado e específico à economia, ao social e as idéias políticas que influenciam as formas de gerenciar a organização. O comportamento humano é produto das forças culturais e políticas do passado e do presente, da disciplina do gerenciamento e também produto da economia e do social. “O pensamento gerencial não pode se desenvolver no vácuo cultural, os gerentes sempre têm seus trabalhos afetados pela existência do contexto cultural em que está inserido” (WREN, 1994, p.5).

O subjetivo da cultura organizacional existe e permeia as relações internas existentes nas organizações, uma das formas de tentar entender o que parece irracional é relacionar tal fenômeno com a “cultura, pois está consegue explicar coisas que parecem misteriosas, bobas e irracionais” (SCHEIN, 1986, p.21).

2.2 As várias facetas da cultura

No estudo do gerenciamento moderno, o passado deve ser examinado para entender como o patrimônio cultural comum foi estabelecido. Os elementos da economia, da sociedade e da política foram previamente descritos pela cultura. Na prática de fato, esses elementos estão intimamente relacionados e interagem de uma forma total (WREN, 1994). Mas para realizar esse estudo, a atenção é direcionada aos elementos da cultura que influenciam diretamente o gerenciamento das organizações.

Esses elementos são:

- A faceta econômica da cultura se refere ao relacionamento das pessoas com os recursos, com o ambiente externo. Os recursos podem ser criados pelas pessoas ou naturais. Quando se refere a recursos, denota-se que esses podem ser tangíveis como os objetos; ou intangíveis como os esforços para atingí-los.

Muito, ou quase todo nosso patrimônio cultural tem sido influenciado pelo comando tradicional de filosofias econômicas. O mercado cria nos indivíduos necessidades reais, e sistematizam o desenvolvimento do pensamento gerencial, para alcançá-las, abrindo o caminho para inovações e utilizando os recursos para encontrar uma multiplicidade de fins;

- A faceta social que se refere ao relacionamento das pessoas com outras pessoas e seu relacionamento com a cultura, se refere ao ambiente interno. Os humanos não vivem sozinhos, eles formam grupos para sobreviverem mutuamente. A formação desses grupos forma uma variedade de diferentes necessidades, habilidades e valores. Todos os participantes desses grupos formam um “contrato”, não formal de regras comuns de comportamento e preservação. Os esforços gerenciais são afetados por esses relacionamentos e pelos valores que esses grupos estabelecem, pois esses valores são as bases da conduta e das prioridades das interações sociais estabelecidas;
- A faceta política refere-se ao relacionamento do indivíduo com o estado e incluindo os arranjos legais e políticos que estabelecem a ordem social, a proteção a vida e a propriedade, nessa faceta o ambiente interno e externo interagem. Essa faceta afeta as regras do gerenciamento de acordo com a liberdade que o governo dá ou não às empresas de agirem, no que se refere à habilidade de atrair bons contratos de produção e distribuição e a oferta de mecanismos de apelação e compensação em caso de queixa, ou prejuízos.

Essas facetas a econômica, social e política interagem com a cultura e são ferramentas de análise para examinar a evolução do pensamento gerencial e da cultura organizacional das empresas. Presidentes, gerentes e funcionários são afetados pelo desenvolvimento dessas facetas, os caminhos que eles escolherão, os recursos que alocarão e utilizarão estão envolvidos com as mudanças nas visões econômicas, sociais e políticas, assim serão desenvolvidos os valores das organizações, e conseqüentemente sua cultura.

2.3 As várias instâncias das organizações

A partir de Enriquez (1997), pode-se encontrar sete instâncias ou níveis constitutivos da análise das organizações que certamente, irá auxiliar a compreender conceitualmente a organização, bem como entender e interpretar melhor suas experiências cotidianas.

Essas sete instâncias visualizam a cultura organizacional sob diferentes prismas, salientando as peculiaridades de cada um, as similaridades entre eles, e a importância individual de cada um deles na formação da cultura organizacional de uma organização.

2.3.1 A instância mítica

Toda sociedade exige, para se instaurar e se perpetuar, se referir a uma ordem legitimadora de sua existência. Uma tal ordem na sua obra de criação de indivíduos sociais, podendo interagir com outras no interior de regras estabilizadas, tentará investir as consciências e reger os inconscientes. Para tanto, ela deve poder desdobrar-se numa narrativa suficientemente repetida a fim de comportar os efeitos calculados. Não há sociedade sem discurso inaugural e sem a transmissão infinita deste discurso... Essa narrativa, como se reconhece, é a narração mítica (ENRIQUEZ, 1997, p.41).

O mito trata de congregar a comunidade em torno da narrativa provocando nela uma identificação com protagonistas do drama; cada um sendo colhido nesse processo afetivo poderá identificar-se com os outros membros e contribuir para a construção comunitária. Nessa ótica o mito é o criador na sideração e no amor... o mito permite elevar o comum dos mortais à altura dos seres de que fala” (ENRIQUEZ, 1997, p.42.).

Schirato (1999), investigando a organização empresarial brasileira distinguiu três grandes mitos que fundamentam e regem a estrutura de trabalho e emprego historicamente nas suas relações. São elas:

O mito do grande homem: a saga do fundador: “É comum encontrar o grande homem, que tímida mas corajosamente, teve um ato criativo – início de um grande engenho – e a partir do nada ou quase nada, fundou uma empresa, seu início foi sempre apoiado no talento, na perseverança e na coragem de um homem que não mediu esforços para crescer e fazer crescer as pessoas que nele acreditavam” (SCHIRATO, 1999, p.27).

É importante ressaltar em todas as histórias de fundação destas empresas a precariedade dos recursos, o descrédito de autoridades em relação à tal iniciativa: é o triunfo da vontade de crescer. Eis o mito da empresa familiar. Esse conteúdo inspira nos indivíduos o desejo de investir na própria criatividade e não se deixar intimidar pelas dificuldades, assim se estabelece a identificação dos indivíduos com os protagonistas do mito inicial;

O mito do pai-patrão: Este mito deu origem às empresas estatais, surtos de um fruto desenvolvimentista de um país oprimido pelo regime militar. A década de 70 trazia a fundação e a viabilização de empresas estatais como recompensa ao sacrifício cívico substituído pela força militar, como a forma mais ética e patriótica de exploração dos potenciais naturais e tecnológicos do país (SCHIRATO, 1999, p.28).

O pai-patrão é severo, autoritário, mas, atento às necessidades dos filhos, generoso na oferta de recursos para o seu crescimento. O mito, conservador por excelência... “Fecha os indivíduos, impedindo de tomar consciência daquilo que está acontecendo entre eles e o mundo” (ENRIQUEZ, 1997, p.44);

O mito da tecnologia e da modernidade: Adveio com as instalações das multinacionais; abertura para o mundo, criação de empregos diretos e indiretos, ascensão ao primeiro mundo desenvolvido, altamente tecnológico, poderoso e definitivo na solução das mazelas nacionais. “As multinacionais trazem na sua história de fundação e existência a magia do grande capital, do poder de atravessar fronteiras, invadir culturas diferentes, oferecer convivência com o “estrangeiro”, tão falado e temido na cultura colonial” (SCHIRATO, 1999, p.28).

As organizações modernas apelam para o mito exatamente como historicamente sempre se fez: congregar indivíduos, fazê-los sentir um desejo enorme de identificação com os protagonistas do mito e assim, sentir-se passível de reproduzir o mito. O importante é levar cada um a tornar-se um membro da equipe, portanto, a trabalhar solidariamente e a se distinguir, comportando-se assim, como concorrente para os outros.

2.3.2 A instância socio-histórica

Não existe forma puramente mítica que garanta a existência histórica das comunidades organizadas socialmente. O mito zela pela continuidade do conteúdo no modo de pensar e agir histórico.

“A instância social-histórica é, portanto, o modo de acontecer no tempo e no espaço e segundo as matizes do mito, a ideologia a qual perpassa a forma de ser da organização” (SCHIRATO, 1999, p.31). Existe uma condição histórica que propicia as pessoas a organizarem-se socialmente em torno do mito, seja ele familiar, estatal ou tecnológico.

Na empresa familiar a ideologia decorre do preceito de conquistar a confiança dos indivíduos, de não temer as dificuldades e avançar na direção do trabalho e da acumulação de capital. Nas estatais, o que prevalece é que elas são do povo, garantem o crescimento de recursos comuns.

Ou seja, a ideologia é a guardiã da ordem, ultrapassa os conflitos inerentes às relações de poder e imprime sempre um caráter homogeneizador, tendo por função polir o social nos seus aspectos contraditórios e conflituosos” (SCHIRATO, 1999, p.31).

Assim, é possível passar em cima dos conflitos pra imprimir uma hierarquia de valores comuns, exprime parte do conteúdo real que rege, mostra parte da verdade e oculta outra, mascarando-as de um valor maior significativo para todos.

Ideologia fria não existe, toda ideologia é percorrida por sangue, calor, pela ternura, e ela requer entusiasmo, veneração, adoração em caso de necessidade. Senão, como compreender que os homens possam morrer por uma ideologia. Uma ideologia para todos os seres humanos se resume num homem exemplar que enuncia o sentido para todos... que sirva de referência derradeira e de indivíduos com os quais é possível se identificar (ENRIQUEZ, 1997, p.51).

2.3.3 A instância institucional

Os mitos registram a narrativa inicial, o ato criador. As ideologias visam apontar para o ideal contido nos mitos – ainda que quase sempre inconsciente - elegendo a continuidade como alimento fundamental para a perenidade dos mitos. As instituições, por sua vez, criam leis, normas, condutas-modelo, para que historicamente a ideologia se realize. A instituição é o que garante os limites de cada um e do grupo como um todo dentro da organização (SCHIRATO, 1999, p.33).

O institucional é onde o poder se exprime – legítimo, pois prescinde de conotação valorativa, ainda que injusto – onde tudo é controlado e canalizado. No poder os limites da subjetividade ficam claramente colocados e evidenciados na instância institucional, que se apresenta com maior objetividade possível até para preservar possíveis mudanças.

A instância institucional “visa estabelecer um modo de regulamentação e tem por objetivo manter um estado, fazê-lo durar e assegurar sua transição” (ENRIQUEZ, 1997, p.71). Nenhuma sociedade sobrevive sem essa instância.

Daí percebe-se a dificuldade em operar mudanças isoladas nas organizações; a força do institucional é maior, e sua política é sempre de manter a estabilidade do clima organizacional, controlando e regulamentando “as relações de amor e de ódio, de aliança e de competição, de trabalho e de jogo” (ENRIQUEZ, 1997, p.71).

O institucional é elaborado de cima para baixo, do poder aos subordinados, do suposto visionário para aquele operacional limitado, de tal forma que qualquer

movimento que atente contra a sua direção é reprimido, por medo ou pelo peso das tradições. Evidentemente tais repressões se dão de formas variadas e sutis, desde reprimenda clara, punições até a morosidade no atendimento dos adversários.

O que Enriquez (1997, p.80) salienta como “importante no estudo da instância institucional, é a capacidade da instituição se defender contra toda interrogação, a promulgar suas leis e seus decretos sem se indagar se são justos ou pertinentes”.

2.3.4 A instância organizacional

As organizações representam a vida concreta das instituições, de tal forma que podemos ter várias organizações sob a inspiração da mesma instituição.

A organização aparece assim como uma modalidade específica transitória de estruturação e de encarnação da instituição. Se a instituição coloca a necessidade de alienação e dos mecanismos de clivagem, a organização irá traduzi-la em estilo de divisão de trabalho. Se a instituição é o lugar do poder, a organização será a dos sistemas de autoridade... colocado em prática, se afinal a instituição é o lugar do político e da tentativa de regulação global, a organização é o das relações de forças cotidianas, das lutas implícitas e explícitas e das estratégias dos autores” (ENRIQUEZ, 1997, p.80).

As organizações, portanto, têm uma autonomia bastante relativa: podem tudo que não fira o institucional. É o institucional que padroniza o modo de vida da organização, sejam elas quantas forem, serão regidas de acordo com a instância institucional que as rege. “Se de certa forma este controle limita, representa um impedimento para a organização inovar, reciclar criar ou rejeitar e também por conta deste controle, que muitas justificativas são aceitas: “o institucional não permite...” (SCHIRATO, 1999, p.38).

Não existe organização sem estruturação sólida “que permita a cada um na medida do possível, encontrar seu lugar idealizado na organização, dispor de meios que facilitem a inscrição do sonho na realidade”.(ENRIQUEZ, 1997, p.84).

A organização, por concretizar o institucional, ao mesmo tempo em que ordena – no sentido de organizar – as funções, de adequá-las a um quadro mais amplo do que a simples ocupação de postos de trabalho, também se preocupa em sinalizar algumas possibilidades atraentes para os trabalhadores. Ou seja, a organização aponta a direção, mas no dia-a-dia operacional dificulta o percurso naquela direção, burocratiza esquema s de treinamento, cria impedimentos para o trabalhador freqüentar cursos, reduz verbas etc. A empresa elogia sua auto-avaliação, parabeniza-o por conhecer seus limites e mostra a necessidade de seguir em frente, a empresa não pode parar.

É um jogo institucional: nada aconteceu sem antes estar previsto. A organização apenas mais uma vez cumpriu através de suas estruturas concretas os preceitos da instância institucional, que controla, define e determina a direção das ações particulares (SCHIRATO, 1999, p.42).

2.3.5 A instância grupal

Na Sociologia e na Psicologia Social é fundamental estudar os grupos dentro da organização, pois é preciso considerar além das relações voltadas à produção e ao lucro. É preciso considerar grupos com relações afetivas, interesses comuns ou contrários, a vivência de sentimentos partilhados, solidariedade e luta comum para defender e fortalecer individualmente a convivência coletiva.

Para Enriquez (1997, p.92) “um grupo só se estabelece em torno de uma ação a cumprir, de um projeto a executar, de uma tarefa a ser bem conduzida”. Um projeto comum significa de imediato que o grupo possui um sistema de valores suficientemente interiorizados por seus membros. Tal sistema de valores pra existir deve se apoiar em uma representação coletiva.

Pretender, como fazem muitas organizações, reduzir o grupo de trabalho para simples atuação de equipes com tarefas pré-determinadas, funções rígidas e automatizadas, é empobrecer a relação e impedir o aparecimento de novas e criativas situações, impedindo assim que os indivíduos criem novas saídas, novas relações, novos valores e simplesmente os reduz a viverem sob o ideal de um sonho realizado pelo

poder instituído, que guia e patrocina sonhos e garante a sobrevivência desses indivíduos (SCHIRATO, 1999).

2.3.6 A instância individual

Essa instância individual é tão importante quanto a grupal, embora muitos estudiosos prefiram os grupos, considerando a instabilidade do procedimento individual (SCHIRATO, 1999).

Admite-se aos poucos que todo indivíduo (inserido ou não em um grupo) está em condições, voluntária ou involuntariamente, de proceder às mudanças por vezes importantes na estrutura social”. Mudanças que muitas vezes implicam rupturas, pelo encontro com o novo e o desligamento do institucional (ENRIQUEZ, 1997, p.110).

Assim, segundo Schirato (1999, p.46) “o indivíduo se sente criador de história e não portador da história”.

2.3.7 A instância pulsional

Essa instância perpassa todas as anteriores, “na medida que constitui um impulso energético que mobiliza as partes e somente é conhecida por seus efeitos” (SCHIRATO, 1999, p.52).

Ainda segundo Schirato (1999, p.52), há dois tipos de pulsão, primeiro a pulsão da vida que favorece o amor, a amizade, a aliança e conseqüentemente saída do próprio egoísmo. Segundo, a pulsão da morte, de destruição do eu, compulsão à repetição, tendência à redução, etc.

As organizações visam a instância pulsional da vida, promovendo valores como eficiência, dinamismo, mudanças. Sua intenção é favorecer a ligação de grupos em harmonia e coesão, seu desejo de perpetuidade confirma seu desejo de trabalhar a favor da vida.

De forma idêntica, a repetição, a punição, o isolamento, o fechamento como mecanismo de defesa, a presença concreta do tempo e de sua permanência histórica traz a pulsão de morte.

Que fazer então? As organizações devem buscar o equilíbrio, em todas as instâncias, de lidar com pulsões de vida e morte. Pois, ao acreditar que se vive sob a égide da vida é negar a limitação, o desânimo, a descrença e, portanto abrir espaço para a pulsão de morte. Trabalhar sobre esse conteúdo de finitude de idéias e pessoas, do fim inevitável da convivência dos grupos, dos projetos é lidar com a morte, e sua aceitação pode ser a afirmação da vida (SCHIRATO, 1999).

2.4 Cultura e gerenciamento

O desenvolvimento do gerenciamento da cultura organizacional está baseado na necessidade que as pessoas tem de gerenciar seus esforços em cooperação, para atingir um objetivo comum. As pessoas criaram as organizações para satisfazer suas necessidades. O gerenciamento é uma atividade essencial para direcionar os esforços, facilitar a operação e ordenar a satisfação das necessidades das pessoas e a interação das diferentes instâncias organizacionais.

Ao estudar o desenvolvimento da espécie humana pode-se observar que desde a sua formação mais primária o homem busca viver em grupos para satisfazer suas necessidades básicas de sobrevivência. Os homens pensam, criam e realizam atividades que mudem e melhorem suas condições. A família, o mais elementar grupo humano é organizado para satisfazer nossas necessidades de sobrevivência. Sobreviver em família é a meta. Assim novos grupos, maiores e mais abrangentes, com novas metas são criados, estabelecidos e gerenciados para satisfazer as necessidades dos seres humanos. A Figura 1 mostra isso, como a cultura se desenvolve da necessidade de organização. O gerenciamento é atividade essencial para organizar esses esforços no sentido comum.

2.5 Considerações finais

O objetivo desse capítulo é realizar uma revisão bibliográfica sobre o conceito de cultura no sentido mais amplo, sua origem, evolução, suas várias facetas e sua importância para o desenvolvimento do gerenciamento de uma organização.

Essas idéias sobre pessoas, gerenciamento e organização, envolvem contextos culturais e valores estabelecidos historicamente. Não é objetivo desse trabalho aprofundar nessas questões, mas julga-se relevante que elas sejam colocadas, pois, ao se referir à cultura organizacional especificamente, sofrer-se-á as influências socio-políticas e econômicas em que as organizações estão inseridas, além da influência individual das pessoas que criam, gerenciam e trabalham nessas organizações.

Figura 1 O desenvolvimento cultural: pessoas, gerenciamento e organizações.
Fonte: Adaptado de WREN (1994)

É preciso considerar que “a noção de mudança mudou” (FREITAS, 2000, p.17), deve ser adjetivada para se diferenciar das anteriores, é necessário reconhecer as mudanças anteriores para poder desenvolver o contexto social, histórico e coletivo a ação dos homens.

Capítulo 3

CULTURA ORGANIZACIONAL

“...nem conceitos sem uma intuição de certa maneira correspondem ao conhecimento, nem a intuição sem conceitos podem fornecê-lo(...)

*Sem sensibilidade nenhum objeto nos seria dado,
e sem entendimento nenhum objeto seria pensado.*

Pensamentos sem conteúdo são vazios, intuições sem conceitos são cegas.

*Portanto, tanto é necessário tornar os conceitos sensíveis,
(isto é, acrescentar-lhes o objeto na intuição) quando tornar as suas intuições
compreensíveis (isto é pô-las sob conceitos)”.*

(KANT, 1973).

3.1 Considerações iniciais

O conceito de cultura organizacional foi massificado na década de 80, despertou grande interesse e entusiasmo, mas também recebeu dura crítica por sua fragilidade intelectual e metodológica. “Porém, a pertinência dessas críticas não invalida o reconhecimento mesmo por esses críticos, da existência de elementos culturais no universo organizacional, bem como a importância que lhes tem sido conferida” (FREITAS, 2000, p.10).

O conceito de cultura defendido neste trabalho é baseado em Max Weber, onde o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, a cultura neste caso é a teia e suas análises, portanto, segundo Geertz (1989, p.15), não é como uma ciência experimental em busca de leis, mas uma ciência interpretativa que busca significados.

Levando em consideração essa definição, pode-se analisar a cultura organizacional como uma teia que amarra seus significados, assim como uma empresa tece suas relações baseadas em parâmetros de comportamentos, hábitos e orientações que irão se aplicar a todos os indivíduos que nela interagem.

Geertz trata a cultura como mecanismos de controle de comportamento, a dependência humana em relação a estes mecanismos e a incorporação de símbolos, um intermediário na relação homem-mundo, transmitidos historicamente permitindo que os homens comuniquem-se, desenvolvam conhecimentos e atividades em relação a vida. Geertz diferencia-se por tratar a cultura como pública, sendo seus significados compartilhados “entre” membros e fornecendo gabarito comportamental modelador de comportamentos” (MARTINS e COLTRO, 1999, p.1).

De acordo com Tomei e Braunstain (1993), o conceito de cultura pode ser definido com base no enfoque antropológico, que busca desvendar significados dos costumes de uma sociedade, ou segundo a visão sociológica que procura compreender a elaboração de símbolos.

Anterior aos anos 80, “as referências sobre cultura organizacional podem ser vistas em Chester Barnard (1938), quando comenta que a grande tarefa dos executivos é administrar significados. McGregor (1960) trata como pressupostos da natureza humana influenciam a vida organizacional; Likert (1974) descreve quatro grupos culturais e a maneira como o grupo fornece pressão para que conformem as regras” (FREITAS, 1991, p.20). Além de outros autores como Selznick (1957), Burt Clark (1972), Roger Harrison (1972). Charles Handy (1976) que pela primeira vez utilizou o termo cultura em vez de ideologia. E outras referências como Etzioni (1975), Crozier (1964), Katz e Kahn (1966), Balke e Mouton (1972). (FREITAS, 1991).

Figura 2 Crescimento das Publicações sobre Cultura
Adaptado de MARTINS e COLTRO (1999)

Mas o grande interesse no tema adveio na década de 80 e atualmente permeia todas as áreas da organização e não pode ser deixado de lado pela gestão da produção. Segundo Schein (1989, p.56), a melhor compreensão de como se construir um “tipo” certo de cultura, ou desenvolver a força cultura, pode resolver muitos dos problemas produtivos da organização.

Esse interesse súbito, evidentemente não surgiu ao acaso, uma das explicações mais comuns refere-se ao declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses. “O que se conhece hoje como desenho organizacional, surgiu depois da 2ª Guerra Mundial. O conceito das organizações como máquina, fundamentado nas pesquisas das décadas de 1920 e 1930 e na experiência dos anos 1940, deu lugar a um ponto de vista mais sutil sobre os aspectos sociais e técnicos da empresa” (NADLER e TUSMAN, 2000).

Nesse período foi introduzida a idéia, da “teoria da contingência”, onde as empresas são mais eficientes quando se adequam ao ambiente; sendo assim, se duas unidades da mesma organização operam em ambientes diferentes terão características diferentes. Para Nadler e Tushman (2000), isso criou uma necessidade dupla de diferenciação e de integração dentro de uma mesma empresa.

Schein (1989, p.65) estabelece diferentes estágios de criação, crescimento, dominação e sucessão para a cultura organizacional (Quadro 1). Através desses estágios a cultura organizacional tem a crítica de função de manter a organização unida enquanto esta se desenvolve e amadurece. É como uma cola que permite o crescimento rápido e o influxo das novidades. Uma maneira de enxergar como esse forte processo de socialização se torna um mecanismo de controle, pois seus membros enxergam-na como um mecanismo de integração.

Nesses estágios estabelecidos por Schein (1989, p.66), pode-se observar a cultura como uma competência distinta, a fonte da identidade e da força da organização. E essas competências devem envolver os produtos, processos, estruturas e relacionamentos estabelecidos pela organização (Quadro 1).

Para mudar uma organização, é preciso mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Segundo Kotter (2000, p.84), mudança só se estabelece quando se difunde na corrente sanguínea do corpo organizacional. Enquanto novos comportamentos não se enraizarem nas normas sociais e nos valores comuns estarão sujeitos às degradações assim que a pressão para a mudança for removida.

Quadro 1 Estágios de Crescimento e Questões Culturais

Estágio de Crescimento		Funções/Questões Culturais	
I. Nascimento e crescimento inicial Dominação do fundador, possível dominação familiar.		1. A cultura é uma competência distinta e a fonte da identidade; 2. A cultura é a “cola que mantém a organização unida”; 3. A organização se esforça em direção de maior integração e clareza de objetivos; 4. Maior ênfase na socialização como evidência do comprometimento.	
Fase de sucessão		1. A cultura começa a se debater entre conservadores e liberais; 2. O sucessor em potencial e será aceito ou não se preservar ou mudar os elementos culturais.	
Mecanismos de Mudança 1. Evolução natural; 2. Conselheiro que pense a evolução através de uma terapia organizacional; 3. Gerenciamento da evolução através de combinações; 4. Gerenciamento da “revolução” de acordo dos variáveis externas;			
II Recursos organizacionais 1. Expansão dos produtos/mercado; 2. Integração vertical; 3. Expansão geográfica; 4. Aquisições, fusões.		1. Integração cultural declina como subculturas e novas culturas; 2. Perda das metas chaves, valores, e crise de identidade; 3. Oportunidade de gerenciar a mudança	
Mecanismos de Mudança 5. Planejar a mudança e o desenvolvimento organizacional; 6. Sedução tecnológica; 7. Mudar através de escândalos, explosões e mitos; 8. Incrementalismo;			
III Maturidade Organizacional 1. Maturidade ou declínio do mercado; 2. Aumento da estabilidade interna e/ ou estagnação; 3. Falta de motivação para mudar;		1. Cultura se torna limitada ou inovadora; 2. Cultura preserva as glórias do passado, portanto é valorizada como a fonte de orgulho e defesa;	
Opções de transformação		1. Mudança cultural é necessária e inevitável, mas não em todos seus elementos; 2. Os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados; 3. A mudança cultural pode ser gerenciada ou simplesmente permitida a envolver.	
Opções de destruição 1. Falência; 2. Nova direção e reorganização; 3. União e assimilação		1. A mudança cultura fundamenta mudança de paradigmas; 2. A mudança cultural acontece através da substituição em massa de pessoas chaves.	
Mecanismos de Mudança 9. Persuasão e coerção 10. Manter-se perto 11. Reorganização, destruição e renascimento.			

Fonte: Adaptado de SCHEIN (1989, p.66)

3.2 Conceito de Cultura Organizacional

A vasta literatura que aborda a “cultura de empresa” tem contribuído para o surgimento de diversas correntes de teóricos que, a partir da década de 80, na forma de livros, coletâneas de artigos, publicações de pesquisas e estudos de casos em periódicos e revistas de grande circulação no Brasil e no mundo, exploram a discussão temática da inserção cultural no ambiente organizacional (PARDINI, 2000).

A abordagem da cultura enquanto metáfora nas relações de trabalho é uma discussão estimulante que vem conduzindo antropólogos, sociólogos, psicólogos, administradores e economistas a um debate efervescente sobre o contexto cultural nas organizações. Por outro lado, persiste o consenso de que a cultura organizacional é construída por meio da interação entre membros, dirigentes e empregados de uma organização que compartilhando um conjunto de evidências, de postulados, de pressupostos básicos, de representações imaginárias sociais, conferem um sentido de identidade expressado em termos de valores, normas, significados e interpretações. O poder dos propósitos, dos valores e do simbolismo em assegurar um comprometimento parece ser tão velho como as organizações em si.

Primeiramente a cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos - como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras, instruções (o que os engenheiros chamam de programas) – para governar o comportamento. A segunda idéia é eu o homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, extragenéticos, fora da pele, de tais programas culturais para ordenar seu comportamento” (GEERTZ, 1989, p.56)

É através do desenvolvimento da teoria e da prática administrativa, que os teóricos da administração e os administradores usam uma variedade de metáforas, ou imagens para limitar, ajustar e diferenciar categorias do conhecimento referidas como organização (SMIRCICH, 1983).

As metáforas da organização como máquina (imagem da organização como um instrumento para consecução de tarefas, com múltiplas partes a serem delineadas e dispostas em termos de eficiência) organismo (fundamentada na teoria dos sistemas, onde as organizações lutam pela sobrevivência dentro do ambiente em mudança) e também sociais (onde as organizações são vistas como teatros para o desempenho de papéis, dramas, scripts), têm sido usadas muito freqüentemente para facilitar a compreensão e a comunicação sobre fenômenos complexos em organizações. Pois cada uma dessas formas metafórica foca atenção de modo seletivo, promovendo diferentes maneiras de conhecer o fenômeno da organização (SMIRCICH, 1983).

Ainda, segundo Smircich, (1983), dada a natureza metafórica do conhecimento humano, sugere-se que as metáforas sejam usadas com precaução ou até mesmo evitadas. Pois, ao se tentar entender a cultura de uma organização o processo é semelhante, a abordagem metafórica adotada (mecanicista, sistêmica ou social) influenciará diretamente na busca e na análise dos dados encontrados.

O interesse corrente no conceito de cultura não é surpresa. Em antropologia, cultura é o termo fundamental através do qual a regularidade e os padrões de muitas das experiências de vida são explicadas. O mesmo ocorre com a teoria organizacional, ou seja, é uma indagação sobre o fenômeno da ordem social fundamentada na regularidade e nos padrões de comportamento que norteiam e explicam a vida organizacional.

Um dos conceitos mais ricos da literatura sobre cultura organizacional é apresentado por Schein (1989, p.58), onde:

Cultura Organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que esses pressupostos tenham funcionado bem para serem válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Schein (1989, p.60) privilegia a força dos pressupostos,

Pois são eles próprios respostas aprendidas originadas em valores esposados. À medida que um pressuposto é crescentemente internalizado, ele sai do nível da consciência, e passa ser uma verdade inquestionável.

Na Figura 3, a cultura organizacional pode ser vista em três níveis. O primeiro, mais superficial, é onde se encontram os artefatos, as manifestações comportamentais visíveis sublinham os pressupostos. Nesse nível há facilidade em ver, mas dificuldade em decifrar (Figura 3).

O segundo nível tem maior credibilidade. Ao perguntar as pessoas o porque de fazer o que fazem, estará extraindo valores, e começando a compreender as razões por trás de alguns comportamentos. Os valores encontrados são as manifestações da cultura, mas não são suas essências.

Para Schein (1989, p.61), “o que realmente dirige ou cria os valores, é aprender a ressaltar os pressupostos”. Quando um grupo resolve os problemas coletivamente, acabam desenvolvendo uma visão de mundo, códigos e mapas, algumas hipóteses sobre a realidade e, se eles obtêm sucesso essa visão de mundo passa a ser correta e válida.

O terceiro nível da cultura esta em seus pressupostos básicos que compõe o paradigma organizacional. Esses pressupostos determinam as formas de agir em diferentes áreas da organização, desde o produto, a forma de atender as exigências do mercado e dos consumidores, quais são as funções realmente importantes na empresa, qual é a melhor forma de organização, como as pessoas podem ser motivadas e gerenciadas. Os pressupostos determinam o paradigma básico, a profundidade e a importância da cultura organizacional.

Figura 3 Níveis da cultura e suas interações.

Fonte: Adaptado de SCHEIN (1989, p.60)

A força cultural de uma empresa explica exatamente como quer que as pessoas se comportem e, para isso, deve ser vista com uma força totalmente positiva. A ideologia de uma cultura controla os significados de suas ações e se compromete a gerenciar metas, focando valores que controlam a cultura e os benefícios que fazem.

Nesse trabalho entende-se cultura organizacional, como um processo contínuo de interação das unidades de negócio com o ambiente e as relações estabelecidas entre seus membros permitindo assim, estabelecer os objetivos comuns e as potencialidades da unidade, além de orientar a todos como melhor gerir os recursos utilizados pela organização.

3.3 Elementos da Cultura Organizacional

A organização não pode viver sem segregar um ou mais mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar heróis tutelares (colhidos com freqüência entre os fundadores reais ou os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da

organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar uma significação pré-estabelecida as suas práticas e à sua vida (ENRIQUEZ, 1997, p.34).

Conforme Tomei e Braunstein (1993), a cultura pode ser dividida em três grupos: a cultura subjetiva como crenças e valores (no que se acredita), a cultura subjetiva como significados (como interpretar as coisas) e a cultura subjetiva como entendimento (como as coisas são feitas).

O homem é o único animal capaz de criar símbolos, isto é, signos arbitrários em relação aos objetos que representam e, por isso mesmo, convencionais, ou seja, dependentes da aceitação social. A cultura organizacional forma-se através de um sistema de representações aceitos por um grupo social, que possibilita a comunicação entre os integrantes desse mesmo grupo.

Todo ser humano no decorrer da sua existência, acumula conhecimentos a respeito daquilo que presenciou pessoalmente ou ouviu de terceiros. Acumula assim, vivências e interioriza as tradições da coletividade. Forma-se dessa forma o senso comum, recheado de incertezas, intuitivo, ingênuo, sendo comum a todos e possível a todo ser humano de qualquer cultura, pois não questiona, não analisa, aceita passivamente.

Esse senso comum adquirido por tradição, herdado dos antepassados e ao qual se acrescenta o resultado das próprias experiências vividas, trata-se de um conjunto de idéias, valores, pressupostos representações frente ao qual é possível interpretar, avaliar, julgar a realidade e, posteriormente, agir sobre ela.

Assim definem-se os principais elementos da cultura organizacional, e esses elementos fornecem base para todos os membros da organização. Freitas (1991), detalha os principais elementos da cultura como apresentado a seguir.

3.3.1 Valores

Os valores são construídos principalmente, pela cúpula e estão amarrados aos objetivos organizacionais, como foi citado anteriormente são o coração da cultura, e dizem o que é importante para se atingir o sucesso.

Está relacionado com a linha de “o que nós acreditamos”, para Ernest (1985), cultura é um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus membros.

No desenho da organização os valores indicam as questões que são prioritárias para a organização, determinam também os níveis hierárquicos e as relações entre seus membros além de exercer um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar da companhia.

Valores compartilhados estão relacionados com os sentimentos de sucesso pessoal, com o comprometimento organizacional, com a autoconfiança no entendimento pessoal e de valores organizacionais, com o comportamento ético e com os objetivos organizacionais.

O elemento central da definição de cultura reside no sistema de valores da organização, compartilhado e vivenciado pela maioria de seus membros nas ações conscientes e também nos comportamentos inconscientes. Os valores permitem a distinção entre o bem e o mal, diferenciando escolhas, avaliações e sensações, pode se dizer, que valores definem o sucesso em termos concretos para os empregados.

Normalmente as empresas ditam poucos valores que resistem através do tempo, entre eles pode-se citar: a importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade, inovação e importância da motivação intrínseca dos funcionários (FREITAS, 1991).

3.3.2 Crenças e pressupostos

Geralmente esses termos são utilizados para expressar o que é tido como verdade na organização, os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis. Trata-se de “como nós interpretamos as coisas”, nesse sentido a cultura é vista como uma rede de significados.

A cultura se refere a padrões internamente consistente de afirmações, restrições e permissões que guiam as pessoas a se comportarem em caminhos permitidos e possibilitam-nas de julgarem outras e justificarem-se para outras .

Em organizações de alto padrão, destacam-se pressupostos como a importância de ser o melhor, dos detalhes de execução, das pessoas enquanto indivíduos, da qualidade entre outros.

A essas crenças o homem atribui um certo grau de confiança, certeza e objetividade, e de posse deste conhecimento, opera sobre o mundo explicando-o e transformando-o.

As crenças se desenvolvem no costume e no hábito com efeito, sempre a repetição de algum ato ou operação particular produz uma propensão a renovar o mesmo ato ou operação sem que sejamos impelidos por qualquer raciocínio ou processo de entendimento, dizemos que essa propensão é um efeito do hábito. O hábito é o grande guia da vida humana. É aquele princípio único que faz com que nossa experiência nos seja útil e nos leve a esperar, no futuro uma seqüência de acontecimentos semelhante aos que se verificam no passado. Sem a ação do hábito, ignoraríamos completamente toda questão de fatos além do que está imediatamente presente à memória ou aos sentidos. Jamais saberíamos como adequar os meios aos fins ou como utilizar nossos poderes naturais na produção de um efeito qualquer. Seria o fim imediato de toda ação, assim como da maior parte da especulação (HUME, 1982, p.37).

Aos administradores cabe o reforço desses hábitos, transformando-os em crenças, através de ações que tornem coerentes o discurso e as práticas da organização. Schein (1986), os pressupostos e não os valores são os pontos centrais de uma cultura. Quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, um mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade, e se o sucesso ocorre, aquela visão passa a ser considerada como correta e válida.

Segundo Freitas (1991), a formação desses pressupostos atende a uma necessidade humana de consistência e de ordem, desde que o grupo tenha tido tempo de vida suficiente para que tal formação ocorra. A chave de compreensão da cultura organizacional está em decifrar os pressupostos compartilhados pelos membros da organização, descobrir como eles se encaixam no modelo cultural ou paradigma para formar uma gestalt ou etnos único.

3.3.3 Ritos, rituais e cerimônias

“São atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa” (DEAL e KENNEDY, 1982). Os ritos e cerimônias tornam expressiva a cultura à medida que comunicam comportamentos e procedimentos, e exercem influência visível e penetrante, pois promovem a integração dos membros da organização (Figura 3).

É no ritual - isto é, no comportamento consagrado – que se origina, de alguma forma essa convicção de que as concepções religiosas são verídicas e de as diretivas religiosas são corretas. É em alguma espécie de forma cerimonial que as disposições e motivações induzidas pelos símbolos sagrados nos homens e as concepções gerais de ordem da existências que eles formulam para os homens se encontram e se reforçam umas às outras. Num ritual, o mundo vivido e o mundo imaginado fundem-se sob mediação de único conjunto de formas simbólicas (GEERTZ, 1989, p.129).

Figura 4 Ritos organizacionais mais comuns.

Fonte: Adaptado de FREITAS (1991, p.24)

A perspectiva religiosa, sob a qual Geertz (1989) descreve os rituais, mostra mais um sentido de perceber, discernir, compreender uma visão de mundo, dentre outras perspectivas. “Uma perspectiva religiosa constitui e insinua, de um ponto de vista analítico um complexo de símbolos de uma autoridade persuasiva, recomendando um estilo de vida” (MARTINS e COLTRO, 1999, p.5).

A função dos ritos organizacionais não é diferente, os ritos relacionam valores, configuram a moral, o estilo de vida, a visão de mundo e a própria realidade das coisas. Os significados implícitos nos símbolos são dramatizados em rituais, relatados também como mito na forma com que se conhece e se percebe as regras e a maneira de se comportar “... o que todos os símbolos e ritos afirmam é que o melhor para o homem é viver de modo realista – onde eles diferem é na visão de realidade que constroem” (GEERTZ, 1989, p.143).

Nas organizações os ritos podem ser caracterizados de várias maneiras, entre elas:

- Ritos de passagem que facilitam a mudança de status;
- Ritos de degradação que geralmente são usados nos casos de demissão, afastamento, denuncia de falhas e incompetências;
- Ritos de reforço, ou seja, a celebração pública de resultados positivos;
- Ritos de renovação visando renovar e aperfeiçoar estruturas e seu funcionamento, como treinamentos e programas de desenvolvimento;

- Ritos de redução de conflitos usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas;
- Ritos de integração para encorajar e reviver sentimentos comuns e manter as pessoas comprometidas com o sistema social.

As organizações devem estar atentas à possibilidade de criar novos ritos e novos scripts a serem recomendados, aceitos, aprendidos e abraçados no processo de ressocialização.

3.3.4 Estórias e mitos

As estórias narram os eventos ocorridos, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas em fatos (FREITAS, 1991).

As estórias de acordo com Freitas (1991), dentro da organização podem ter várias funções:

- As estórias como mapas, auxiliam os indivíduos, a saber, como as coisas são feitas por um determinado grupo. Esses mapas fornecem as funcionários recém admitidos, uma idéia a respeito de dos limites, do território social, das regras que podem ser violadas, e de outras que são consideradas sagradas;
- As estórias como símbolos dão conta de eventos concretos, os quais podem ser exemplos dos objetivos e princípios compartilhados. Traçando um paralelo com o trabalho de Durkheim a respeito dos clãs, as organizações também necessitam obter alguma coesão para assegurar que os diversos indivíduos e subunidades cooperem para o bem do todo. Daí as histórias servem para simbolizar uma orientação para os valores que unificam os participantes das várias subunidades organizacionais;
- As estórias como scripts dão uma orientação da empresa, dizem os comportamentos aceitáveis ou o que eles podem esperar da organização no futuro.

As histórias são concretas, detalham específicas pessoas e ações, além de fornecer descrição de época e lugar, são de conhecimento comum das pessoas da organização, os indivíduos acreditam nelas, e formam uma espécie de contrato social

Segundo Cunha (1992), o mito é a relação de identificação ideologicamente construída, de indivíduos e grupos sociais com significantes do imaginário coletivo. É uma narrativa imaginária que estrutura e organiza de forma criativa as crenças culturais.

Normalmente, o mito narra sobre a origem da organização, e segundo Chauí (1996), é uma narrativa feita em público e para ouvintes que recebem como verdadeira a narrativa, por que confiam naquele que narra, pois este, detém autoridade de quem testemunhou diretamente a narrativa ou recebeu diretamente a narrativa de quem testemunhou os acontecimentos narrados.

Os mitos são a maneira através da qual os seres humanos organizam a realidade e interpretam. O mito tem o poder de fazer com que as coisas sejam tais como são ditas ou pronunciadas tendo segundo Campbel (1990, p.28) basicamente quatro funções:

- A primeira é a função mística... os mitos abrem o mundo para a dimensão do mistério, para a consciência do mistério que subjaz a todas as formas... sempre dirigindo ao mistério transcendente, através das circunstâncias da vida verdadeira;
- A segunda é a dimensão cosmológica, a dimensão da qual a ciência se ocupa, e faz de uma tal maneira que mistério, outra vez se manifesta;
- A terceira é a função sociológica – suporte e validação de determinada ordem social...é aqui que os mitos variam tremendamente;
- A quarta é a função pedagógica, como viver uma vida humana sob qualquer circunstância. Os mitos podem ensinar-lhe isto...Aquilo que todos os mitos têm lidado – o amadurecimento do indivíduo, da dependência à idade adulta, depois à maturidade e depois à morte; é então com a questão de como se relacionar com esta sociedade e como relacionar esta sociedade com o mundo a natureza e o cosmos.

Observa-se nas organizações que o mito é uma verdade percebida de maneira espontânea, e manifestada em todos os elementos da cultura, principalmente nos mais subjetivos, como os ritos, tabus, heróis, pressupostos e crenças.

Segundo Levi-Strauss (1981, p.70), “os mitos assim como os ritos não são lendas, nem fabulações, mas certas organizações da realidade a partir da experiência sensível enquanto tal.

Partindo dos pressupostos acima elucidados observa-se que as estórias têm como características gerais:

- Serem concretas visto que detalham específicas pessoas, específicas ações, além de fornecer descrições a respeito da época e do lugar;
- Representam o conhecimento comum entre grupos de pessoas na organização;
- Os indivíduos acreditam nas estórias e assim elas se tornam conhecimento comum;
- Elas são uma espécie de contrato social na organização, uma vez que são, em geral relacionadas com a maneira de agir e de que forma essa maneira é tratada, recompensada ou punida (FREITAS, 1991, p.28).

3.3.5 Tabus

Demarcam as proibições, orienta o comportamento enfatizando o que não é permitido. Segundo Freitas (1991, p.29), “uma constatação curiosa é a quase total ausência de menção aos tabus organizacionais”.

Em se tratando de um elemento importante pois tem um papel orientador de comportamento, os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura enfatizando o não permitido.

Poucos textos são encontrados abordando essa questão, entre eles destacam-se Deal e Kennedy (1982, p.78), que tratam tabus como rituais que não funcionam, considerando aspectos discriminatórios da sociedade (grupos minoritários). O segundo é citado por Freitas (1991, p.30), “Mitroff e Kilmann, que estudam tabus como

subprodutos de uma análise mais profunda sobre tragédias ocorridas em algumas corporações”.

3.3.6 Heróis

Personagens que incorporam os valores e condensam a força na organização. Os heróis tornam o sucesso atingível e humano, representam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam seus funcionários, fornecendo influência duradoura.

De acordo com Porter (1996), a liderança é responsável por definir o processo decisório concernente ao posicionamento estratégico e, simultaneamente, evitar o aturdimento organizacional, mantendo a diferenciação que eleva a identidade da unidade de negócio. Ninguém mais apto do que o conhecedor do universo cultural organizacional para repassar aos demais membros dessa unidade a decisão estratégica a ser executada.

Os heróis podem ser criados, estes são situacionais e deixam exemplos para o uso diário, enquanto os natos têm uma influência mais ampla e filosófica. Contrariando as expectativas, nem todos são pessoas fáceis e sensíveis. Mas despertam admiração e confiança.

De acordo com Peters e Waterman (1982), existe um único truque, mas difícil, de fazer essa posição funcionar plenamente. Consiste em socializar os administradores de modo que acreditem firmemente que são destinados a ser campeões, mas mantendo, ao mesmo tempo, um controle bem sólido no que realmente importa.

3.3.7 Normas

As normas são regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito ou sancionado pelo grupo.

O conceito de normas pode ser compreendido por indivíduos de diferentes níveis hierárquicos e educacionais dentro da organização, isso facilita a sua aplicação de forma

bem sucedida, além de facilitar as mudanças culturais que se embasam no sistema normativo da organização.

À medida que as pessoas convivem através do tempo, elas trazem ou criam certas expectativas a respeito de seus comportamentos. Toda cultura tem maneiras de fazer as coisas, as quais se denomina “normas”, que influenciam seus membros, ou seja todo comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas (FREITAS, 1991, p.33).

Pode-se considerar então, as normas como uma síntese dos elementos culturais. Pois, a escolha das normas é precedida pelas crenças e pressupostos, avaliação de valores compatíveis, definição de tabus, e são veiculadas através dos sistemas formais de comunicações, bem como através dos heróis, ritos, rituais, estórias e mitos etc.

As normas se distinguem também das regras de comunicação; estas se referem a entendimento tácito, geralmente não escrito e não falados, a respeito da maneira apropriada de agir e interagir em determinados papéis e situações são escolhas, não leis. Já as normas lidam com o comportamento médio, com o comportamento esperado, tratando questões além da comunicação, como por exemplo, as normas de produção.

3.3.8 Processo de comunicação

Os processos de comunicação incluem uma rede de relações e papéis informais, que podem transformar o corriqueiro em brilhante.

Segundo Chauí (1996), em vez de definir o homem como o ser humano como “homo sapiens”, ou animal racional, alguns pensadores chegam mesmo a considerar que sua característica específica consiste na capacidade para a linguagem. Pergunta-se se o próprio pensamento seria possível independente de seu enraizamento na fala ou na

escrita, pois a linguagem é de importância vital em todos os aspectos da atividade humana.

Segundo Coltro (2002), a linguagem é um sistema de signos ou sinais usados para indicar coisas, para a comunicação entre as pessoas e para a expressão de idéias, valores e sentimentos. Assim, a linguagem é um sistema de sinais com funções indicativas, comunicativas, expressivas, conotativas.

Através dos processos de comunicação, o homem cria um mundo estável de idéias independentes da presença física das coisas, possibilitando instaurar a temporalidade permitindo lembrar o que já foi e projetar o que será (GORSKI, 1962), pela linguagem o ser humano deixa de reagir somente ao presente imediato, podendo pensar o passado e o futuro e com isso construir o seu projeto de vida.

Transmitir o conhecimento acumulado por uma pessoa ou organização, permitindo passar adiante tais saberes construídos pela razão é a base da cultura. As culturas são sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, atividades baseadas nas trocas de mensagens e na definição de significados.

Saber sobreviver e crescer é um processo de auto-aperfeiçoamento contínuo que deve ser aprendido, estimulado e ensinado. De acordo com Chauí (1996), razão significa falar ordenadamente, com medida e proporção, com clareza e de modo compreensível para todos.

Quando a existência da empresa está em jogo ocorre uma suspensão temporária da resistência cultural e os esforços se unem em uma denominada lealdade negativa à organização. Diminui-se a resistência de adesão à cultura organizacional na medida em que aumenta a eminência de uma crise de sobrevivência. Este impulso se dá tipicamente em empresas com fins determinados, tanto lucrativos quanto não-lucrativos (PARDINI, 2000).

As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social – modelagem, imitação, correção negociação, contar histórias e fofocas, mediações, confrontações e observações

(atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados). As organizações, pois, são vistas como fenômeno de comunicação sem o qual inexistiriam. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas (FREITAS, 1991, p.30).

Quadro 2 Definições das Formas Culturais Frequentemente Estudadas

Formas Culturais Frequentemente Estudadas	
Ambiente Físico	Representam as coisas que rodeiam fisicamente as pessoas e lhes fornecem estimulação sensorial imediata para executar atividades culturalmente expressivas
Artefatos	São objetos materiais fabricados por pessoas para facilitar as atividades culturalmente expressivas
Cerimônia	Representam um sistema de vários ritos conectados com uma ocasião ou evento particular
Conto Popular	Narrativa completamente fictícia
Estória	Narrativa baseada em eventos verdadeiros – frequentemente faz uma mistura do verdadeiro com a ficção
Gestos	Movimentos ou partes do corpo usadas para expressar significados
Lenda	É a transmissão de uma narrativa de algum evento maravilhoso que é baseada numa estória, mas tem incorporado alguns detalhes fictícios.
Linguagem	É uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros.
Mito	É uma narrativa dramática de eventos imaginados, usada para explicar origens ou transformações das coisas. Também uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração de fatos
Rito	É relativamente elaborado, dramático, conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, executado através das interações sociais, geralmente para o benefício de uma audiência.
Ritual	É um conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que lida com as ansiedades, mas que frequentemente produz conseqüências intencionais de importância prática.
Saga	É uma narrativa histórica que descreve as realizações ímpares de um grupo e seus líderes – geralmente em termos históricos.
Símbolo	Qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado.

Fonte: Adaptado de FREITAS (1991, p.37)

3.4 Considerações Finais

O objetivo deste capítulo foi o de apresentar uma revisão bibliográfica sobre o conceito de cultura organizacional, seus fundamentos na antropologia, seu adaptar a gestão das organizações e sua importância do desenvolvimento e gestão dessas empresas.

Nota-se que nas últimas décadas têm se multiplicado os estudos sobre estratégias de mudanças organizacionais e seus reflexos sobre a cultura das empresas. A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e ainda as mudanças que eles provocam no comportamento são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação.

Reconhecer os elementos da cultura, saber identificá-los é uma forma de definir sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecer os padrões que devem ser alcançados. Eles representam a essência da filosofia da organização para atingir o sucesso, pois fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Capítulo 4

CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPETITIVIDADE E GESTÃO DA PRODUÇÃO

*O Homem se sente perdido
num mundo que se tornou incerto,
Mundo onde nada é seguro
e tudo é possível
(KOYRÉ, 1979).*

4.1 Considerações iniciais

O objetivo deste capítulo é realizar a revisão bibliográfica e um levantamento histórico da evolução da gestão da produção, suas estratégias para se tornar mais competitiva e, como esta evolução interagiu com a cultura organizacional das organizações.

Conforme Vasconcelos Filho (1985), administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades.

Atualmente, a gestão de empresas envolve a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas, a mobilização dos recursos necessários para o alcance dos objetivos, além da necessidade do desenvolvimento de uma cultura que direcione de forma coerente, lógica e criativa, ordenando o comportamento das pessoas na organização e possibilitando cursos alternativos de ação na busca dos melhores resultados possíveis.

Para isso as organizações têm um processo de negócio que representa o fluxo das atividades que acontecem nas empresas. Através de processos de negócios pode-se materializar as políticas gerenciais, os fluxos de documentos e informações, os procedimentos operacionais e os processos de manufatura. E a maneira de se trabalhar orientado por processos de negócio é através da construção de um modelo de negócio da empresa. Modelo esse pautado em valores, pressupostos, normas, processo de comunicação e nos demais elementos da cultura que influenciam na elaboração, execução e implantação desse modelo.

Vernadat (1996) ressalta que a modelagem de processos tem como finalidade:

- Melhorar a representação e compreensão de como a empresa trabalha;
- Racionalizar e assegurar o fluxo de informações;
- Armazenar o conhecimento adquirido e o “know how” da empresa, para uso posterior;
- Prover uma base para análises econômicas e organizacionais;

- Simular o comportamento de partes da empresa;
- Prover uma base para a tomada de decisões operacionais e organizacionais; e
- Controlar, coordenar ou monitorar alguns dos processos da empresa.

Observa-se assim que o modelo de processo de negócio torna-se relevante na gestão da produção, pois através dele é possível construir uma visão única de aspectos comportamentais e organizacionais, podendo essa visão ser partilhada por toda a empresa.

4.2 Cultura organizacional e competitividade

A competitividade tornou-se imperativa no cenário contemporâneo, no bojo do processo de rápida mudança tecnológica e de globalização financeira. A compreensão e o adequado enfrentamento dos desafios trazidos por esse conjunto de transformações deve começar pelo reconhecimento de sua complexidade e pelo reconhecimento de seus fundamentos sociais (COUTINHO e FERRAZ, 1995, p. 95).

A 3ª Revolução industrial não pode prescindir de fundamentos sociais, como educação básica universalizada, elevada qualificação da força de trabalho, novas formas de organização do processo de produção, relações de trabalho cooperativas e mercados que exigem qualidade (COUTINHO e FERRAZ, 1995). Essas transformações ocorrem concomitantemente com um desemprego crescente, ou seja, a competitividade que depende de fundamentos sociais, acaba criando efeitos socialmente adversos. Assim, torna-se imperativo buscar formas de harmonizar adequadamente as dimensões econômicas e sociais dos alicerces da competitividade.

A eleição da competitividade como objetivo social amplamente aceito envolve o reconhecimento igualmente amplo de que o processo não termina no aumento de eficiência e da participação das empresas nos mercados interno e externo, mas se apoia na participação de toda a sociedade.

A competitividade como prioridade, volta-se para um sistema produtivo voltado para o desenvolvimento, busca trabalhadores qualificados e, portanto se preocupa com a educação e o sistema educacional.

O aumento da participação da sociedade nos resultados do desenvolvimento com competitividade podem ocorrer diretamente por meio do emprego e salários, ou indiretamente na forma de novos produtos e serviços, privados e públicos (COUTINHO e FERRAZ, 1995, p.104).

Isso envolve a aceitação da empresa como espaço onde os indivíduos atuam e como peças chaves no sistema econômico e social. Nesse contexto também se destaca a cultura organizacional como mediadora na criação de novos ambientes competitivos.

Elementos da cultura organizacional, como valores, normas, tabus, ritos, mitos, processos de comunicação oferecem legitimidade a objetivos comuns: trabalhadores educados e qualificados, empresas com objetivos e métodos reconhecidos como socialmente válidos e relações de trabalho densas e dinâmicas.

A produção quando se destina a satisfação das aspirações materiais e culturais, seja da organização seja da sociedade interessa a todos. Só pode ocorrer de forma eficaz e competitiva quando incorpora o trabalho como realização das potencialidades dos trabalhadores como seres humanos que desejam desenvolver-se e progredir. Isso requer formas ativas de participação no processo e nos seus resultados.

4.3 Cultura organizacional e gestão da produção

O objetivo da gestão da produção é assegurar que as atividades de produção de uma empresa ocorram eficientemente, e que seus produtos e serviços sejam produzidos de acordo com as necessidades dos clientes (SLACK, 1998). Para que isso ocorra, os recursos disponíveis para a produção devem estar na quantidade apropriada, no tempo requerido e com o definido nível de qualidade. Porém a gestão não se restringe apenas à gestão de recursos e capacidades. Existem outros fatores, tais como a gestão da demanda, que influenciam a gestão da produção (VOLLMANN, 1993).

De maneira simples, as atividades de gestão da produção estão associadas às atividades de planejamento, programação, execução e controle da produção (SLACK, 1998) por tratar-se de um amplo conjunto de atividades existentes nas empresas, estas atividades apresentam-se em diferentes graus de detalhamento e agrupamento. Por exemplo, a delimitação de onde se inicia o planejamento e o grau de detalhe com que este poder pode ser descrito, variam significativamente. Sob este aspecto, um fator importante é a tipologia de produção adotada pela empresa (PIRES, 1995).

Os tipos de produção são definidos por prioridades competitivas, estabelecidas pela estratégia de manufatura adotada pela empresa. Segundo Pires (1995), a estratégia de manufatura é o resultado de um estudo detalhado e interativo entre dois elementos cruciais no processo de elaboração da mesma. São eles:

- As prioridades competitivas ou missões de manufatura;
- As decisões sobre as chamadas questões estruturais e infra-estruturais da manufatura.

Este trabalho enfatiza as prioridades competitivas, pois tratam-se de um conjunto consistente de prioridades que a empresa terá para competir no mercado. Este trabalho adota os cinco critérios competitivos de gestão da produção propostos por Slack (1993). Esses critérios são:

- Qualidade: que diz respeito à capacidade da empresa identificar as necessidades e expectativas dos clientes, transformá-las em especificações de produto e atendê-las;
- Velocidade: que considera a rapidez com que a empresa entrega o produto a partir da solicitação do cliente;
- Pontualidade na entrega: que contempla o cumprimento das datas de entrega acordadas com o cliente;
- Flexibilidade: que aborda a habilidade do sistema de gestão da produção em se adaptar com eficácia e eficiência às mudanças não-planejadas nos seus ambientes interno e externo; e
- Custo: que considera o volume de recursos financeiros envolvidos na manufatura.

O Quadro 4 (p.57) detalha melhor as especificações de cada uma dessas prioridades, pela proximidade de relações juntou-se as prioridades de Velocidade e Pontualidade em uma única prioridade a de Desempenho na Entrega, que envolve a rapidez e a confiabilidade na entrega dos produtos.

4.3.1 Cultura organizacional e medidas de desempenho ligadas a gestão da produção

Para que a empresa se torne competitiva no mercado globalizado, deve aperfeiçoar continuamente produtos, técnicas de venda e processos produtivos, estabelecendo novos objetivos com base em indicadores de desempenho como os apresentados no Quadro 4. Para isso, procuram adaptar sua estrutura organizacional a esta nova realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades. Nesse sentido a ênfase na cultura organizacional, é o diferencial, pois auxilia os dirigentes a tomarem decisões, procurando se antecipar às mudanças ou mesmo se preparar para tal. Assim, a cultura deve possuir como característica a flexibilidade, para permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado (Quadro 3).

Quadro 3 Demandas do Mercado Relativa às Prioridades Competitivas.

Prioridade Competitiva	Principais demandas do mercado
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer produtos com alto desempenho; • Diferenciar produtos dos similares concorrentes; • Prestar serviços de assistência técnica adequados; • Construir e melhorar a imagem do produto e da empresa; • Melhorar a confiabilidade e durabilidade do produto.
Desempenho na Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir produtos rapidamente; • Garantir a confiabilidade nos prazos; • Oferecer peças de reposição para serviços de assistência técnica.
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer rápidas mudanças no projeto e/ou introduzir novos produtos rapidamente; • Oferecer ampla linha – “mix” – de produtos; • Mudar o volume da produção rapidamente.
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer produtos e/ou serviços com o menor preço do mercado.

Fonte: Adaptado de SANTOS (1999, p.61)

A escolha de determinadas prioridades competitivas exige que as subáreas de manufatura (qualidade, engenharia de produto e fabricação e logística) tenham capacidade para coordenar os esforços das várias áreas funcionais das empresas dentro

de programas de ação para, dessa forma, satisfazer às demandas do mercado relacionadas a essas prioridades competitivas (SANTOS, 1999, p.60).

Nesse contexto, a cultura organizacional não é somente como um instrumento de poder, mas também como um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados, interpretações e desempenho, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento de seus membros.

Assim, através da cultura organizacional se define o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação ao ambiente interno e externo e às prioridades competitivas. Define-se também quais as condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal e como essa realização pode ser atingida visando sempre um objetivo maior, coletivo que envolve toda a organização (FREITAS, 2000).

Fleury (1993) considera a cultura organizacional um tema que aparece cada vez com maior frequência nas questões que se referem à qualidade e competitividade empresarial, gestão de desempenho. E esses programas de qualidade e produtividade só podem ser implementados se ajustarem à organização e a seus recortes. Assim, a gestão da cultura organizacional concretamente implica estabelecer os aspectos de competitividade relevantes à empresa e os indicadores de desempenho que os compõem. Esses indicadores obviamente deverão ser coerentes com os valores, normas e processos de comunicação anteriormente estabelecidos pela organização. No Quadro 4, demonstra-se quais indicadores compõem os diferentes aspectos de competitividade.

No ambiente que as empresas convivem repletos de competitividade e inovação exige, conforme Santos (1999), um novo modelo de estrutura organizacional apoiado na especialização dos profissionais e renovado por processos de aprendizagem organizacional. Quanto mais cada componente organizacional estiver alinhado com os outros - e com a estratégia - mais eficaz será o desempenho geral (NADLER e TUSMAN, 2000, p.60).

Para a criação de ambientes de trabalho em que haja compartilhamento de informação e confiança mútua, há necessidade de incorporação de novos modelos mentais (SANTOS, 1999, p.35), idéias e generalizações que influenciarão comportamentos e atitudes dos funcionários. Mas, para que essa mudança se estabeleça em uma empresa ela precisa ter valores compatíveis que coordenem o trabalho e a gestão dos negócios.

Nesse sentido, Thévenet (1990, p. 87) afirma que qualquer consideração sobre a cultura da empresa remete para investigações sobre valores, a ética, a filosofia, a carta ou os princípios.

Quadro 4 Indicadores de Desempenho da Gestão da Produção

ASPECTOS DA COMPETITIVIDADE	INDICADORES DE DESEMPENHO
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • índice de conformidade de matérias-primas; • índice de conformidade de produção; • índice de conformidade dos produtos finais; • nível de reprocesso; • nível de retrabalho.
Rapidez e Confiabilidade da Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • nível de atendimento de pedidos; • pontualidade da entrega; • custos de distribuição; • lead time de atendimento; • giro do inventário; • precisão da informação de estoques; • confiabilidade da informação logística; • nível de inventário em processo.
Inovação e Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • mix de produtos; • introdução de novos produtos; • introdução de novos serviços; • inovações em processos.
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • custo de produto; • utilização da capacidade; • produtividade do investimento fixo • capital alocado aos estoques.

Fonte: (adaptado de SANTOS, 1998)

O Quadro 5 mostra qual o conteúdo deve ser estabelecido para cada uma das dimensões culturais consideradas pela organização. De acordo com FREITAS, (1991, p.106), esse quadro foi concebido considerando lucratividade e crescimento da receita no período como as medidas de desempenho das organizações.

O desempenho do processo de inovação, de geração de idéias inovadoras, deve ser avaliado principalmente na base da contribuição em longo prazo. De forma

abrangente isso significa que encorajar a inovação onde possível, retardando ao mínimo o desenvolvimento de idéias potencialmente inovadoras. (SANTOS, 1999, p.54).

O processo de avaliação de desempenho tradicional quase inevitavelmente incapacita as pessoas as decisões. Para capacitar os funcionários para as decisões, convém que as avaliações sejam reestruturadas como processos de gerenciamento de desempenho, distanciando o gerente da avaliação do empregado e objetivando a colaboração e a melhoria contínua (SANTOS, 1999, p.55).

Quadro 5 Dimensões Culturais e Conteúdo

Dimensões Culturais	Conteúdo
1. Clareza de direção	Objetivos claros e planos compatíveis
2. Alcance organizacional	Metas ousadas e inovadoras
3. Integração	Operar de maneira coordenada; interdependência horizontal.
4. Contato administração superior	Interdependência vertical
5. Encorajar iniciativa pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos.
6. Resolução de conflitos	Encorajar discussão de conflitos e críticas abertamente
7. Clareza de desempenho	Tornar claras as expectativas de desempenho da empresa
8. Ênfase no desempenho	Expectativas de altos níveis de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los
9. Orientação para a ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir
10. Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça.
11. Desenvolvimento de Recursos Humanos	Oportunidade para crescer desenvolver-se na empresa

Fonte: Adaptado de FREITAS (1991, p.107.)

Como fator principal a ser avaliado em um sistema de gestão de desempenho tem-se a observação dos valores essenciais. Os sistemas de gestão de desempenho estão cada vez mais reconhecendo que o desempenho não se resume a atingir objetivos. Eles estão passando a analisar como as pessoas estão se comportando de forma a fazer dos valores essenciais uma realidade (PHILPOT e SHEPPARD, 1992, p.104).

Nesse contexto, a ênfase na Cultura Organizacional torna-se crescente e cada vez mais relevante, e de acordo com FREITAS (1991, p.25):

A cultura surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar... Reproduz

assim uma ordem particular via consenso e solidariedade entre os membros da organização e seu sistema de gestão da produção.

4.3.2 Cultura organizacional e estratégia

A cultura organizacional ao influenciar o desempenho das empresas também apresenta uma íntima dinâmica com as estratégias de negócio. WEICK (1985, p.383) sustenta que a cultura e a estratégia são construtos que se sobrepõem. Ambos descrevem o caminho em que as pessoas compreendem o que está acontecendo. Thévenet (1984, p.18) focalizando o papel da cultura expressa que a cultura é uma ajuda a estratégia, pois delimita o campo das avaliações possíveis.

Segundo Hanashiro (1995, p.24) a maioria dos estudos revelam em comum o ajuste entre cultura e estratégia. Os produtos culturais (valores, normas, ritos, processos de comunicação e heróis) substituem muitas vezes a racionalidade na tomada de decisões estratégicas. Os gerentes, de acordo com Kotter (2000, p.46) fazem implícita ou explicitamente escolhas estratégicas quanto a velocidade do programa, o volume de planejamento prévio, o envolvimento de terceiros e a ênfase relativa que darão às diversas abordagens, nesse sentido a estratégia depende da construção cultural estabelecida, pois o grupo social se adapta e se integra as mudanças de acordo com as experiências anteriormente vivenciadas.

A clara identificação dos objetivos estratégicos é uma pré-condição para a organização ser capaz de traduzi-los em metas de desempenho. Se a organização não for capaz de explicitar sua estratégia, ela não será capaz de identificar as dimensões de desempenho específicas que proporcionarão a consecução de suas metas estratégicas (MABEY e SALAMAN, 1995, p. 193). À medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas vão se consolidando e tornando difíceis de serem questionadas.

Cultura organizacional, gestão de recursos humanos, indicadores de desempenho e estratégia, são conceitos intimamente relacionados e dificilmente poderão ser avaliados isoladamente. A estratégia segundo Hanashiro (1995, p.26) gera importantes significados sobre a natureza, propósito e direção da organização, permitindo aos

membros interpretar e tornar visível a lógica das ações organizacionais. Assim sendo, os planejamentos e as medidas de desempenho estabelecidas só vingarão se os administradores compreenderem a mútua influência entre cultura e estratégia.

4.4 A importância da área de recursos humanos para a manutenção da cultura organizacional

As atividades de recursos humanos ganham, segundo Freitas (2000), um novo brilho à luz da análise cultural, passando a ser o canal de repasse que materializa sua consistência interna.

Todos os critérios de recrutamento, seleção, treinamento, carreira, avaliação de desempenho, sistema de status e compensação, recuperação de “desviantes”, preparações de atividades, são de responsabilidades dos recursos humanos, e esses critérios são estabelecidos e seguidos de acordo com os valores, crenças, rituais, padrões de normas e comportamentos que a cultura organizacional prega e a gestão da produção aplica. Cultura é definida pelos administradores a partir de uma visão estratégica, em consonância com seu meio ambiente, é sem dúvida, uma variável que gera forte impacto no desempenho organizacional (FREITAS, 1991).

Fleury (1989), analisando as políticas e práticas de recursos humanos explícitas e principalmente as implícitas, e observando suas consistências e inconsistências, afirma que é possível decifrar e interpretar os padrões culturais das organizações.

Assim que as organizações crescem e tornam-se complexas, os programas informais e os sistemas de armazenamento de dados básicos em recursos humanos não permitem o atendimento das demandas crescentes de recrutamento, alocação e treinamento. A gestão de recursos humanos busca então, especializar-se em encontrar as pessoas certas para sustentar o crescimento e treiná-las para realizar tarefas emergentes na organização (SANTOS, 1999, p.22).

Passa a haver uma conexão entre a gestão de recursos humanos, gestão da produção e o planejamento estratégico, que se caracteriza por um relacionamento recíproco e interdependente. A alta gerência reconhece

como os planos de negócio afetam as atividades de recursos humanos, e esta função é vista com credibilidade e importância, e os funcionários de recursos humanos são capazes de alinhar suas atividades com a direção estratégica da empresa, de forma que os gerentes de linha, alta gerência e o corpo gerencial de recursos humanos se relacionem como parceiros estratégicos (SANTOS, 1999, p.27).

Mas no contexto competitivo da atualidade, a área de recursos humanos amplia seus horizontes e sua área de atuação passando a contribuir para gestão da produção e com suas estratégias empresariais baseadas em negócios.

As empresas passam a preocupar-se com inovação radical de produtos, o que exige o aumento da complexidade da tecnologia de produtos e dos sistemas produtivos, das competências e das habilidades dos funcionários (SANTOS, 1999, p.29).

Nesse contexto de gestão estratégica de negócios, os valores organizacionais que formam a base da formulação de estratégias passam a orientar o relacionamento entre várias equipes dentro de uma organização. Assim, o conceito de cultura organizacional passa a ser formalmente incorporado as ferramentas gerenciais, especialmente pela área de recursos humanos (SANTOS, 1999, p.38).

O objetivo da cultura organizacional é criar uma cultura de gerenciamento e um ambiente organizacional envolventes, com a visão da necessidade de se priorizarem recursos humanos para se buscar eficácia na empresa (ALBERT e SILVERMAN, 1984, p.16).

Freitas (1991, p.12) cita os principais elementos para identificar a cultura organizacional, são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação.

Esses elementos fazem com que, no início, a cultura se torne “uma competência distinta uma fonte de identificação, uma espécie de cimento que mantém os membros unidos” (FREITAS, 1991). Mas, com o desenvolvimento de novos produtos e integração vertical, surgem subculturas, crises de identidade, valores e pressupostos,

oportunidade para mudanças culturais. A tendência geral, na maioria das organizações, é a da preservação da cultura, ou seja, procura-se equacionar os problemas que surgem de acordo com os padrões culturais vigentes (FLEURY, 1993).

Dentre todos esses elementos da cultura organizacional, seus parâmetros, e seus objetivos são direcionados pelos valores que a organização adota, e a área de recursos humanos é responsável por sua disseminação no corpo organizacional.

Nesse sentido, observa-se que os autores agrupam valores organizacionais de formas diferenciadas, sendo que para Tamoyo e Gondim (1996), os valores podem ser agrupados em cinco grupos: eficácia e eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao funcionário. Thévenet (1990) agrupa-os valores em declarados, aparentes, operacionais e atitudes, e Santos (1999, p.39) em identificação com a empresa, gestão do trabalho, processo de comunicação e valorização e respeito aos funcionários.

A área de recursos humanos segundo Freitas (1991, p.23) tem um papel muito importante em tornar expressiva a cultura, à medida que:

- Comunica claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis;
- Chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados;
- Estabelecem a maneira como as pessoas podem “jogar” e/ou “divertir-se”;
- Exercem uma influência visível e penetrante;
- Apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas e reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores;
- Guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, pois a área de recursos humanos cria rituais, e por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação;
- Exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados.

A área de recursos humanos, então, é uma das principais responsáveis pela definição e manejo dos rituais, ritos e cerimônias organizacionais que mantêm os

valores e crenças coesos e fazem parte do processo de socialização e manutenção do ajustamento mútuo desses valores às vantagens e prioridades competitivas da estratégia empresarial estabelecidas pela gestão da produção.

Ou seja, mesmo este trabalho enfatizando a relação da gestão da produção com a cultura organizacional de uma empresa, isso não pode ser estudado isoladamente, sem inter-relacionar aspectos importantes como a manutenção da cultura que é realizado pela área de recursos humanos.

Assim sendo, partindo de um diagnóstico cultural da administração de recursos humanos, a organização deve desenvolver atividades para suportar essa variável. Esse sistema deve ser consistente com sistemas de outras áreas funcionais e possuir programas de pessoal integrados de forma a explicitar aos membros da organização os elos significativos da cultura (TOMEI e BRAUNSTAIN, 1993).

A gestão da cultura organizacional, enquanto dimensão competitiva da estratégia de recursos humanos é fundamental para uma ação estratégica na gestão da produção. Mas durante muito tempo a cultura organizacional não era totalmente conhecida por parte de profissionais tanto de gestão de negócios, como de produção e nem mesmo os da área de recursos humanos, sendo que somente dois de seus elementos eram formal e integralmente considerados durante a formulação de estratégias competitivas: a concepção de valores essenciais e a monitoração da cultura por meio de pesquisas de clima organizacional, realizadas com o objetivo de verificar o sucesso de mudanças culturais, comportamentais e tecnológicas planejadas pelas empresas (SANTOS, 1999, p.39).

O Quadro 6 caracteriza separadamente cada uma das bases das dimensões competitivas estratégicas da área de recursos humanos e sua importância no processo de gestão da produção. Evidencia-se que não existem limites definidos entre elas e que elas se complementam e sobrepõem-se. Observa-se também a importância da inclusão dessas dimensões e prioridades competitivas com as demais áreas funcionais da empresa.

Quadro 6 Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos

Constituição de Rede de Trabalho Baseada em Equipes
<ul style="list-style-type: none"> • formação de equipes “ad hoc” com base em objetivos e propósitos estratégicos; • necessidade de interfuncionalidade; • agrupamento funcional e por mercado das unidades organizacionais; • horizontalização organizacional • formação de equipes voltadas para competências essenciais; • reformulação contínua dos processos de trabalho das equipes.
Aprendizagem Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • compreensão do ambiente competitivo e da empresa com base no raciocínio sistêmico; • aumento da capacidade decisória dos funcionários; • renovação contínua dos modelos mentais individuais e de grupos; • compartilhamento de visão e de informação; • renovação contínua do domínio pessoal dos especialistas profissionais; • relacionamento profissional baseado na confiança mútua; • experiência concreta e vivência ativa nos processos de negócios; • nivelamento da importância das áreas funcionais; • adequação de teorias, conceitos, modelos à prática organizacional;
Gestão da Cultura Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • valores essenciais ligados as vantagens competitivas; • negociação dos valores essenciais pelos funcionários; • adaptabilidade das subculturas • ajustamento mútuo como forma de coordenação do trabalho baseada em valores organizacionais; • necessidade de monitoração da cultura por meio de pesquisas de clima organizacional.

Fonte: Adaptado de Santos (1999, p.43)

O foco de análise passa pelo indivíduo, desloca-se para o grupo, e através do raciocínio sistêmico chega a organização como um todo (FLEURY, 1995).

Para chegar aos valores básicos de uma organização, é necessário analisar as práticas organizacionais, ou seja, descobrir como o grupo de pessoas criou e desenvolveu a organização, e aos poucos criou e recriou formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e a integração interna (FLEURY, 1995, p.7).

4.5 Gerenciando a Cultura Organizacional

Associada definição de cultura organizacional está à questão da possibilidade de gerenciamento da mesma, sobre a qual não há concordância.

O sucesso das organizações cria vantagens competitivas no mercado através da inovação e criatividade. Essas organizações criativas e inovadoras não o são por acidente, elas gerenciam eficientemente seus recursos para criar novos produtos ou para realizar serviços. Para Gupta e Singhal (1993), nessas empresas as pessoas são a principal inovação, seu mais vital recurso, por isso essas empresas para obter o sucesso aprendem como gerenciar, motivar e recompensar pessoas.

Nesse sentido observa-se que os estudos sobre cultura organizacional ganham significação não somente como uma categoria de análise organizacional, mas, sobretudo, como um instrumento a ser melhorado e aproveitado na condução dos negócios.

O departamento de recursos humanos é o mais importante quando se refere à cultura organizacional, pois é tido como verdadeiro guardião da cultura, exerce funções estratégicas, que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais (FREITAS, 1991, p.22).

Dessa forma, toda organização que pretende manter-se competitiva e atualizada, deve para isso, ter na inovação é um requisito que deve ser levado em consideração constantemente. Isso exige um “novo tipo de estrutura organizacional, que se apóie na especialização profissional sofisticada, que deve ser renovada em processos de aprendizagem organizacional” (SANTOS, 1999, p.35). Isso aumenta o nível de complexidade, questões como motivação, recompensa, que são partes integrantes da aprendizagem humana, torna-se duplamente complicadas dentro da organização e nos processos de gestão da produção.

Mabey e Salaman (1995) consideram o conceito de cultura uma das idéias-chaves da administração, pois nele uma empresa é vista como um organismo capaz de interagir com o meio e fornecendo assim, pressão para ação e para ajustes. Neste caso toda atenção está nos parceiros de relacionamento, com a organização e seu meio ambiente.

A cultura corporativa supõe que a cultura organizacional pode ser avaliada, gerenciada, constituída e manipulada, na busca para ressaltar a eficiência

organizacional. Normas empregatícias, opiniões e valores podem ser modificados (MABEY e SALAMAN, 1995), mas segundo Burack (1991), essas mudanças progressivas desafiam as regras e se forem implantadas com muita frequência ou inoportunamente podem ter resultados pobres. Depende, então, da administração de recursos humanos estar em sintonia com a gestão da produção, para dessa forma atingir o sucesso no processo de mudança, pois, “para adotar a inovação, o planejamento de recursos humanos deve seleccionar pessoas conscientemente, com variedade profissional e habilidades estratégicas” (GUPTA e SINGHAL, 1993). Além disso, os profissionais devem estar comprometidos, motivados, gerando novas idéias e produtos ou serviços.

A cultura na organização pode ser considerada a fórmula gerencial do sucesso, pois determina suas falhas e seu sucesso (MABEY e SALAMAN, 1995). O certo é que a cultura pode colher o fruto de seu investimento em média duas vezes maior que outras empresas com culturas menos eficientes, sustentar a vantagem competitiva é esperado como certo na cultura, o que também caracteriza essa cultura como sendo forte, rica, saudável, florescente, consistente e participativa.

As empresas bem-sucedidas serão as que institucionalizarem sua capacidade de adaptação constante e criarem um ambiente estável para a mudança contínua – o que parece um paradoxo. Elas serão organizações flexíveis, que estarão sempre desenvolvendo novas estratégias e adaptando-se as novas realidades do mercado (OVERHOLT, 2000).

De acordo com Schein (1989), cultura é a solução para problemas externos internos da organização e deve ser trabalhada constantemente e consistentemente pelo grupo, assim é que a área de recursos humanos ensina aos membros o caminho correto para compreender, pensar e sentir sua relação com os problemas da organização. O senso de missão, metas concretas a serem alcançadas pelo grupo, os meios para alcançar essas metas, o monitoramento do progresso, meios de reparação em caso de falhas, tudo isso faz parte da missão da organização e deve ser trabalhado dentro da cultura que a empresa prega.

Note que a cultura organizacional incorporada soluciona a maioria dos problemas. Mas essa incorporação ocorre em diferentes níveis de integração. No nível

mais superficial estão os artefatos de manifestação comportamental dos funcionários, que são fáceis de ver, mas difíceis de decifrar. Esses artifícios visíveis e audíveis podem fornecer inícios, mas raramente fornecem respostas para uma análise precisa. O próximo nível, dos valores, é mais palpável. Se perguntar aos funcionários sobre o que fazem, extrair-se-ão respostas, que serão repletas de valores e então se pode entender as razões de seu comportamento. Pode-se aprender com as pessoas, pois suas respostas estarão cheias de valores e assim é mais fácil compreender as razões por trás de seus atos (SCHEIN, 1989).

Schein (1989) acredita que o que realmente dirige ou cria valores é o que o funcionário que os aprende como concepção. Num grupo onde a organização resolva seus problemas coletivamente, sempre desenvolvem uma visão de mundo, mapas de códigos, hipóteses sobre a realidade, e se se tem sucesso na resolução de problemas essa visão de mundo passa a ser correta e válida. Pois, os seres humanos precisam de consistência e ordem naquilo que realizam. Essa concepção básica de valores, desenvolvida gradualmente, assume grande importância e vida própria dentro do grupo. A cultura passa a estar implícita no cotidiano, no comportamento e nas ações dos funcionários.

4.6 Mudanças Culturais

Existe muita polêmica em torno da transformação cultural, mas muitos autores acreditam que a cultura não só muda como isso acontece de forma planejada. Essa transformação cultural, segundo Freitas (1991, p.115) não é apenas um desejo, mas uma realidade em uma série de empresas.

O que se entende por mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais. Acredita-se que a cultura pode mudar, mas somente através da perseverança de seus líderes, pois são eles que estabelecem a direção, reforçam os valores e despertam as consciências mais para o que deve ser que para o que tem sido.

Dois fatores são de fundamental importância para institucionalizar a mudança na cultura organizacional. O primeiro é uma tentativa consciente de mostrar às pessoas as

novas abordagens, comportamentos e atitudes que ajudam a melhorar o desempenho. O segundo consiste em garantir que as atuais e as futuras gerências incorporem de fato essas mudanças, caso contrário será uma renovação difícil de perdurar (KOTTER, 2000).

Para Maccoby (1993), um problema sério para a qualidade do gerenciamento são os modismos que vão e vem. As empresas muitas vezes têm problemas, pois, confundem técnicas de qualidade com a criação de uma nova cultura. Gerenciar qualidade não é uma técnica, mas requer técnicas apropriadas para gerencia-la.

E freqüentemente, conforme Schneider; Brief e Guzzo (1996), acontece de muitas companhias introduzirem mudanças com alta expectativa de melhoria de seu desempenho, essas mudanças falharem. A chave da razão das falhas nessas mudanças, é que os membros não assimilam essa mudança psicologicamente, eles devem sentir-se direcionados e motivados a se esforçarem.

A cultura organizacional existe em uma variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que define o modo de condução dos negócios. Tal modo de crenças e pressupostos é naturalmente manifesto na estrutura, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa dentro da organização (PETTIGREW, 1989).

Assim sendo, é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos em uma organização. No entanto, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto ao nível das crenças básicas como de suas manifestações (PETTIGREW, 1989).

4.7 Considerações finais

O objetivo desse capítulo 4, foi o de realizar uma respeito a revisão bibliográfica e um levantamento das diferentes formas de gerenciamento e de gestão estratégica e competitiva para cultura organizacional, dentro das área de recursos humanos e de engenharia de produção.

Pode-se observar que a cultura organizacional permeia a empresa em todos os seus níveis e exerce grande influência nos objetivos de desempenho traçados pelas organizações.

Assim, identificar a cultura vigente, seus valores, pressupostos, normas e processo de comunicação, pode ajudar e muito as organizações a se manterem ou se tornarem, mais competitivas e coesas. Além de facilitar a visualização e a efetivação de uma possível necessidade de mudança na organização.

Pode-se observar também que a administração de recursos humanos teve nos últimos anos seu foco ampliado para o contexto organizacional, e o uso inteligente dessas variáveis apóia as estratégias de negócio e auxilia na disseminação da cultura no corpo organizacional.

Um processo cultural bem-sucedido deve incluir comprometimento de todos, reconhecimento de oportunidades e ameaças, identificação clara de valores e objetivos organizacionais, formando assim uma identidade organizacional.

Sendo o conceito de cultura organizacional o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Observa-se que os indicadores de desempenho externos são gerados pela competitividade, enquanto a gestão da produção ajusta esses indicadores a medidas de desempenho internas, planejando e adequando essas medidas às exigências do mercado.

Capítulo 5

METODOLOGIA DE PESQUISA

*“Nem tudo que pode ser contado conta,
E nem tudo que realmente conta
pode ser contado”.*
(ALBERT EINSTEIN, 1879–1955)

5.1 Considerações iniciais

Neste capítulo é apresentada a metodologias de pesquisa, incluindo os tipos de análise existentes dentro do tema, as etapas do trabalho, a definição da amostra e dos instrumentos de pesquisa.

Focalizando o ambiente empresarial através de uma fundamentação antropológica, pretende-se evidenciar os aspectos processuais e dinâmicos da cultura que aí se pode estabelecer. Segundo Tavares (1991, p. 57), as empresas podem ou não ser uma cultura; todas, porém têm uma cultura, uma vez que fazem parte de um ambiente social maior, que é em si, uma cultura. Um conceito tão amplo como o de cultura, cunhado a partir da interpretação histórica evolutiva da espécie humana, como um todo, e em sua trajetória total no tempo e no espaço, têm sua aplicação no âmbito das organizações empresariais quando consideradas como subsistemas em interação com um sistema maior e mais abrangente. Assim, “acredita-se que por causa da multidimensionalidade do fenômeno cultura, técnicas isoladas pouco contribuem para sua compreensão (PEÇANHA, 1997, p.85).

Conceituar cultura organizacional é tarefa reconhecidamente plena de dificuldades, especialmente em um país como o Brasil, considerando que o nível de desenvolvimento industrial, científico e tecnológico e escolaridade da população em geral, e da classe trabalhadora, em particular, estão bem aquém daqueles mais referenciados na literatura que tratam de tal categoria, dificulta fazer com que essa população reconheça e identifique a importância dos elementos culturais da organização em que está inserida. Além disso, a realização de pesquisas em empresas brasileiras natas e naturalizadas, costuma ser de difícil acesso, principalmente ao se tratar de uma pesquisa de caráter mais qualitativo e exploratório.

Baseado na leitura de Shinyashiki (1995), observa-se que identificar os pressupostos básicos da cultura organizacional é reconhecer seu núcleo. E essa contribuição diferencia-se das demais por utilizar um instrumento qualitativo, em vez de métodos quantitativos de análise. Shinyashiki (1995, p.61) entende que a abordagem de maior possibilidade de sucesso na identificação da cultura de uma organização é a triangulação, pois, combina diversas metodologias no estudo do mesmo fenômeno. Ao

aplicar o questionário o pesquisador tem uma visão do nativo, objetiva e quantitativa – isto é apenas uma parte do método de triangulação. A perspectiva qualitativa, subjetiva e externa que reconhece metáforas e variáveis é outra parte do método.

Como foi dito anteriormente, cultura refere-se a um estudo que se limitava à antropologia, foi utilizado por Schein (1989) de forma nova e inusitada, e passou a ser reconhecido como relevante por gerentes e administradores. No entanto, apesar da dificuldade da conceituação, o estudo deste conceito deve ser um objeto de pesquisa repleto de diversidades e inovações.

A discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela Antropologia Cultural, onde existem diversas correntes teóricas, que privilegiam diferentes aspectos de um mesmo fenômeno. De acordo com Freitas (1991, p.2) há três pressupostos (Figura 5) que influenciam a cultura organizacional, pressupostos esses que Smircich (1983) coloca muito bem as diferentes análises podem ser atribuídas aos pressupostos subjacentes que os pesquisadores têm do que é “organização”, “cultura” e “natureza humana”.

Figura 5 Tipos de pressupostos que influenciam a cultura organizacional.

Fonte: FREITAS (1991, p.2)

Com base na combinação desses pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a enxergá-la de duas formas:

- a) Como uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é;
- b) Como uma variável, considerando a cultura com algo que a organização tem.

No estudo da cultura a análise penetra no próprio corpo do objeto – isto é, começa-se com nossas próprias interpretações do que pretendem nossos informantes, ou o que se acha que eles pretendem, e depois se passa a sistematizá-las (GEERTZ, 1989,

p.25). Tratar a cultura como um sistema simbólico, isolando seus elementos, especificando suas relações internas e caracterizando todo o sistema como uma forma geral, faz dessa análise uma abordagem hermética, que mesmo que represente uma melhoria acentuada entre as noções de comportamento aprendido e fenômeno mental do que é cultura, limita muita sua análise, e foge do seu objetivo principal, a lógica informal da vida real (GEERTZ, 1989, p.27).

Deve atentar-se para o comportamento, e com exatidão, pois é o fluxo do comportamento, - ou mais precisamente pela ação social – que as formas de cultura encontram a articulação. Ao fazer essa análise Geertz se refere aos estudos antropológicos de diferentes culturas. Mas, para realizar esse trabalho não se pode deixar de lado essas observações, pois a cultura organizacional também está embasada em ações sociais que determinam o fluxo de comportamento dos funcionários, seus valores, normas, líderes, tabus e processos de comunicação.

Observa-se então que as diferenças na abordagem das relações organização - cultura são derivadas de diferenças nos pressupostos básicos que os pesquisadores têm sobre “organização” e “cultura”. Assim, a tarefa de avaliar o poder e as limitações do conceito de cultura devem ser conduzidas dentro desse contexto (SMIRCICH, 1983).

Segundo Freitas (1991, p.2) ao analisar a cultura como metáfora e como variável, possibilita-se a identificação do conteúdo de cinco áreas básicas da pesquisa cultural, sendo:

- Administração Corporativa;
- Cultura Corporativa;
- Cognição Organizacional;
- Simbolismo Organizacional;
- Processos Inconscientes e Organização.

Cada uma dessas áreas se relaciona com as correntes antropológicas e com o conceito cultura organizacional assumido na Teoria das Organizações correspondente. O Quadro 7 apresenta esse relacionamento conceitual.

Outra implicação, segundo Geertz (1989, p.28), é que a coerência não pode ser o principal teste de validade de uma descrição cultural. Os sistemas culturais têm que ter um grau mínimo de coerência, do contrário não os chamariam de sistemas, e através da observação vê-se que eles têm muito mais que isso. Mas não se pode deixar de considerar a coerência existente na ilusão de um paranóico ou a estória de um trapaceiro. Essas interpretações têm força que não podem repousar na rigidez com que se mantêm, ou na segurança com que são argumentadas. Nada contribui mais para desacreditar a análise cultural do que a construção de representações impecáveis de ordem formal, em cuja existência verdadeira praticamente ninguém pode acreditar.

Quadro 7 Conceitos de Cultura e de Organização nas Diferentes Correntes

Conceitos de cultura na Antropologia	Tópicos na Pesquisa Organizacional e Administrativa	Conceitos de Organização na Teoria das Organizações
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem Ex: Funcionalismo de Malinowski	Administração Corporativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex: Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex: Funcionalismo – Estrutural de Radcliffe – Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex Teoria Contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex: Etnociência- Goodeough	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex: Teoria da Cognição Organizacional
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex: Antropologia Simbólica de Geertz	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex: Teoria de Simbolismo Organizacional
Cultura é uma projeção da infra estrutura universal da mente. Ex: Estruturalismo – Levi Strauss	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex: Teoria da Transformação Organizacional.

Fonte: Adaptado de SMIRCICH (1983, p.9)

Assim, conclui-se que o estudo da cultura organizacional também deve ser interpretativo, isto é, deve-se interpretar o fluxo do discurso organizacional e a interpretação envolvida consiste em tentar salvar o “dito” num tal discurso da sua possibilidade de extinguir-se ou fixá-lo, em formas pesquisáveis.

Quando se busca estudar a cultura de uma organização, deve-se ter uma visão e uma postura diferenciada de qualquer outro profissional, no estudo da cultura organizacional, o locus do estudo não é o objeto do estudo. Os antropólogos não estudam nas aldeias, mas as aldeias. Assim, esse trabalho desenvolveu-se, não se pretende estudar nas empresas, mas as empresas, entender a especificidade da formação daquela cultura e sua circunstancialidade.

É justamente com essa espécie de material produzido por um trabalho de campo quase obsessivo de peneiramento, em longo prazo, principalmente (embora não exclusivamente) qualitativo (GEERTZ, p.33), altamente participante e realizado em contextos confinados, que os megaconceitos com os quais se aflige as ciências sociais e a gestão da produção na atualidade – legitimidade, liderança, qualidade, integração conflito, carisma, estrutura, significado – podem adquirir toda espécie de atualidade sensível que possibilite pensar não apenas realista e concretamente sobre eles, mas o que é mais importante, criativa e imaginativamente com eles, para solucionar problemas e desenvolver formas mais eficientes de gerenciar a produção.

5.2 Caracterização da Pesquisa

A questão tratada nessa dissertação resume-se da seguinte maneira:

De que forma os elementos da cultura organizacional colaboram para a competitividade em inovação e flexibilidade, qualidade, rapidez e confiabilidade na entrega e custo das organizações, considerando-se as particularidades de gestão existente em uma unidade de negócio pertencente a uma multinacional de grande porte, nos seus mais diversos segmentos de atividades?

Visando atingir o objetivo proposto, foi um estudo de caso em uma unidade de negócio do setor industrial localizada em São Carlos, no interior do Estado de São Paulo.

As entrevistas limitaram-se aos gerentes, gestores, supervisores, e funcionários-chaves de cada área produtiva da organização.

O estudo foi realizado em três fases:

1. A definição de um questionário sobre cultura organizacional, a partir da fundamentação teórica;
2. A aplicação desse questionário na unidade de negócio selecionada, identificando e compreendendo como suas particularidades de gestão influenciam o processo de implantação e manutenção da cultura organizacional;
3. A realização de ajustes necessários do questionário definido na fase 1, com base nas avaliações realizadas na fase 2.

Na fase 3 a postura adotada será a de mergulhar na vida organizacional dessas unidades, pois se esta embasado na análise teórica da bibliografia e no início de uma vivência prática propiciada pela fase 1. Busca-se agir, ora como observador não questionador, ora como observador participante (FLEURY, 1989, p.16), pois pretende-se vivenciar as mais diversas facetas da organização. Observando sempre o significado de condutas, práticas, formas simbólicas exercidas por essas organizações.

Considerando que o objeto pesquisa, ou seja, a organização e suas relações com os indivíduos, possuem natureza essencialmente complexa, opta-se por uma análise interdisciplinar, pois se conta com a contribuição de diferentes fontes de conhecimento, procurando relacionar cultura organizacional com as medidas de desempenho estabelecidas pela gestão da produção.

Este é um trabalho de caráter analítico-exploratório que visa analisar o ambiente organizacional, destacando suas mudanças e avaliando como a cultura organizacional fornece suporte para sustentar a organização nesse processo de mudança, mas sem interferir na vivência ou na administração da empresa.

5.3 Questões da pesquisa

Devido à importância da unidade de negócio pesquisada no contexto sócio-econômico, dificuldade que encontraram em se tornarem competitivas, é de grande valia a elaboração de formas de gestão compatíveis com suas necessidades e sua realidade.

Nesse contexto, identificar a cultura organizacional, destacar suas peculiaridades, torna-se relevante.

Entendendo o conceito de cultura organizacional, como um processo contínuo de interação das unidades de negócio com o ambiente e as relações estabelecidas entre seus membros, considera-se que os elementos da cultura permitem estabelecer os objetivos comuns e as potencialidades da unidade, além de orientar a todos como melhor aproveitar-se dos recursos utilizados pela organização.

Assim sendo, a gestão da cultura organizacional nessa unidade é feita a partir de crenças, valores, ritos e experiências práticas de seus membros. Mas, ao considerar o aumento da competitividade, as empresas sentem a necessidade de planejar suas ações, conhecer melhor suas capacidades, limitações, ameaças e oportunidades de seu ambiente. Reconhecer a cultura organizacional é reconhecer essas potencialidades inerentes, e baseando-se nessas variáveis atuar da maneira mais eficaz e eficiente, mantendo seus membros unidos e com uma visão estratégica comum.

A maioria da revisão bibliográfica desenvolvida até o momento mostra que o processo formal de cultura organizacional é adequado às empresas grandes e multinacionais. O objeto de estudo do trabalho é avaliar como o processo de cultura organizacional varia em relação à complexidade dentro das diferentes organizações brasileiras.

Dessa forma, as questões de pesquisa são as seguintes:

- Como as características de gestão da produção da unidade de negócios influenciam o processo de manutenção e de mudanças culturais?
- Existe uma relação entre a formulação de uma cultura organizacional e a gestão de desempenho das áreas responsáveis pela competitividade em inovação e flexibilidade, qualidade, rapidez e confiabilidade na entrega, e custo?

Para avaliar a essas questões sobre cultura organizacional utilizar-se-á o seguinte roteiro:

1. **Histórico conciso da cultura organizacional.** Essa questão será destinada aos gerentes ou diretores da unidade de negócio. Pretende-se realizar uma breve descrição que ajude a recuperar o momento de criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico da época de sua fundação. Data da fundação, idade do fundador, sua origem social, suas escolhas iniciais, como as tecnológicas, comerciais, organizacionais e estruturais. Dentro desta questão pretendemos identificar dois componentes da cultura, as estórias e os mitos que fazem parte da organização, como os princípios fundamentais foram desenvolvidos, e como a personalidade do fundador influencia na formação desses princípios. Avalia-se também a influência desses princípios e do mito nos funcionários desde os mais antigos até os recentemente contratados. Observa-se também o funcionamento da gestão financeira e de pessoal além do funcionamento hierárquico. Além dos princípios de funcionamento, como inovação, formação, investigação, sanção e recompensa.
2. **Investigação dos principais elementos da cultura organizacional:** valores, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas, e processo de comunicação; entender como são percebidos, assimilados e demonstrados e se colaboram ou não para o alcance das medidas de desempenho e o aumento da competitividade.
3. **Natureza estratégica da mudança cultural das áreas responsáveis pela competitividade em inovação e flexibilidade, qualidade, rapidez e confiabilidade da entrega, e custo.** Para avaliar essa questão pretende-se entrevistar os gerentes responsáveis por cada uma dessas áreas, realizou-se perguntas diretas sobre as necessidades da mudança cultural, suas vantagens e desvantagens, e se houve diferenças entre a teoria proposta e a prática, sobre os sucessos e os obstáculos para a implementação das mudanças. Pretende-se nessa questão que os gerentes: (1) descrevam sua área, as atividades desenvolvidas, a ligação da estratégia de sua área com a missão da empresa, (2) identifiquem a importância da participação da área de recursos humanos na implantação de um novo modelo de gestão da produção, (3) comentem a respeito do posicionamento e das atitudes dos funcionários, e dos programas implantados na unidade de negócio

na área em que atuam e (4) comentem como se sentem em relação à cultura organizacional da empresa.

4. **Como cada um desses elementos da cultura influencia as atividades de carreira, remuneração e avaliação de desempenho dos funcionários e de setores da produção.** Pretende-se que os gerentes de recursos humanos descrevam as práticas e políticas de recrutamento e seleção, de treinamento de desenvolvimento, de avaliação de desempenho dos funcionários.
5. **Realização da uma análise dos dados e conclusões.** Nessa fase realizar-se-á uma análise das variáveis estudadas e dos dados coletados, buscando ressaltar as peculiaridades de gestão, se a cultura contribui para a competitividade da unidade de negócio e realizar as conclusões pautadas pela revisão bibliográfica realizada.

5.4 Variáveis da pesquisa

Estes elementos auxiliam no entendimento das medidas necessárias para preservar a cultura organizacional e explorar possíveis mudanças culturais estratégicas nas organizações. A identificação da crise e das decisões tomadas para reverter tal situação corresponde a um dos passos de investigação do universo cultural organizacional (SCHEIN, 1992). Para revelar o tecido simbólico, ou seja, os valores importantes que passaram a ser preservados ou questionados, faz-se necessário investigar os incidentes críticos enfrentados pela organização (FLEURY, 1989).

De acordo com o objetivo proposto, as variáveis da pesquisa são:

- Os elementos da cultura organizacional, a saber, normas, valores, crenças e pressupostos, ritos, tabus, mitos, heróis e os processo de comunicação e histórias, estabelecidos pelas organizações;
- Os índices de desempenho nas áreas responsáveis pela competitividade em inovação e flexibilidade, qualidade, rapidez e confiabilidade da entrega e custo, que apresentaram melhorias em consonância com as mudanças estratégicas promovidas pela cultura organizacional;

- Tipo de gestão da produção da empresa, suas particularidades como a informalidade, a gestão centralizada, a pessoalidade, entre outras, que influenciam na gestão e, conseqüentemente, na identificação da cultura organizacional.

5.5 Técnica de coleta de dados

O processo de coleta de dados será realizado por meio de observação livre e entrevista. A entrevista será baseada em um roteiro pré-definido. O público-alvo da observação livre e da entrevista será gerentes e gestores principalmente ligados a área de recursos humanos.

5.6 Considerações finais

No capítulo 5 apresenta-se a metodologia utilizada neste trabalho e como se pretendeu decifrar a cultura organizacional no decorrer da pesquisa de campo. Incluem-se os tipos de análise existentes dentro do tema, as etapas do trabalho, a definição da amostra e dos instrumentos de pesquisa.

Busca-se focalizar o ambiente empresarial através de uma fundamentação antropológica, para evidenciar os aspectos processuais e dinâmicos da cultura que aí se pode estabelecer. Um conceito tão amplo como o de cultura, cunhado a partir da interpretação histórica evolutiva da espécie humana, como um todo, e em sua trajetória total, no tempo e no espaço, têm sua aplicação no âmbito das organizações empresariais quando a essas são consideradas como subsistemas em interação com um sistema maior e mais abrangente.

Capítulo 6

ESTUDO DE CASO

“A organização não pode viver sem segregar um ou mais mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e execução, sem formar heróis... sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: ritos, mitos, heróis têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim, uma significação pré-estabelecida às suas práticas e à sua vida”
(ENRIQUEZ,. 1997)

6.1 Considerações iniciais

O principal objetivo deste capítulo é apresentar o estudo de caso, analisou-se a hipótese que norteia este trabalho de como a cultura organizacional influencia o desenvolvimento e a busca dos objetivos de desempenho estabelecido pela empresa. Com base no referencial teórico apresentado, buscou-se avaliar junto ao gerente de recursos humanos, o gerente de manufatura e alguns funcionários as percepções que eles têm da cultura, se conseguiam identificá-la e perceberem sua influência no cotidiano da organização, em especial, nos objetivos que propõe a área em que atuam.

6.2 Metodologia Adotada

Como justificativa para a realização desta pesquisa por meio de estudo de caso, apresentam-se os seguintes fatores:

- Investiga-se um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real (SANTOS, 1999 p.85). Buscou-se agir, ora como observador não questionador, ora como observador participante (FLEURY, 1989, p.16), vivenciando as mais diversas facetas da organização. Questionando sempre sobre qual é o significado de condutas, práticas, formas simbólicas exercidas por essa organização;
- As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (SANTOS, 1999 p.86), pois a ocorrência da gestão da cultura organizacional não se restringe a nenhuma unidade organizacional, seja ela um departamento ou uma unidade de negócio, ela permeia a empresa como um todo;
- Defronta-se com uma situação tecnicamente distinta em que há muitas mais variáveis de interesse do que dados pontuais (SANTOS, 1999 p.86), o objeto de pesquisa, ou seja, a organização e suas relações com os indivíduos, possuem natureza essencialmente complexa, optou-se por uma análise interdisciplinar, pois assim, utiliza-se a contribuição de diferentes fontes de conhecimento, procurando relacionar recursos humanos e gestão da produção. Além disso, o foco maior é na compreensão dos fatos e não na sua mensuração (MARX, 1996). No mais

O pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas próprias descobertas. Mesmo que inicie o trabalho com

base de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho (SANTOS, 1999 p.86).

É um trabalho de caráter analítico-exploratório que visou analisar o ambiente organizacional, destacando suas mudanças e avaliando como a cultura organizacional fornece suporte para sustentar a organização nesse processo de mudança, mas sem interferir na vivência ou na administração da empresa.

6.3 Amostra e instrumentos de pesquisa

Para a realização da pesquisa foi selecionada uma unidade de negócio e pessoas consideradas chaves dentro da organização, como o gerente de manufatura, o gerente de recursos humanos e alguns funcionários. No que se refere a esses últimos realizou-se uma seleção mais rigorosa, buscando indivíduos de todas as áreas de atuação da empresa que estavam na empresa em épocas diferenciadas, isto é, alguns que vivenciaram as fases de transição e outros que foram contratados após essa fase ter se consolidado.

Foram realizadas visitas técnicas e entrevistas diretas com os funcionários, com questionário estruturado. É importante salientar que durante a entrevista permaneceu apenas o entrevistador e o funcionário visando aumentar a liberdade e a autenticidade das respostas. As entrevistas com os gerentes foram gravadas e transcritas, já as entrevistas realizadas com funcionários não puderam ser gravadas pois foram realizadas na produção, mas isso de forma nenhuma limitou a avaliação das dimensões relevantes cultura organizacional. Acredita-se que pelo contrário, pois estar no ambiente do funcionário facilitou sua comunicação e ampliou a atenção do pesquisador para captar dados e informações não previstas no delineamento teórico-metodológico.

6.4 Caracterização da empresa

Em primeiro lugar buscou-se analisar uma empresa onde o sistema produtivo fosse um diferencial competitivo, objetivou-se analisar a influência da cultura organizacional na competitividade da organização.

Em princípio pensou-se em analisar duas diferentes empresas, de diferentes portes e mercados diferenciados, mas considerando a abrangência e a profundidade pretendida, nos limitamos a uma única empresa.

A escolha dessa empresa deveu-se ao fato da sua opulenta trajetória, das diferentes facetas sociais, políticas e econômicas que presenciou, compelindo-a a fortalecer e adequar sua cultura para manter-se competitiva no mercado ao longo de seus 52 anos de existência. A organização foi fundada em 1942 e nesse período vivenciou três diferentes administrações.

6.4.1 Histórico da empresa

Durante a época da guerra, ocorreu uma rápida profusão da indústrias no município de São Carlos, das 224 empresas existentes em 1945, relacionadas no catálogo de Indústrias do Estado de São Paulo, 97 haviam sido fundadas após 1939 (TRUZZI, 1986).

Data de 1942, a instalação da empresa em São Carlos, um entreposto do comércio e de industrialização de pequenos motores elétricos que, terminada a guerra, começa a fabricar bens de consumo duráveis. Anos mais tarde reorienta sua linha de produção para uma nova linha de produtos também de consumo durável, de uso doméstico e se transforma na mais importante e poderosa indústria são-carlense (TRUZZI, 1986).

A empresa influenciou decisivamente, desde a década de 50, a economia e a política do município, criando uma série de empresas locais, produtoras dos

componentes utilizados em seus produtos e que permanecem no município até nos dias atuais.

Pode-se observar nessa época, o intuito de empreender e a ideologia do empreendedor, porque elas “realizam e exprimem a produção, a distribuição e a acumulação, tal como são tornadas possíveis num dado momento do desenvolvimento social (CARDOSO, 1972, p. 45). “Há percepção de como se cristaliza um conjunto coerente de atitudes e práticas administrativas em empresas que apresentam determinadas características comuns” (TRUZZI, 1986, p.232).

Nesse período, em qualquer lugar onde nascesse uma empresa, uns poucos mandavam e muitos obedeciam. No interior das empresas a autoridade era fundada no controle da propriedade. No caso da empresa estudada, esse controle se restringia a um grupo familiar. “Isso significa que além das decisões fundamentais quanto a novos investimentos, os membros da família dos proprietários desta empresa, que se pode chamar de clônicas, exercem intensa atividade administrativa” (TRUZZI, 1986, p.232).

É ilustrativo a esse respeito, a importância que as mulheres (esposas, mães e filhas) assumiram nesta tarefa. Vários depoimentos da época ratificam que elas possuíam o controle do que acontecia nas empresas, e muitas vezes auxiliavam na produção.

Tais circunstâncias de engajamento familiar nos negócios são sem dúvida importantes para compreensão das práticas e dos discursos administrativos da época, tão valorativos do trabalho e da poupança como elementos essenciais para o alcance da prosperidade.

Outro sintoma era o de residir no mesmo lugar que trabalhava, atributo da mentalidade dos empresários da época, demonstrado através do direto e excessivo controle pessoal e à difícil delegação de autoridade presente no início da fundação desta empresa. Cuidar de tudo, desde as decisões cruciais para a firma até os mais ínfimos detalhes do cotidiano da empresa, tudo é assunto e motivo para uma cerrada supervisão sob os “olhos do dono” ou de seu representante do interior do círculo familiar (TRUZZI, 1986).

Assim, é perfeitamente compreensível que os pontos-chaves da estrutura hierárquica sejam ocupados por elementos pertencentes ou relacionados à família. O recrutamento das pessoas era feito muito mais pela confiança do que por méritos técnicos. É provável que nesta sutil, porém substantiva diferença entre lealdade e capacidade repouse grande parte da necessidade de venda dessa empresa para um grupo maior e melhor estruturado. A administração baseada na lealdade valorizava a confiança, a rotina e a tradição, dificultando o entendimento da empresa via concepção técnica – racional do trabalho e do mercado onde ela se inseria (TRUZZI, 1986, p.235).

As circunstâncias sociais, políticas e econômicas da época, aliada à trajetória do empresário fundador impõe um estilo de gestão que se define por contatos e relações extremamente pessoais e emocionais, que acaba por inviabilizar o controle formal dos processos que ocorrem na empresa.

Em 1982, a composição acionária que controlava a empresa foi alterada pela aquisição de 2/3 de seu capital por uma refrigeração nacional. E no ano seguinte a razão social da organização também mudou.

Mas mesmo diante dessas mudanças, é ilustrativo salientar que o estilo de gestão definido por contatos e relações extremamente pessoais e emocionais permaneceram, pois, o importante era fazer da fábrica uma família, a postura de estreita relação com os operários foi mantida. Um diferencial, que visava a motivação e inexistia na administração anterior era o sorteio de viagens e até mesmo de casas no fim do ano, premiando a produtividade. É provável que muita demagogia corresse por detrás de tais atitudes, pois não se pode distinguir grandes atos de benemerência que consagrem o bem público.

Em 1994 a empresa nacional associou-se à grande multinacional europeia, renovando e modernizando os produtos, mas ainda mantendo a razão social. A partir de 4 de Março de 1997, a multinacional incorpora seu nome à empresa.

6.4.2 A empresa no momento atual.

Atualmente trata-se de uma empresa multinacional, a maior fabricante mundial de bens de consumo durável. Formado por mais de 500 empresas, localizadas em 60 diferentes países. No Brasil conta com quatro unidades de negócio, uma delas em São Carlos.

Tabela 1 Características da empresa pesquisada

Empresa	Nacionalidade	Principais Produtos	Origem
X	Sueca	Bens de Consumo durável	Aquisição de uma empresa nacional

Tabela 2 Número de funcionários da corporação em relação a unidade de negócio pesquisada

Número de funcionários		
Empresa pesquisada	Divisão Brasil	Corporação
989	5.000	80.000

Logo na entrada da empresa encontrou-se os valores, a visão, a política de qualidade da empresa, e a política ambiental apresentadas em painéis de visibilidade (Quadros 7 e 8). Pode-se observar posteriormente que esses mesmos painéis estão em todos os departamentos, em lugares visíveis e de fácil acesso para superiores e funcionários de chão de fábrica. Além de que todos os funcionários têm junto com o crachá um crachá extra, que define de forma resumida, mas muito clara a política de qualidade da empresa, define seus valores principais e a política ambiental da organização, que no momento pleiteia a certificação ISO14.000.

Assim, conclui-se que o estudo da cultura organizacional também deve ser interpretativo, isto é, deve-se interpretar o fluxo do discurso organizacional e a interpretação envolvida consiste em tentar salvar o “dito” num tal discurso da sua possibilidade de extinguir-se ou fixá-lo, em formas pesquisáveis.

Quadro 8 Visão e os valores da empresa pesquisada.

<p align="center">Visão da Empresa:</p> <p align="center">A Empresa X será líder mundial em nossos produtos, tornando dia a dia mais confortável fácil e seguro. Nós proporcionaremos produtos, serviços e marketing com tal superioridade que os consumidores irão preferir fazer negócio conosco. Com isso agregaremos valor aos acionistas. Para atingirmos nossas metas nós daremos continuidade ao desenvolvimento de uma cultura Empresa X, constituída a partir da força da organização multicultural adotada por todo nosso time.</p>	
<p align="center">Nossos Valores</p>	
<p>Desenvolvimento das pessoas</p> <p>Respeita e encoraja a diversidade·Espírito de Equipe·Oportunidades Igual</p> <p>Cooperação</p> <p>Confiança</p> <p>Responsabilidade</p> <p>Aberta - não protecionista·Sem fronteira – Internacional</p> <p>Orientada para o exterior</p>	<p>Profissionalismo</p> <p>Intelectualmente sólido</p> <p>Avançado – simples</p> <p>Orientado a resultados</p> <p>Comunicativo</p> <p>Preocupação ambiental</p> <p>Análise do ciclo de vida</p> <p>Estratégica - Pró-ativa</p> <p>Velocidade</p> <p>Não burocrática – disciplinada</p> <p>Propensa a Mudanças</p>

Fonte: Painel de visibilidade da organização

Quadro 9 A política de Qualidade da Empresa X

<p align="center">Política de Qualidade</p> <p>Nossa política de qualidade consiste no fortalecimento dos valores da Empresa do Brasil: integridade, credibilidade e competência</p> <p>buscando continuamente o reconhecimento e o comprometimento dos parceiros, fornecedores, funcionários, acionistas e revendedores, para que os nossos produtos e serviços atendam a expectativa do consumidor final.</p>
<p align="center">Fundamento da Política de Qualidade</p> <p>Na parceria com lideranças junto aos fornecedores e revendedores por um relacionamento claro e ético;</p> <p>Na garantia aos acionistas de lucratividade e imagem adequada para crescer continuamente;</p> <p>No respeitos aos funcionários, fazendo-os parte integrante e participativa do processo de negócio de forma a ver a qualidade do ser humano como um valor imprescindível, uma vez que o sucesso é fruto do empenho de todos no resultado de uma gestão para a qualidade criativa e ágil que garanta qualidade de produtos e serviços da empresa;</p> <p>Antecipação das necessidades do consumidor final, de modo que a empresa pesquise o mercado e transforme essas necessidades através de processos confiáveis em produtos e serviços. Tudo para que o consumidor que é o foco da Política de Qualidade seja atendido nas expectativas.</p>
<p align="center">Política Ambiental</p> <p>Projetamos nossos produtos para reduzir o impacto ambiental na produção, uso e descarte ;</p> <p>Reduzimos perdas e consumo (energia, água e materiais diversos);</p> <p>Trabalhamos para o melhoramento contínuo e desenvolvimento sustentável;</p> <p>Tomamos ações pró-ativas em relação a legislação ambiental que regula o ramo de atividade;</p> <p>Encorajamos nossos fornecedores e contratados em sua responsabilidade com o meio ambiente;</p> <p>Consideramos nossa política ambiental nossos futuros planejamentos e investimentos para tomada de decisão;</p> <p>Estabelecemos metas e objetivos relacionados com a implementação do Sistema de Gestão Ambiental</p> <p>Prevenimos à poluição</p> <p>Essa política ambiental é válida para todas as unidades da empresa no Brasil</p>
<p align="center">Segurança e Saúde Ocupacional</p>

Fonte: Painel de visibilidade da organização

Assim, concluí-se que o estudo da cultura organizacional também deve ser interpretativo, isto é, deve-se interpretar o fluxo do discurso organizacional e a interpretação envolvida consiste em tentar salvar o “dito” num tal discurso da sua possibilidade de extinguir-se ou fixá-lo, em formas pesquisáveis.

6.5 As hipóteses do trabalho

As hipóteses que nortearam este trabalho foram:

1. Os elementos da cultura organizacional possibilitavam o alinhamento do trabalho cotidiano com as estratégias de competitividade da empresa, auxiliando o estabelecimento e o alcance dos objetivos de desempenho;
2. Os elementos da cultura organizacional auxiliam a percepção que os funcionários têm da competitividade da organização, pois facilita o entendimento de como a empresa compete e da importância de cada um nesse processo;
3. A terceira e última hipótese que pretendeu avaliar as contradições encontradas entre a cultura corporativa e a da unidade de negócio; considera-se que essas diferenças e peculiaridades devem ser respeitadas para que as mudanças pretendidas possam ser efetivadas.

6.6 Diferentes prismas da cultura organizacional

6.6.1 A visão da área de recursos humanos

O primeiro contato com a gerência de recursos humanos aconteceu em Junho de 2000. Nessa visita pode-se vislumbrar o rico universo da cultura organizacional dentro dessa organização. Exatamente por ter vivenciado diferentes períodos históricos e várias administrações, a empresa acabou por desenvolver sua história própria, que permaneceu além da cultura da corporativa.

A primeira visita com finalidade de os objetivos da pesquisa aconteceu seis meses depois.

Apesar de informal já nesse primeiro contato pode-se perceber a importância do estudo da cultura da empresa, a gerência de recursos humanos salientou precisamente a

importância de se estudar a cultura em uma unidade de negócio que já passou por tantas fases de transições. Um estudo aprofundado da cultura traria a tona peculiaridades da organização, valores, ritos, muito específicos e que pertencem somente àquela empresa.

No caso específico da planta de São Carlos, a história da unidade de negócio, enraizada nos valores e no cotidiano estabelecido pelo fundador da empresa, ainda permanece. A administração dessa unidade de negócio tenta se desvencilhar da administração “paternalista” e “protecionista”, que existia anteriormente, mas essa não é tarefa fácil, considerando que, ainda hoje, essas são as expectativas dos funcionários, é com essa cultura que eles se identificam, se reconhecem e se comprometem.

A importância de reconhecer essas variáveis é incontestável, pois auxilia a estabelecer, entender e, principalmente lidar com os funcionários de uma forma mais clara, direta e transparente.

A multinacional ao adentrar no país instalou-se em três diferentes regiões do Brasil (Sul, Sudeste e Norte). O choque cultural foi imenso, pois, peculiaridades regionais não foram identificadas, nem sua importância reconhecida. Tratava-se de quatro culturas diferentes, uma em cada lugar do Brasil e uma outra de fora para dentro, que tentava se “impor”. Mas que não reconhecia no início as peculiaridades regionais, a diferença de hábitos administrativos, econômicos e sociais.

Na unidade de São Carlos não foi diferente, o processo de transição, adaptação e adequação foi muito forte, lento e traumatizante em alguns casos e agora depois de quase 10 anos, a empresa começa a se estabilizar.

Observa-se que essa cultura paternalista e protecionista, de fato prevalece não apenas na visão da área de recursos humanos, como na alta gerência de manufatura.

No caso específico da planta São Carlos, pode-se ainda reconhecer no cotidiano da organização, valores estabelecidos pela administração anterior. A administração atual tentou se desvencilhar do paternalismo e do protecionismo, mas reconhece a dificuldade, pois as expectativas dos funcionários ainda estão em torno disso, foi com essa cultura que eles se identificaram, se reconheceram e se comprometeram.

6.6.2 A visão da alta gerência

A entrevista foi realizada com o gerente de manufatura da planta da unidade de negócio de São Carlos.

A divisão Brasil da empresa originou-se da aquisição de uma empresa brasileira em 1994. O gerente entrevistado está na organização a 10 anos e passou por todo o processo de transição e readaptação da empresa.

A qualidade posicionou-se como primeira prioridade competitiva, pois a empresa preocupou-se em manter o bom desempenho e maior tempo em condição de uso dos produtos.

Na unidade de negócio visitada não está localizada a engenharia de produto, por essa razão não utilizam programas voltados para a inovação.

O gerente de manufatura considerava a unidade de negócio de São Carlos média empresa, perto do que já foi no passado.

A empresa se divide no Brasil em quadro diretorias:

- A diretoria comercial, que engloba logística para o atendimento ao cliente, vendas e pós vendas;
- A diretoria de tecnologia, que tem a parte de engenharia de qualidade, engenharia de produto, design do produto;
- A diretoria de manufatura, responsável pela logística interna de cada unidade de negócio, a manufatura e a área de compras;
- A diretoria de recursos humanos;
- O gerente entrevistado se encontra na diretoria de manufatura, há também mais um gerente, que são os responsáveis pela unidade de negócio como um todo, inclusive a logística interna, com exceção das áreas corporativas citadas acima.

A empresa passou por diversas fases, deixou de ser uma empresa familiar para ser uma empresa nacional e sofreu com isso algumas mudanças culturais, em 1994 foi

comprada por uma multinacional. Todas essas transições não ocorreram sem traumas. Segundo o gerente de manufatura, a empresa carrega todo o passado, mas o grande salto aconteceu mesmo na junção com a multinacional, por que passaram a ter acesso a um mundo diferenciado. A multinacional trouxe uma grande transferência de tecnologia, a unidade de negócio passou a ter acesso aos maiores centros de desenvolvimento de produto do mundo na área de bens de consumo duráveis.

A forma de se tratar custo, qualidade, produtividade da corporação, é muito diferente do que a unidade de negócio estava acostumada anteriormente. As metas e os indicadores de desempenho são estabelecidos da corporação para unidade de negócio. Mensalmente são realizadas reuniões que avaliam as metas estabelecidas e estabelecem novos indicadores. Cabe a unidade de negócio dispor de todos os recursos necessários para alcançar essas metas.

A empresa no passado chegou a ter 4000 funcionários e uma produção de 70.000 unidades/mês, de apenas um de seu mix de produtos. Atualmente, a empresa conta com 870 funcionários e seu principal produto chega a 31.500 unidades/mês. Essa transformação implicou em cortes de drásticos de pessoal, e um investimento considerável em tecnologia e aperfeiçoamento da mão de obra. Afinal, atualmente se produz a metade de alguns anos atrás, mas com bem menos da metade dos funcionários.

Na avaliação do gerente de manufatura com a compra da empresa ocorreu um aprendizado muito grande, não só por parte da unidade de negócio de São Carlos. No início das relações ocorreu realmente um grande choque cultural, pois além da empresa das diferenças básicas sociais, econômicas e políticas que o Brasil tem em relação a Suécia (nacionalidade da multinacional), no Brasil eles se depararam com diferenças culturais regionais. A unidade de negócio de São Carlos trabalha e tem funcionários com características muito diferenciadas da unidade de negócio do Sul do país. Isso fez com que os dirigentes da corporação aprendessem a lidar com uma realidade, a diversidade cultural de um país tão grande como o Brasil.

Obviamente essa diferença na busca pelos indicadores de desempenho foi sentida pelos funcionários, mais pela administração da unidade de negócio do que para

os funcionários de chão de fábrica, pois, a forma como esses indicadores são apresentados a eles é diferenciada.

No que se refere à qualificação dos funcionários, as mudanças foram grandes, logo no início da compra havia uma preocupação com a alfabetização dos funcionários. Foram então desenvolvidos programas dentro da empresa visando esse objetivo. Atualmente são poucos dentro da fábrica que não tem o 2º grau completo, desenvolve também junto ao SENAI do município um curso técnico em processo, curso técnico em qualidade, totalmente financiado pela empresa. A busca atualmente está focalizada em treinamento e aperfeiçoamento. Existe ainda cerca de 10 pessoas cursando o ensino superior no chão de fábrica. A empresa não patrocina o ensino superior, pois não é do seu interesse, ter profissionais no chão de fábrica com essa qualificação. Mas segundo o gerente de manufatura a empresa oferece uma certa flexibilidade à quem cursa o ensino superior, pois é política da empresa formar “funcionários para a vida não só para a fábrica”.

No que se refere a motivação a empresa na manufatura não oferece mais o treinamento que o gerente denomina *batelada*, ou seja, programas de treinamento pré estabelecidos pela gerência. Hoje, os treinamentos são direcionados as necessidades e a procura dos funcionários. São programas contínuos realizados diariamente, tratando o QCDSM (Qualidade, Custo, Desempenho na entrega Segurança e Motivação).

Todos os resultados obtidos são divulgados aos funcionários em um painel de visibilidade, no chão de fábrica e de acordo com a área de atuação, (os dados são apresentados em apenas um quadro de forma concisa e precisa para facilitar o entendimento dos funcionários e evitar a poluição de informações).

Divulgar os indicadores aos funcionários faz parte da orientação estratégica da organização, pois de acordo com o gerente ter essa orientação estratégica só faz sentido se o chão de fábrica reconhecer sua importância nesse processo.

A gestão da unidade de negócio esta baseada no sistema de gestão da corporação, o dia de trabalho começa com reunião de planejamento de atividades com

gerentes e supervisores essas metas estabelecidas são passadas aos funcionários diariamente, mensalmente são realizadas reuniões para avaliar os índices dos indicadores de desempenho, e são estabelecidos planos de ação para melhorar o desempenho. Uma vez por ano é realizado um workshop entre as diferentes áreas de atuação (manufatura, manutenção, qualidade, logística e segurança) para poder atualizar e alinhar as áreas da unidade de negócio. Apesar de ser uma multinacional, têm uma chefia bastante tranqüila, é uma empresa *caseira* (com bom nível de interação entre os funcionários), que oferece uma liberdade grande em agir, realizar e executar novas idéias, não há uma cobrança muito severa, o que diminui muito a competitividade no sentido negativo.

Há uma vez por semana uma confraternização entre os membros da administração, isso acontece para melhorar o relacionamento entre os funcionários e gerência além de propiciar um clima informal que favorece “apapar as arestas” caso haja necessidade.

No que se refere aos funcionários se alinharem ao planejamento estratégico, dentro de cada área encontram-se os GT (grupos de trabalho de manufatura, plásticos, pintura e estampa), dentro desses GTs trata-se os QCDSM (Qualidade, Custo, Desempenho na entrega Segurança e Motivação), dentro desses grupos se encontram o supervisor da área, um processista, um técnico, um operador, que retratam as ações que serão implantadas de acordo com os desafios da empresa. Esse grupo facilita o contato com os demais funcionários, pois interagem diretamente e diariamente com eles.

Quadro 10 Indicadores de desempenho da gestão da produção da Empresa X

ASPECTOS DA COMPETITIVIDADE	INDICADORES DE DESEMPENHO
1º Custo	<ul style="list-style-type: none"> • ter produtos com o menor custo de produção; • orçado X realizado por área; • valor real por produto; • metas de produtividade por área.
2º Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade interna • diferencias produtos dos similares concorrentes; • índice de conformidade de matérias-primas; • índice de conformidade de produção; • índice de conformidade dos produtos finais; • custo de reprocesso e retrabalho.
3º Rapidez, Confiabilidade da Entrega e Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • o que foi solicitado X o que foi entregue (order for rate); • o que foi entregue X mix de produtos; • nível de atendimento de pedidos; • pontualidade da entrega; • custos de distribuição; • lead time de atendimento; • mix de produtos; • precisão da informação de estoques; • confiabilidade da informação logística; • fazer rápidas mudanças no projeto e/ou introduzir novos produtos rapidamente.
4º Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • dia e horas perdidos com segurança; • tempo sem acidentes; • divulgação de cartazes explicativos sobre a necessidade de usar os dispositivos de segurança; • meta é zero acidentes.
5º Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • programas de motivação; • KAIZEN (mede a motivação pela quantidade de idéias implantadas); • TPM (manutenção produtiva total); • POL (programa de organização e limpeza; é um 5S modificado, com indicadores quantificáveis); • 17 instrutores na manufatura que devem oferecer pelo menos 1h de treinamento diário para tornar os funcionários aptos a qualquer função na empresa; • reconhecimento dos indicadores de desempenho alcançados.

A estratégia da empresa atualmente é bastante dinâmica, se diferencia ano após ano, para acompanhar as necessidades do mercado. Os bens de consumo duráveis na atualidade não tem na qualidade um diferencial competitivo, qualidade é um pré-requisito básico para a empresa manter-se no mercado, o diferencial está em ser ou ter em seus produtos e serviços algum diferencial que o faça o produto ser “objeto do desejo do consumidor”.

A empresa quer agregar desejo ao produto pois, mesmo essa variável não sendo quantitativa, sabe-se que quando o consumidor deseja algum produto ele é capaz de pagar diferenciado por isso. Segundo o gerente de manufatura a empresa precisa lançar inovações a cada dois anos no mínimo para recuperar o valor de seus produtos no mercado.

A estratégia da empresa está, segundo o gerente de manufatura, alinhada a visão que a empresa tem e que foi apresentada no Quadro 7. Para o gerente a vantagem competitiva está no que a marca representa, por ser um produto ousado, que busca inovações constantes, acaba atingindo nichos de mercado específicos e peculiares que a diferencia das demais marcas produtoras de bens similares.

Os fatores de vantagem de competitiva da empresa estão na criatividade e comprometimento de seus membros, pois, trata-se de uma equipe pequena formada a quase dez anos, que se conhece bem, e que passou por diversos processos de seleção durante as mudanças de gestão da empresa. O que não só solidificou a união de seus membros como manteve os mais interessados. “É preciso que exista um balanço entre o profissional e o ser humano, para não sermos um profissional prostituto, que a cada modificação ele muda e não se apega a raízes e valores”.

Ainda segundo o gerente de manufatura “os seres humanos têm que ter valores, a minha busca é que os funcionários aprendam a trocar as normas por valores. Pois se tratarmos a empresa que trabalhamos como a nossa casa, passaremos a respeitá-la, não por que nos é obrigado, mas por que isso faz parte da nossa consciência”. A grande busca da organização talvez seja exatamente essa, transformar os valores da empresa em valores pessoais de cada um.

A questão comportamental mostrou-se algumas vezes, muito mais importante do que a componente técnica, e trabalhar a questão comportamental exigiu da empresa um investimento muito menor e que dariam resultados em longo prazo e permanentes.

6.6.3 A visão dos funcionários

As entrevistas com os funcionários foram divididas de acordo com a sugestão do gerente de manufatura, por falta de tempo hábil para concluir esse estudo de caso no prazo da qualificação, as entrevistas limitaram-se a uma amostra de 13 funcionários, sendo dois de cada diferente área de atuação da empresa.

A primeira preocupação foi a deixá-los a vontade garantindo o sigilo das informações obtidas com os questionários.

No que se refere a satisfação dos funcionários com a empresa, Tabela 3 pode-se ser observar que a maioria dos entrevistados, estão satisfeitos com a organização, 84,6% dos funcionários diz ter toda liberdade de opinar e reivindicar mudanças, a empresa proporciona liberdade de conversação com o supervisor ou o facilitador da área. O facilitador trabalha nas células de produção, conhece todas as funções e tem uma maior interação com a supervisão.

Tabela 3 Satisfação dos funcionários com a empresa

	Há liberdade em sugerir e reivindicar	Há condições p/desenvolv profissional	Oferece treinamento	Há preocupação com seu bem estar	Há bom ambiente de trabalho	Está na média salarial
Sim	84,6 (11)	61,5 (8)	76,9 (10)	92,3 (12)	84,6 (11)	76,9 (10)
Não	0		23 (3)		15,3(2)	7,6 (1)
Algumas	15,4(2)	38,4 (5)		7,6 (1)		15,3(2)
Total %	100 (13)	100 (13)	100 (13)	100 (13)	100 (13)	100 (13)

As principais queixas quando perguntados sobre a liberdade de sugerir e reivindicar, foi a de que liberdade há, mas não necessariamente as reivindicações são atendidas. Mas deve-se salientar que essas reivindicações não atendidas (15,4%) referem-se a aumento de salários.

A maioria demonstrou acreditar que a empresa se preocupa com seu bem estar (92,3%) através dos benefícios oferecidos (UNIMED familiar, posto de atendimento

médico e odontológico na empresa, clube de campo, auxílio alimentação, um bom serviço de restaurante interno).

Quanto ao treinamento e ao desenvolvimento profissional nota-se que há maior área de concentração de treinamento está nos funcionários que lidam diretamente com a montagem dos produtos (manufatura e estamparia), os funcionários da área de plásticos, pintura e manutenção, acreditam-se em desvantagem em relação aos treinamentos e atualizações que poderiam ser oferecidos.

84,6% dos funcionários dizem estar em um bom ambiente de trabalho. Notamos que em diferentes áreas o relacionamento dos funcionários com o supervisor direto é bastante diferenciado, alguns supervisores mantém proximidade com os funcionários, outros nem tanto, e esse é um fator determinante no comportamento do funcionário diante do entrevistador, alguns entrevistados de acordo com a área em que se estava, chegavam determinados a “falar mal da empresa”, e o faziam quando as questões se referiam a sua satisfação com a empresa, mas vacilavam diante de algumas questões sobre a cultura organizacional. A Tabela 4 demonstra isso claramente, 100% dos entrevistados se identifica com os valores da organização, mas 23,1% não os acha compatíveis a administração. Mas em conversa informal durante a entrevista pode-se observar que isso não se refere a administração superior, mas àquela direta, a do supervisor.

Quanto à clareza e transparência na comunicação das informações, observou-se que 61,5% as julgam pouco claras e precisas. As informações são transmitidas em painéis de visibilidade que demonstravam os indicadores QCDMS (Qualidade, Custo, Desempenho na entrega Segurança e Motivação), um jornal de circulação interna, através de Intranet, e reuniões mensais com o diretor da unidade de negócio principal no Brasil.

As reclamações se referiam principalmente ao jornal, o fato de não ser produzido na unidade de negócio São Carlos, acabou fazendo com que não atendesse aos funcionários, principalmente do chão de fábrica, por ter uma linguagem técnica específica e de difícil entendimento.

Tabela 4 Conhecimento dos funcionários sobre a cultura

	Clareza e transparência nas informações	Conhece os valores	Valores são compatíveis com a administraçã o	Você se identifica com os valores	Conhece a história da empresa	Reconhece ritos (festas premiações)
Sim	30,7 (4)	15,4 (2)	76,9 (10)	100 (13)	61,5 (8)	84,6 (11)
Não	7,6 (1)	38,5 (5)				
Algumas	61,5 (8)	46,1 (6)	23, 1 (3)		38,5 (5)	15,4(2)
Total %	100 (13)	100 (13)	100 (13)	100 (13)	100 (13)	100 (13)

Os painéis de visibilidade e a Intranet, traziam informações mais precisas e com maior facilidade de entendimento, os 7,6% dos funcionários que disseram não haver clareza nas informações também não vão buscar essas informações. São apáticos ao processo produtivo e as informações sobre ele, quando perguntados como isso poderia ser melhorado, a resposta foi mesma, através de reuniões informativas.

Segundo um de nossos entrevistados as informações de fato não *caem do céu*, é preciso interesse por parte do funcionário, esse é o diferencial de quem irá ou não se desenvolver na empresa.

Antes de falar sobre os valores, deve-se salientar que eles estavam expostos em painéis de visibilidade pela organização, e que cada funcionário carregava junto ao crachá, um resumo da política de qualidade e da política ambiental da empresa. Mesmo assim apenas 15,4% ou seja, dois funcionários citaram, integridade, credibilidade e competência (a base da política da qualidade que está no crachá sem titubear), os demais, reconheciam os valores depois de mostrados em uma tabela que foi levada junto ao questionário, então perguntavam, “esses são os valores, ah! então eu conheço, e me identifico com eles sim”.

Como foi dito anteriormente, os 23% dos funcionários que disseram que a administração não era compatível aos valores, se referiam ao supervisor direto e também foi nessa área que disseram não ter um bom ambiente de trabalho (Tabela 4).

No que se refere as medidas de desempenho a Tabela 5 demonstra que 84,6% dos funcionários os conhecem, todos os funcionários sabem dos painéis de visibilidade, dos indicadores QCDMS (Qualidade, Custo, Desempenho na entrega Segurança e

Motivação), mas alguns funcionários não se interessam em saber. Os 23,1% em que essas medidas não se aplicam se refere ao fato de trabalharem com produção empurrada, ou seja, eles produzirão de acordo com a linha, A linha estabelecerá os índices de produção necessários. Evidentemente eles conhecem as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado.

No que se refere à história da organização, a maioria dos entrevistados está na empresa à cerca de 10 anos, apenas um dos entrevistados está na empresa há 3 anos. Isso significa que a maioria trazia ainda resquícios da administração anterior, e a cultura organizacional não foi imposta de fora para dentro, ela foi vivenciada a cada dia, apreendida. Quando se perguntou da história da empresa todos sabiam falar de sua formação familiar, da passagem para uma empresa nacional, mas ninguém soube falar da história da multinacional que a comprou.

Tabela 5 Conhecimento dos funcionários sobre as medidas de desempenho

	Conhece as expectativas em relação a seu trabalho	Sabe quando os objetivos são atingidos	Sabe onde são divulgados os objetivos de desempenho
Sim	84,6 (11)	69,2 (9)	69,2 (9)
Não	7,6 (1)	7,6 (1)	7,6 (1)
Algumas	7,6 (1)		
Não se aplica		23,1 (3)	23,1 (3)
Total %	100 (13)	100 (13)	100 (13)

Na produção, os ritos de reconhecimento são diferentes da administração, quando uma determinada área alcança as medidas de desempenho, foi oferecida àquela área uma confraternização no horário de expediente. Ou se oferecia um dos produtos da empresa para ser sorteado entre as áreas que atingirem os melhores índices dentro do QCDMS(Qualidade, Custo, Desempenho na entrega Segurança e Motivação). Quando a empresa introduziu na linha um novo produto, o primeiro produto fica na linha e é assinado por todos, foi uma maneira de demonstrar a importância de cada um naquela nova área de produção. Também se pode observar que há um estímulo a concorrência de produtividade entre os turnos, o turno seguinte sempre sabe a produção do anterior, e tenta superá-la.

Perguntou-se também o que vinha na mente desses funcionários ao se falar no nome da empresa. A resposta foi unânime: confiabilidade e em segundo lugar que a empresa será “líder mundial em eletrodomésticos”, frase que está exposta em painéis de visibilidade.

No final da entrevista explicou-se sucintamente o conceito de cultura organizacional e perguntou-se o que os funcionários entendiam por cultura dentro dessas três prioridades e se haviam outras que poderiam ser salientadas (Tabela 6).

Tabela 6 O entendimento do funcionário sobre cultura organizacional da empresa

Prioridades	Qualidade	Desenvolvimento de funcionários	Inovações
1ª	61,5 (8)	38,5 (5)	15,4 (4)
2ª	23, 1 (3)	38,5 (5)	38,5 (5)
3ª	15,4 (2)	15,4 (2)	23, 1 (3)
outras		15,4 (4)	38,5 (5)

Observou-se que além das três prioridades apresentadas os funcionários destacaram como parte da cultura a preocupação ambiental e o desenvolvimento de um bom relacionamento entre as pessoas, de fazer com que a empresa seja sentida como parte da vida pessoal deles, “uma verdadeira família”.

6.7 Considerações Finais

Esse estudo de caso descreveu as principais atividades da organização no Brasil, a história da unidade de negócio e as diferentes visões que gerente de manufatura, gerentes de recursos humanos e funcionários têm da cultura organizacional.

Pode-se observar claramente o quanto o estudo da cultura organizacional é relevante, e o quanto é importante mergulhar no universo organizacional para compreender divergentes visões da realidade da empresa.

Nota-se que os elementos da cultura organizacional, normas, valores e processos de comunicação, colaboram para a competitividade em custo, qualidade, inovação e flexibilidade e confiabilidade na entrega, no sentido de que esses elementos as ações

desde o gerente da manufatura até os funcionários de chão de fábrica, mas o que não pode deixar de ser considerado é que os elementos fornecidos pela multinacional fazem menos efeito do que aqueles criados e desenvolvidos dentro da unidade de negócio.

No capítulo seguinte segue a observação crítica dessas informações bem como a conclusão deste trabalho.

Capítulo 7

CONCLUSÕES

*“A organização enquanto conjunto estruturado e estabilizado
vai colocar cada um no desafio de provar sua existência
e vai instaurar a gramática pela vida”.*
(ENRIQUEZ, 1996)

7.1 Considerações iniciais

Esse capítulo tem por objetivo analisar as hipóteses levantadas e sua pertinência, e analisar como os elementos da cultura organizacional dessa empresa contribuíram para que as medidas de desempenho fossem alcançadas.

7.2 No que se refere às hipóteses do trabalho

Considerando as hipóteses de que:

1. Os elementos da cultura organizacional possibilitavam o alinhamento do trabalho cotidiano com as estratégias de competitividade da empresa, auxiliando o estabelecimento e o alcance dos objetivos de desempenho;
2. Os elementos da cultura organizacional auxiliam a percepção que os funcionários têm da competitividade da organização, pois facilita o entendimento de como a empresa compete e da importância de cada um nesse processo;
3. A terceira e última hipótese que pretendeu avaliar as contradições encontradas entre a cultura corporativa e a da unidade de negócio; considera-se que essas diferenças e peculiaridades devem ser respeitadas para que as mudanças pretendidas possam ser efetivadas.

Concluiu-se que os elementos da cultura organizacional, ou seja, seus valores, normas, processo de comunicação, ritos de integração e passagem, a origem social do mito (representado pelo fundador da empresa), os pressupostos inconscientes, não só possibilitaram o alinhamento do trabalho cotidiano com as estratégias de competitividade da empresa, como também auxiliaram o entendimento dos funcionários da sua importância nesse processo, facilitando assim, o estabelecimento e o alcance dos objetivos de desempenho previamente determinados.

Compreender os elementos da cultura organizacional ajudou a administração, tanto da própria unidade de negócio, quanto a corporativa a compreender o comportamento dos grupos. Tal compreensão auxiliou a percepção de determinantes

emocionais inconscientes da vida grupal em conjunto com seus determinantes racionais e diretamente observáveis.

Ao longo do tempo essa capacidade de lidar com determinantes emocionais circunscreveu-se em um conjunto de normas, regras e estruturas implícitas ou explícitas que de alguma maneira contribuíram para a realização da tarefa do grupo, ou seja, para que esse grupo atingisse os objetivos de desempenho traçados pela organização.

No que se refere a segunda hipótese observa-se que ao circunscrever os determinantes emocionais, a um conjunto de normas, regras e estruturas implícitas ou explícitas, ampliou-se a percepção que os funcionários têm da competitividade da organização e da importância de cada um nesse processo.

Na terceira e última hipótese deste trabalho, reconheceu-se que a história peculiar dessa unidade de negócio contribuiu muito para sua afirmação. O fato de a empresa ter passado por diferentes fases de transição, considerando a última como a mais radical e a mais longa, ressaltou as contradições e reforçou sua identidade. Mas isso só enriqueceu ainda mais este trabalho, pois a cultura organizacional da unidade de negócio, foi o diferencial competitivo que a manteve coesa, apesar dos percalços. As contradições encontradas entre a cultura corporativa e a da unidade de negócio suas diferenças, similaridades e peculiaridades, ajudaram a empresa a crescer, manter-se unida, visando sempre, o objetivo coletivo de manter-se no mercado.

Observou-se que mesmo carregando todo o passado um grande salto qualitativo aconteceu na junção com a multinacional, por que a empresa passou a ter acesso a um mundo diferenciado, a multinacional, trouxe uma grande transferência de tecnologia e a unidade de negócio passou a ter acesso aos maiores centros de desenvolvimento de produto do mundo na área de bens de consumo duráveis.

7.3 Estágios da cultura da empresa

De acordo com Schein (1989), a cultura organizacional passa por vários estágios, assim, buscou-se adaptar o Quadro 1 da bibliografia a realidade da unidade de negócio estudada (Quadro 11).

Quadro 11 Estágios de Crescimento e Questões Culturais da Unidade de Negócio Pesquisada

Estágio de Crescimento		Funções/Questões Culturais
I. 1942 - Nascimento e crescimento inicial Dominação do fundador e dominação familiar		<ul style="list-style-type: none"> • A cultura é uma competência distinta e a fonte da identidade; • É “cola que mantém a organização unida; • Maior ênfase na socialização como evidencia do comprometimento.
Fase de sucessão – 1968 – 1972.		<ul style="list-style-type: none"> • A cultura começa a se debater entre conservadores e liberais; • O sucessor em potencial e será aceito ou não se preservar ou mudar os elementos culturais.
<p align="center">Mecanismos de Mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolução natural; • Gerenciamento da evolução através de combinações e incorporações; • Gerenciamento da “revolução” de acordo dos variáveis externas (no contexto ; representada pela incorporação de um novo grupo a empresa familiar em 1972) 		
II Recursos organizacionais		
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão dos produtos/mercado; • Integração vertical; • Expansão geográfica; • Aquisições, fusões. 		<ul style="list-style-type: none"> • Integração cultural declina como subculturas e novas culturas; • Perda das metas chaves, valores, e crise de identidade; • Oportunidade de gerenciar a mudança
<p align="center">Mecanismos de Mudança (1983-1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejar a mudança e o desenvolvimento organizacional; <ul style="list-style-type: none"> • Sedução tecnológica; • Mudar através de escândalos, explosões e mitos; <ul style="list-style-type: none"> • Incrementalismo ; <p>Essa fase foi representada pela mudança da razão social da empresa, e em 1990 por um contrato de tecnologia firmado com uma multinacional.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • III Maturidade Organizacional • Maturidade do mercado; • Aumento da estabilidade interna 		<ul style="list-style-type: none"> • Cultura se torna limitada; • Cultura preserva as glórias do passado, portanto é valorizada como a fonte de orgulho e defesa;
Opções de transformação Em 1994 a empresa associa-se a uma multinacional, renovando e modernizando seus produtos.		<ul style="list-style-type: none"> • Mudança cultural é necessária e inevitável, mas não em todos seus elementos; • Os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados; • A mudança cultural passa a ser gerenciada
Opções de destruição		
<ul style="list-style-type: none"> • Nova direção e reorganização; • União e assimilação 		<ul style="list-style-type: none"> • A mudança cultural acontece através da substituição em massa de pessoas chaves (muitos funcionários que não se adequaram ao processo, se aposentam ou são dispensados)
<p align="center">Mecanismos de Mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persuasão e coerção, manter-se perto • Reorganização, destruição e renascimento <p>A cultura da unidade de negócio passa por lento e trabalhoso processo de adequação, novos valores, pressupostos e medidas de desempenho são estabelecidas.</p> <p>2003 – quase 10 anos depois da mudança, a empresa renasce de fato, para conviver com as mudanças.</p>		

Fonte: Adaptado de SCHEIN (1989, p.66)

7.4 Mudança cultural como necessidade competitiva

Existe muita polêmica em torno da transformação cultural, mas muitos autores acreditam que a cultura não só muda como isso acontece de forma planejada, crença esta que pode ser comprovada no estudo de caso realizado. Essa transformação cultural, não foi apenas um desejo, mas uma realidade, uma necessidade suprida.

O que se entende por mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas alicerçada em novos valores, símbolos e rituais. Na unidade de negócio estudada a cultura mudou através da perseverança de seus líderes pois, foram eles que estabeleceram a direção, reforçaram os valores e despertaram a consciência mais para o que deve ser que para o que tem sido.

Dois fatores foram de fundamental importância para institucionalizar a mudança na cultura organizacional. O primeiro foi uma tentativa consciente de mostrar às pessoas as novas abordagens, comportamentos e atitudes que ajudariam a melhorar o desempenho e a competitividade da organização. O segundo consistiu na garantia que as atuais e as futuras gerências incorporassem de fato essas mudanças caso contrário, seria uma renovação difícil de perdurar.

Como foi descrito anteriormente, de acordo com a trajetória dessa unidade de negócio era mais viável ajustar as manifestações de cultura do que modificar seu núcleo de crenças e pressupostos. Para isso, no entanto, a estratégia prática para modificar a cultura organizacional foi a de envolver pensamento e ação tanto em nível das crenças básicas como de suas manifestações.

No Quadro 11 fica claramente demonstrado os estágios de criação, crescimento, dominação e sucessão de uma cultura organizacional. No caso da unidade de negócio estudada, é evidente que através desses diferentes estágios a cultura organizacional cumpriu sua função de manter a organização unida enquanto esta se desenvolvia e amadurecia.

A cultura organizacional exerceu seu papel de cola, permitindo o crescimento rápido e o influxo das novidades, assim os membros da organização vêem a cultura como mecanismo de integração não como um mecanismo de controle.

Nos estágios estabelecidos observou-se a cultura como fonte de identidade e de força da organização e de seus membros, tornando-se assim, uma competência distinta, que envolveu produtos, processos, estruturas e relacionamentos estabelecidos pela organização e dessa forma, os elementos da cultura organizacional forneceram subsídios as medidas de desempenho estabelecidas pela organização, neste estudo de caso representada pelo QCDSM (Qualidade, Custo, Desempenho na Entrega Segurança e Motivação).

Entre as mudanças relevantes para adquirir vantagens competitivas considerou-se a forma de tratar custo, qualidade, produtividade da corporação, que apresentou-se muito diferenciada do que a unidade de negócio estava acostumada em administrações anteriores. As metas e os indicadores de desempenho, antes locais e regionais, estabelecidos pelo fundador, ou pelo administrador, passaram a ser estabelecidos pela corporação e para suprir as dificuldades e facilitar a adequação e a integração dos funcionários passaram a ocorrer reuniões mensais, visando a avaliação das metas estabelecidas e o estabelecimento novos indicadores. A realização dessas reuniões foi a forma encontrada de aumentar o vínculo, o comprometimento e a integração dos funcionários com a organização, pois coube a corporação oferecer os recursos necessários e a unidade de negócio dispor destes da melhor forma possível para alcançar essas metas.

Os valores apresentados foram estabelecidos pela corporação e transmitidos para as unidades de negócio do Brasil e representam o desejo da corporação. Mas a unidade de negócio reconheceu nesses valores os elementos necessários para manter-se competitiva no mercado. O mesmo acontece com as medidas de desempenho estabelecidas para as unidades do Brasil, foram estabelecidas pela corporação, mas estão apoiadas nos valores desenvolvidos.

Observou-se que empresa trabalha com cinco macro indicadores de desempenho (Quadro 10). Esses indicadores não foram classificados por ordem de prioridades, pois,

todos são considerados importantes. Mas a entrevista realizada com o gerente de produção revelou que uma das maiores cobranças da corporação refere-se à custo de produção.

A empresa denominou os indicadores de desempenho QCDSM (Qualidade, Custo, Distribuição, Segurança e Motivação), e estes estão presentes em todos os setores de atividades. Há painéis de visibilidade que apresentam esses indicadores com gráficos, demonstrando onde se está e onde se quer chegar. Para que esses objetivos sejam atingidos os funcionários são motivados através de treinamentos contínuos e direcionados, visando sempre aumentar a competitividade da organização no mercado.

7.4.1 Competitividade e mudança cultural na visão da alta gerência

O objetivo da gestão da produção é assegurar que as atividades de produção de uma empresa ocorram eficientemente e que seus produtos e serviços sejam produzidos de acordo com as necessidades dos clientes. Mas o aumento da competitividade ampliou as atividades de gestão que deixaram de se restringir apenas à gestão de recursos e capacidades e passaram a ser influenciadas por outros fatores, como por exemplo; a gestão da demanda.

De maneira simples, as atividades de gestão da produção estavam associadas às atividades de planejamento, programação, execução e controle da produção por tratar-se de um amplo conjunto de atividades existentes nas empresas, estas atividades apresentaram-se em diferentes graus de detalhamento e agrupamento. Por exemplo, a delimitação de onde se inicia o planejamento e o grau de detalhe com que este poder pode ser descrito, variavam significativamente. Sob este aspecto, um fator importante é a tipologia de produção e de gestão adotada pela empresa. Nesse sentido, a cultura organizacional, auxiliou a definir o que é prioridade, qual a forma apropriada de agir em relação ao ambiente interno e externo, quais eram as realizações pessoais e como atingi-las visando sempre um objetivo maior, coletivo, que envolvia toda a organização.

A definição das prioridades competitivas foi realizada com base na estratégia de manufatura adotada pela empresa. Essa estratégia de manufatura foi o resultado de um

estudo detalhado e interativo entre dois elementos cruciais no processo de elaboração da mesma. São eles:

- As prioridades competitivas ou missões de manufatura;
- As decisões sobre as chamadas questões estruturais e infra-estruturais da manufatura.

Este trabalho enfatizou as prioridades competitivas, pois tratavam-se de um conjunto consistente de prioridades que a empresa tinha para competir no mercado. Como foi dito anteriormente este trabalho adotou os cinco critérios competitivos de gestão da produção, critérios estes que foram adotados também pela unidade de negócios estudada. Esses critérios foram:

- Qualidade: que diz respeito à capacidade da empresa identificar as necessidades e expectativas dos clientes, transformá-las em especificações de produto e atendê-las;
- Velocidade: que considera a rapidez com que a empresa entrega o produto a partir da solicitação do cliente;
- Pontualidade na entrega: que contempla o cumprimento das datas de entrega acordadas com o cliente;
- Flexibilidade: que aborda a habilidade do sistema de gestão da produção em se adaptar com eficácia e eficiência às mudanças não-planejadas nos seus ambientes interno e externo;
- Custo: que considera o volume de recursos financeiros envolvidos na manufatura.

O gerente de produção reconheceu que para atingir essas medidas de desempenho foi necessário criar um de ambiente de trabalho onde as informações fossem compartilhadas, onde houvesse confiança mútua e a incorporação idéias e generalizações que influenciaram os comportamentos e atitudes dos funcionários. Assim, o papel da cultura foi fundamental no processo de transição, pois, foi pautado nos elementos da cultura organizacional anterior que novos valores foram incorporados e não impostos.

As exigências do mercado demonstravam a necessidade de melhorar e aperfeiçoar o processo produtivo e essas mudanças precisavam acontecer em toda

empresa. A necessidade de sobrevivência no mercado competitivo levou todos os membros da organização a reconhecer a necessidade de mudar, nesse sentido nada mais lógico do que utilizar as mudanças cultura organizacional para direcionar efetivar essas mudanças.

O processo de avaliação de desempenho tradicional quase inevitavelmente incapacitava as pessoas as decisões. Atualmente os funcionários estão capacitados à decisões mas, isso exigiu que as avaliações fossem reestruturadas como processos de gerenciamento de desempenho objetivando a colaboração e a melhoria contínua.

Assim, o fator principal avaliado em um sistema de gestão de desempenho passou a ser pautado nos valores essenciais. Os sistemas de gestão de desempenho passaram a reconhecer que o desempenho não se resumia a atingir objetivos mas também a analisavam como as pessoas se comportavam de forma a fazer dos valores essenciais uma realidade.

Nesse contexto, a ênfase na cultura organizacional tornou-se crescente e cada vez mais relevante e surgiu como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade e como uma solução atraente pois, enfatiza as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Assim, tornou-se capaz de reproduzir uma ordem particular via consenso e solidariedade entre os membros da organização e seu sistema de gestão da produção.

7.4.2 Competitividade e mudança cultural na visão da área de recursos humanos

As atividades de recursos humanos ganharam um novo brilho à luz da análise cultural, passando a ser o canal de repasse que materializa sua consistência interna.

Na unidade de negócio estudada, as várias transições administrativas implicaram mudanças drásticas nas formas de gestão de recursos humanos, especialmente na administração atual. Nesse caso, exigiu-se da área de recursos humanos, a realização de mudanças no inconsciente coletivo da organização, tornou-se necessário despertar os funcionários para uma nova e inovadora realidade que se instalava.

As mudanças foram lentas, gradativas e radicais e atingiram todos os níveis hierárquicos e todas as áreas de atuação da organização. Essas mudanças não podiam ser um choque era preciso conscientizar a todos de sua importância e de seu papel nesse processo de transformação.

Assim, todos os critérios de recrutamento, seleção, treinamento, carreira, avaliação de desempenho, sistema de status e compensação, preparações de atividades, de responsabilidades dos recursos humanos, passaram por mudanças. E esses critérios foram estabelecidos e seguidos de acordo com os valores, crenças, rituais, padrões de normas e comportamentos que a cultura organizacional pregava e a gestão da produção aplicava e que também, estavam passando por mudanças. Assim, a cultura foi definida pela corporação a partir de uma visão estratégica, em consonância com seu meio ambiente, e sem dúvida, foi uma variável que gerou e gera forte impacto no desempenho organizacional.

Dessa forma, o papel na área de recursos humanos foi, e continua sendo imprescindível nesse processo. A área de recursos humanos passou a ser o elo de ligação fundamental entre a corporação e a unidade de negócio e a grande responsável por transmitir informações aos funcionários de forma clara e objetiva. Mas também, foi o elo de comunicação entre os funcionários e a corporação, foi a grande responsável por interpretar comportamentos, transmiti-los a corporação e fazê-la entender a importância de reconhecer e aceitar padrões que estão estabelecidos muito antes da atual administração. Dessa forma, a área de recursos humanos foi responsável por salientar a importância de respeitar a cultura existente, e de tê-la sempre como referência para as mudanças que se pretende realizar.

As políticas e práticas de recursos humanos explícitas e principalmente as implícitas, em suas consistências e inconsistências, tornou possível decifrar e interpretar os elementos culturais da organização.

Passou assim, a haver uma conexão entre a gestão de recursos humanos, gestão da produção e o planejamento estratégico, que se caracterizou por um relacionamento recíproco e interdependente. A alta gerência reconheceu como os planos de negócio afetavam as atividades de recursos humanos, e esta função ganhou maior credibilidade e

importância e os funcionários de recursos humanos tornaram-se capazes de alinhar suas atividades com a direção estratégica da empresa, de forma que os gerentes de linha, alta gerência e o corpo gerencial de recursos humanos se relacionassem como parceiros estratégicos.

No contexto competitivo da atualidade, a área de recursos humanos ampliou seus horizontes e sua área de atuação passando a contribuir para gestão da produção e com suas estratégias empresariais baseadas em negócios. Nesse contexto de gestão estratégica de negócios, os valores organizacionais que formam a base da formulação de estratégias passou a orientar o relacionamento entre várias equipes dentro de uma organização. Houve uma formalização do conceito de cultura organizacional que passou a ser incorporado as ferramentas gerenciais, facilitando a criação de uma cultura de gerenciamento e um ambiente organizacional envolventes e desenvolvendo uma visão da necessidade de se priorizar a área de recursos humanos para buscar eficácia na empresa

Dentre todos esses elementos da cultura organizacional seus parâmetros e seus objetivos foram direcionados pelos valores que a organização adotou, e a área de recursos humanos foi a principal responsável por sua disseminação no corpo organizacional. Lembrando que os principais elementos de identificação a cultura organizacional são valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação.

A unidade de negócio estudada passou pela fase em que esses elementos fizeram a cultura se tornar uma competência distinta uma fonte de identificação, uma espécie de “cimento” ou “cola” que manteve os membros unidos. Mas, com o desenvolvimento de novos produtos e integração vertical, surgiram subculturas, crises de identidade, valores e pressupostos, oportunidade para mudanças culturais. A tendência geral que é a da preservação da cultura foi mantida no sentido de trazer para a organização valores compatíveis com os do passado, mas, muitas vezes procurou-se equacionar os problemas que surgiram de acordo com os padrões culturais vigentes.

Na revisão bibliográfica observou-se que os valores organizacionais podem ser agrupados de formas diferenciadas como:

- Eficácia e eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao funcionário;
- Valores declarados, aparentes, operacionais e atitudes;
- Em identificação com a empresa, gestão do trabalho, processo de comunicação e valorização e respeito aos funcionários.

Observou-se que de alguma forma todos esses agrupamentos puderam ser encontrados na unidade de negócio.

A área de recursos humanos teve um papel muito importante em tornar expressiva a cultura, à medida que:

- Comunicou claramente de que maneira as pessoas deviam se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis;
- Chamou a atenção para a maneira como os procedimentos eram executados;
- Estabeleceu a maneira como as pessoas podiam “jogar” e/ou “divertir-se”;
- Exerceu uma influência visível e penetrante;
- Apresentou o lado criativo da cultura, que liberava tensões e encorajava inovações, aproximando as pessoas e reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores;
- Guiou o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, pois a área de recursos humanos criou rituais, e por trás de cada ritual estava um mito que simbolizava a crença central da corporação;
- Exibiu e forneceu experiências para serem lembradas pelos empregados.

Como se observou na unidade de negócios, a área de recursos humanos foi uma das principais responsáveis pela definição e manejo dos rituais, como as festas de comemoração de produtividade durante o expediente, os ritos, representados pelo café da manhã entre funcionários e o diretor corporativo e as cerimônias entre elas pode-se citar as festas anuais de confraternização. O manejo dessas confraternizações organizacionais manteve os valores e crenças coesos e fizeram parte do processo de socialização e manutenção do ajustamento mútuo desses valores às vantagens e prioridades competitivas da estratégia empresarial estabelecidas pela gestão da produção.

Foi a área de recursos humanos que organizou as reuniões entre gerentes e funcionários, que distribuiu o jornal da empresa, que ofereceu confraternizações para comemorar índices de produtividade superados, que buscou informações dos treinamentos necessários e organizou eventos que trouxeram essas informações, entre outras atividades.

Conclui-se dessa forma que mesmo este trabalho enfatizando a relação da competitividade e da gestão da produção com a cultura organizacional de uma empresa, isso não pode ser estudado isoladamente, sem inter-relacionar aspectos importantes como a manutenção da cultura, que foi realizada pela área de recursos humanos. Assim sendo, partindo de um diagnóstico cultural da administração de recursos humanos, a organização desenvolveu atividades para tornar consistente os sistemas de outras áreas funcionais e possuir programas de pessoal integrados de forma a explicitar aos membros da organização os elos significativos da cultura

A gestão da cultura organizacional enquanto dimensão competitiva da estratégia de recursos humanos foi fundamental para uma ação estratégica na gestão da produção. Não existem limites definidos, elas se complementam e se sobrepõem. O foco de análise passa pelo indivíduo, desloca-se para o grupo, e através do raciocínio sistêmico chega a organização como um todo.

Para chegar aos valores básicos de uma organização, é necessário analisar as práticas organizacionais, ou seja, descobrir como o grupo de pessoas criou e desenvolveu a organização, e aos poucos criou e recriou formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e a integração interna.

7.4.3 Competitividade e mudança cultural na visão dos funcionários

As várias mudanças administrativas foram especialmente sentidas pelos funcionários. Considerando que a força do mercado e o aumento da competitividade obrigam as organizações a investirem no indivíduo, isso significou que cada funcionário teve de ampliar sua visão quanto ao papel que exerce na organização. Implicando em uma mudança de mentalidade que nem todos funcionários estavam preparados para enfrentar.

Com a unidade de negócio estudada não foi diferente, essa última fase, exigiu dos funcionários um aprimoramento de seus conhecimentos e a ampliação de sua área de atuação e conseqüentemente de suas responsabilidades.

Como foi dito anteriormente a maioria dos entrevistados está na empresa há cerca de 10 anos, apenas um dos entrevistados está na empresa há 3 anos. Isso significa que a maioria traz ainda resquícios da administração anterior. A fase de transição implicou mudanças também na cultura organizacional, mas a cultura não foi imposta pela corporação, ela foi vivenciada a cada dia, apreendida, conforme a necessidade de mudança da organização. Os funcionários não foram convencidos a adotar aquela cultura, mas sua percepção da necessidade de sobrevivência da empresa e deles próprios fez com essa mudança cultura lenta, gradativa e permanente se instalasse.

Essa mudança trouxe aos funcionários algumas vantagens, pois com aumento de responsabilidades e de autonomia, sua capacitação profissional e os programas de treinamentos foram ampliados, além de um maior envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos no processo produtivo.

Mas obviamente a cultura organizacional faz parte da própria história da unidade de negócio, é com essa história que os funcionários se identificam e se reconhecem. Isso significa que sempre vão existir resquícios dessa outra cultura, onde a mudança cultural se apoia para se instalar, fato esse que fica claro quando se perguntou da história da empresa, todos sabem falar de sua formação familiar, da passagem para uma empresa nacional, mas ninguém sabe falar da história da multinacional que a comprou.

Os funcionários conheciam e descreviam as vantagens do QCDMS (Qualidade, Custo, Desempenho na entrega, Motivação e Segurança), e reconheciam sua importância no mercado competitivo atual, sabiam, que se a empresa não tiver indicadores de desempenho que a destaquem no mercado, e que se não colaborarem para que esses indicadores sejam atingidos, não só a empresa mas eles próprios têm muito a perder. O que fica evidente quando os funcionários de forma unânime relacionavam o nome da empresa a confiabilidade e a liderança do mercado mundial em eletrodomésticos, demonstrando claramente o quanto à competitividade no mercado era relevante para a organização e para as pessoas nela inseridas.

Para os funcionários, o conceito de cultura organizacional, medidas de desempenho, formas de gestão se confundiam. Poucos foram capazes de fato, de perceberem as sutilezas e a profundidade de ação da cultura organizacional, mas todos reconheciam a importância de suas variáveis e de seus elementos no cotidiano de atividades e na competitividade da organização no mercado.

7.5 Considerações finais

Com a análise bibliográfica realizada e o complemento desse estudo de caso p observou-se claramente o quanto o estudo da cultura organizacional é relevante e a importância de se mergulhar no universo organizacional para compreender divergentes visões da realidade da empresa.

Nota-se que os elementos da cultura organizacional colaboram para a competitividade em custo, qualidade, inovação e flexibilidade e confiabilidade na entrega, pois esses elementos oferecem subsídios que norteiam as ações desde o gerente da manufatura até os funcionários de chão de fábrica, mas o que não pode deixar de ser considerado é que os elementos fornecidos pela multinacional fazem menos efeito do que aqueles criados e desenvolvidos dentro da unidade de negócio.

Das questões de pesquisa levantadas, concluí-se com este estudo de caso que:

- As peculiaridades de gestão de cada unidade de negócio devem ser respeitadas, e mesmo que novos valores sejam buscados, no caso, por uma empresa multinacional, os antigos pressupostos são os que norteiam as ações dos funcionários e são necessários para a manutenção do processo de mudanças culturais. Os antigos valores não são deixados de lado, só serão substituídos por novos, se os membros da organização estiverem comprometidos com isso;
- Existe uma relação entre a formulação de uma cultura organizacional e a gestão de desempenho das áreas responsáveis pela competitividade em inovação e flexibilidade, qualidade, rapidez e confiabilidade na entrega e custo, no sentido de que os valores da empresa estão norteados nesse sentido, o QCDMS, demonstra isso claramente, pois, em cada uma dessas prioridades estão embutidos valores da organização (Quadro 10, p.101).

Quadro 12 Relação dos aspectos da competitividade e indicadores de desempenho com os valores da organização

Aspectos da Competitividade	Indicadores de Desempenho	Valores da Organização
1ª Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade interna • diferenças produtos dos similares concorrentes; • índice de conformidade de matérias-primas; • índice de conformidade de produção; • índice de conformidade dos produtos finais; • custo de reprocesso e retrabalho. 	Cooperação; <ul style="list-style-type: none"> • Confiança; • Responsabilidade; • Aberta: não protecionista; • Sem fronteiras – internacional; • Orientada para o exterior; • Preocupação ambiental; • Análise do ciclo de vida; • Estratégica; • Pró-ativa
2ª Custo	<ul style="list-style-type: none"> • ter produtos com o menor custo de produção; • orçado X realizado por área; • valor real por produto; • metas de produtividade por área. 	Profissionalismo; <ul style="list-style-type: none"> • Intellectualmente sólido; • Avançado e simples; • Orientada para resultado • Comunicativo
3ª Rapidez, Confiabilidade da Entrega e Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • o que foi solicitado X o que foi entregue (order for rate); • o que foi entregue X mix de produtos; • nível de atendimento de pedidos; • pontualidade da entrega; • custos de distribuição; • lead time de atendimento; • mix de produtos; • precisão da informação de estoques; • confiabilidade da informação logística; • fazer rápidas mudanças no projeto e/ou introduzir novos produtos rapidamente. 	Velocidade <ul style="list-style-type: none"> • Não burocrática – disciplinada; • Propensa a mudanças; • Aberta: não protecionista; • Sem fronteiras – internacional; • Orientada para o exterior;
4ª Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • dia e horas perdidos com segurança; • tempo sem acidentes; • divulgação de cartazes explicativos sobre a necessidade de usar os dispositivos de segurança; • meta é zero acidentes. 	Cooperação; <ul style="list-style-type: none"> • Confiança; • Responsabilidade • Pró-ativa
5ª Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • programas de motivação; • KAIZEN (mede a motivação pela quantidade de idéias implantadas); • TPM (manutenção produtiva total); • POL (programa de organização e limpeza; é um 5S modificado, com indicadores quantificáveis); • 17 instrutores na manufatura que devem oferecer pelo menos 1h de treinamento diário para tornar os funcionários aptos a qualquer função na empresa; • reconhecimento dos indicadores de desempenho alcançados. 	Desenvolvimento das pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Respeita e encoraja a diversidade • Espírito de equipe; • Oportunidades iguais; • Cooperação; • Confiança; • Responsabilidade

No Quadro 12 pode-se observar que também existe uma relação direta entre os aspectos da competitividade, os indicadores de desempenho e os valores da organização. E também demonstra claramente que os elementos da cultura organizacional definidos pela empresa estão de alguma forma ligados a alguns se não a todos os aspectos de competitividade definidos pela organização.

Qualidade, custo e motivação estão ligados a todos os valores da organização sem exceção, pois se referiam não somente à qualidade de produtos e serviços prestados, mas à qualidade de relacionamentos e meio ambiente que existia dentro de cada área, a vantagem de custo que cada elemento pode oferecer e o diferencial motivador que cada um representa. Rapidez, Confiabilidade da Entrega e Flexibilidade não se relacionavam apenas a valores como oportunidades iguais e análise do ciclo de vida do produto. O indicador Segurança não se relacionou apenas com alguns itens dos valores referentes a cooperação, como também com o fato da empresa não ser protecionista, ser internacional, orientada para o exterior e estar sempre propensa a mudanças. Já o aspecto motivação se relacionou com menos elementos, mas nem por isso menos importantes.

No que se refere ao histórico da cultura organizacional da empresa, o que prevaleceu nessa organização, foi a história dessa planta, não a história da multinacional que a comprou. Além das variáveis propostas neste estudo, observou-se a força do papel do líder, que foi o administrador anterior, suas histórias e de seus méritos e conquistas, eram repetidos pelos funcionários desde o chão de fábrica até a administração.

Os funcionários mesmo tendo passado por um longo processo de transformação ainda tem o fundador da empresa como referencial, comparam a administração atual com a do passado, ou seja exerce o que a cultura organizacional identifica como mito, pois mesmo os funcionários contratados posteriormente, que não vivenciaram a administração anterior o reconhecem. Isso faz parte da integração desse novo membro ao grupo, ninguém sabe a história da multinacional, mas todos devem saber a história daquela unidade de negócio. Assim, ele se sente integrado ao grupo, ele ouvia histórias, as repetia e isso fazia o inconsciente da organização, foi o seu diferencial das demais plantas da multinacional no Brasil, a verdade da empresa.

Empiricamente observou-se que os novos valores que norteavam a corporação da empresa pesquisada, não foram impostos e aceitos pelos funcionários como “verdade absoluta”, pelo contrário, para que esses valores de fato vigorassem eles passaram pelo crivo dos funcionários, que só assimilaram àqueles compatíveis com a administração anterior. Isso demonstra a força da unidade de negócio. Essa força cultural manteve a empresa coesa no processo de transição e a mantém unida para resolver os problemas produtivos da organização no presente.

No que se refere a investigação dos principais elementos da cultura, observou-se que administração da empresa (gerência e recursos humanos) foi a que mais se envolveu com os valores e normas da multinacional, e foi a responsável por passá-los aos demais funcionários, isso fez com que eles desdobrem antigos valores, adequando-os as novas exigências e necessidades. Por exemplo, destaca-se; a preocupação com o consumidor externo que sempre existiu, foi desdobrada para a preocupação com os consumidores internos do processo produtivo, as recompensas, que antes eram atribuídas por sorteio. Hoje baseiam-se em medidas de desempenho atingidas, o paternalismo esta sendo gradativamente substituído pelo envolvimento e comprometimento de todos.

Nesse contexto o processo de comunicação exerceu uma função fundamental pois, determinou a forma de relacionamento entre a gerência externa (multinacional), a gerência interna (da unidade de negócio) e os funcionários. Isso se demonstrou através de certos ritos que estabeleciam uma comunicação mais clara e objetiva entre os membros da organização. Pode-se salientar a realização do café da manhã com o gerente da multinacional, os supervisores e facilitadores uma vez por mês, a reunião semanal entre a gerência da planta e os supervisores das áreas funcionais visando estabelecer os objetivos do dia e da semana e a reunião diária dos supervisores com os funcionários, estabelecendo as metas de produção do dia, e a comparação com a meta da semana. Além das reuniões semanais na administração, fora do horário de expediente, que têm um caráter mais informal, tornando o diálogo mais fácil e uma maior interação dos membros.

Ainda no que se refere ao processo de comunicação, deve-se salientar a importância dos painéis de visibilidade que informavam os valores da empresa, a política de qualidade, a preocupação ambiental e com segurança, e também os painéis

que informavam sobre os indicadores QCDSM (Qualidade, Custo, Distribuição, Segurança e Motivação) em cada área funcional e sobre o estágio de treinamento de cada funcionário dentro de cada célula de produção, que tinham em média de dez a vinte funcionários.

Quanto a questão três que diz respeito a natureza estratégica das mudanças culturais das áreas que influem na competitividade, constatou-se que essa unidade de negócio é de fato “um sistema onde as pessoas vivem e trabalham” (KOTTER, 2000, p.84), e que a mudança só se estabeleceu quando foi difundida por todo corpo organizacional, e mesmo assim respeitando os limites estabelecidos pelos funcionários.

Assim, fez-se necessário que a corporação atendesse aos funcionários, buscando sua satisfação e adequando sua cultura à vigente até então, para só depois gradativa e lentamente poder estabelecer as mudanças organizacionais e estratégicas pretendidas.

Obviamente não se pode deixar de considerar que há uma imposição, mas essa imposição de novos valores e medidas de desempenho veio de uma necessidade do mercado e da organização em manter-se competitiva, então essa mudança cultural foi coerente com a competitividade que a empresa deveria ter. Isso foi reconhecido pelos funcionários que sabiam que se a mudança não se efetivasse, a organização e eles iriam *perecer*.

Mesmo inconscientemente, dependeu dos funcionários a implementação da mudança, que ainda não se concretizou completamente. Enquanto os novos valores e comportamentos não foram incorporados pelos funcionários não se enraizaram nas normas e nos valores comuns, a produtividade diminuiu, o descontentamento aumentou, o nível de sucata e retrabalho aumentou.

Foram os valores da cultura organizacional, difundidos e assimilados pelos membros da organização que permitiram que novos padrões de qualidade, custo, flexibilidade e segurança fossem atingidos, mesmo assim, os funcionários cobram da administração seu comprometimento com os valores que se referiam a desenvolvimento pessoal, pois acreditavam que não está de acordo com o divulgado e que a empresa deveria oferecer-lhes mais treinamento cursos de qualificação.

A mudança se efetivou por causa do reconhecimento de que as mudanças eram necessárias e fundamentais à competitividade e a sobrevivência da empresa no mercado. Mesmo que essas mudanças significassem investimentos em treinamentos e qualificações que ainda não são totalmente atendidas.

Quanto à questão quatro sobre a influência dos elementos da cultura nas atividades de carreira, remuneração e avaliação de desempenho, o que ficou mais evidente foi relação entre as medidas de desempenho e os valores da organização como demonstra o Quadro 13 (p.127). Os valores transmitidos pela empresa tinham uma relação direta a forma como as medidas de desempenho seriam atingidas. E quanto mais esses valores foram assimilados maior a probabilidade de se atingir esses indicadores.

De acordo com a bibliografia analisada, pode-se constatar nessa unidade de negócio que indicadores de desempenho não eram metas aleatórias e que a influência das variáveis subjetivas e simbólicas da cultura existiam e faziam a diferença na forma e no tempo que se levará para atingir essas metas.

Constatou-se a influência da trajetória dessa unidade de negócio, no tempo, no espaço e na administração atual. E que na empresa estudada o conceito de cultura organizacional como sendo um processo contínuo de interação das unidades de negócio com o ambiente e as relações estabelecidas entre seus membros, e que seus elementos permitem estabelecer os objetivos comuns e as potencialidades da unidade, além de orientar a todos como melhor aproveitar-se dos recursos utilizados pela organização aplicou-se na íntegra.

A assimilação dos elementos da cultura organizacional facilitou aos funcionários o entendimento dos indicadores de desempenho e sua importância na competitividade da empresa no mercado. A cultura organizacional não foi administrável, imposta ou implementada, os elementos da cultura se adequaram as necessidades competitivas das organizações, facilitando sua administração e a busca por objetivos comuns, entre todos os seus membros, em todos os níveis hierárquicos.

Provavelmente esse processo de transformações não se esgotou, acredita-se que pelo contrário esteja recomeçando. Estudar essa nova fase da empresa como multinacional, e os frutos que virão com o enraizamento dessa nova e abrangente visão cultural, é um trabalho a ser desenvolvido e aprofundado. Além da possibilidade de realizar-se análises comparativas com outras empresas.

Observou-se também que os megaconceitos que afligem as ciências sociais e a gestão da produção na atualidade – legitimidade, liderança, qualidade, integração conflito, carisma, estrutura, significado – devem ser tratados de forma criativa e imaginativa e interdisciplinar, visando solucionar problemas e desenvolver formas mais eficientes de manutenção da cultura organizacional e de gerenciamento da produção. Pois se anteriormente não havia preocupação com a cultura, atualmente trata-se de uma ferramenta gerencial fundamental para o sucesso de uma organização, pois torna as pessoas mais flexíveis, auxiliando a organização na sua constante busca por qualidade, inovação, diminuição de custos e competitividade. Ao reformular as medidas de desempenho, a administração da organização deve conscientizar-se que estas devem ser compatíveis com os elementos da cultura organizacional vigente, pois as novidades serão assimiladas conforme forem inseridas e disseminadas pela cultura da organização.

7 BIBLIOGRAFIA

- ALBERT, M.; SILVERMAN, M. (1984). Making management philosophy a cultural reality, part 1: get started. **Personnel**, New York, v.61, n.1, p.12-21, Jan./Feb.
- BION, W.R. (1975). **Experiências com grupos**. Rio de Janeiro: Imago; São Paulo: EDUSP
- BRAVERMAN, H. (1980). **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar.
- BURACK, E. (1991). Changing the company culture- the role of human resource development. **Long Range Planning**, v.24, n.1, p.88-95.
- CAMPBELL, J. (1990). **O Poder do mito**. São Paulo: Palas Athena.
- CARDOSO, F.H. (1972). **Empresário industrial e desenvolvimento econômico**. 2.ed. São Paulo: Difel.
- CASSIER, E. (1979). **Symbol, myth and culture: essays and lectures of Ernest Cassier**. New York: Yale University.
- CHAUÍ, M. (1996). **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática.
- COLTRO, A. (2002). **Compreendendo histórica e epistemologicamente o construto científico nas ciências sociais para aplicações em pesquisas sobre instituições**. 430 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- CORIAT, B. (1983). Automação programável: novas formas e conceitos de organização na produção sobre o modelo Japonês. In: HIRATA, H. (Org). **Automatização, novas formas de organização e de relações do trabalho**. São Paulo: EDUSP.
- COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. (1995). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. Campinas: Papirus.
- CRNKOVIC, L.H. (1998). **Novos paradigmas de contratação e qualificação**. 54 p. Monografia (Conclusão de curso) – Departamento de Ciências Sociais, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- CUNHA, J.A. (1992). **Filosofia: iniciação à investigação filosófica**. São Paulo: Atual.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. (1982). **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley.
- ENRIQUEZ, E. (1996). **Da Horda ao estado**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- _____. (1997). **A Organização em análise**. Petrópolis: Vozes.

ERNEST, R. (1985). Corporate cultures and effective planning. **Personnel Administrator**, n.30, p.49-60, Mar. 1985.

FLEURY, M.T.L. (1989). O Desvendar a cultura de uma organização. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas.

_____. (1993). Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.2, p.26-34, mar./abr.

_____. (1995). Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, jul./set.

FREITAS, M.E. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debates. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.2, p.73-82, jul./ set.

_____. (1991a). **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books.

_____. (2000). **Cultura organizacional: identidade sedução e carisma?** 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

GEERTZ, C. (1989). **A Interpretação de culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

GORSKI, D.P. (1962). **Pensamiento y lenguaje**. Tradução de Augusto Vidal Roget. 2.ed. México: Grijalbo. (Ciências Económicas y Sociales).

GUPTA, A.K.; SINGHAL, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. in research. **Research Technology Management**, Lancaster, v.36, n.3, p.41-8, May/ June.

HANASHISRO, D.M.M. (1995). **Contribuição do estudo de cultura organizacional para uma gestão estratégica de recursos humanos**. 202 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidades de São Paulo, São Paulo, 1995.

HUISMAN, D. (1965). **Curso moderno de filosofia: introdução a filosofia das ciências**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.

HUME, D. (1982). Del Conocimiento. Tradução de Juan Segura Ruiz. Buenos Aires: Aguilar.

KANT, I. (1973). São Paulo: Abril Cultural. (Os Pensadores).

KOIRÉ, A. (1979). **Do Mundo fechado ao universo infinito**. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

KOTTER, J.P. (2000). **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus.

LEVI-STRAUSS, C. (1981). **Mito e significado**. Lisboa: Edições 70.

MABEY, C.; SALAMAN, G. (1995). **Strategic human resource management**. London: Blackwell.

MACCOBY, M. (1993). To Create quality, first create the culture. **Research Tecnology Management**, Lancaster, v.36, n.4, p.49-51, Sept./ Oct.

MARTINS, C.M.; COLTRO, A. (1999). Um Estudo sobre cultura organizacional, sob uma ótica antropológica. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 4./SEMEAD JR., 1999, São Paulo. **Resumos dos Trabalhos...** São Paulo: USP/FEA/PPGA. p.121.

NADLER, D.A.; TUSMAN, M.L. (2000). A Nova arquitetura organizacional: a organização do futuro. **HSM Management**, São Paulo, v.18, p.57- 66, jan./ fev.

OVERHOLT, M.H. (2000). Flexibilidade e vantagem competitiva. **HSM Management**, São Paulo, v.18, p.68-72, jan./ fev.

PARDINI, D. (2000). A Personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem-sucedidas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 1 CD-ROM.

PEÇANHA, D.L. (1997). Cultura organizacional – o desvelar de padrões inconscientes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.4, p.84-91, out./dez.

PETERS, T.; WATERMAN JR., R. (1982). **In Search of excellence**. New York: Harper & Row.

PETTIGREW, A.M. (1989). A Cultura nas organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas.

PHILPOT, L.; SHEPPARD, L. (1992). Managing for improved performance. In: ARMSTRONG, M. (Ed.). **Strategies for human resource management: a total business approach**. Londres: Kogan.

PIRES, S.R.I. (1995). **Gestão estratégica da manufatura**. São Paulo: UNIMEP.

RANDOLPH, A.W. (1995). Navigating the journey to empowerment. **Organizational Dynamics**, Oxford, v.23, n.4, p.19-32, Autumn.

RUAS, R.L.; ANTUNES JR., J.A.V. (1992). Novas formas de organização e estratégias de gestão do trabalho em indústrias tradicionais. **Ciências Sociais Hoje**, Brasília, n.1, p.222-245.

SANTOS, F.C.A. (1998). **Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos: importância para a gestão estratégica de negócios**. 302 p. Tese (Doutorado)

- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

_____. (1999). **Estratégias de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas.

SETERTZI, H. (2000). Flexibilidade: os novos desenhos. **HSM Management**, São Paulo, v.18, p.74-78, jan./ fev.

SCHEIN, E.H. (1986). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey – Bass.

_____. (1989). Organizational culture: what it is and how to change it? In: EVANS, P. (Ed.). **Human resource management in international firms: change, globalization and innovation**. London: McMillan.

SCHIRATO, M.A.R. (1999). **O Feitiço nas organizações – sistemas imaginários**. 195 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SCHNEIDER, B.; BRIEF, A.P.; GUZZO, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. **Organizational Dynamics**, Oxford, v.7, n.4, p.7-19, Spring.

SHINYASHIKI, G.T. (1995). Estudo quantitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo v.30, n.3, p.60-72, jul./set.

SLACK, N. (1993). **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo a competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas.

SLACK, N. et al. (1998). **Operation management**. London: Pitman. Microficha.

SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.28, n.3, p.339-358, Sept.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. (1996). Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun.

TAVARES, M.G.P. (1991). **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. São Paulo: Qualitymark.

TOMEI, P.A.; BRAUNSTEIN, M.L. (1993). **Cultura organizacional: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books.

THÉVENET, M. (1984). La Culture d'entreprise en neuf questions. **Revue Française de Gestion**, Paris, v.47, n.48, sept./oct.

_____. (1990). **Cultura de empresa: auditoria e mudança**. 2.ed. Lisboa: Monitor.

TRUZZI, O. (1986). **Café e indústria São Carlos 1850-1950**. São Carlos: Arquivo de História Contemporânea/UFSCar.

VASCONCELOS FILHO, P. (1985). **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

VERNADAT, F.B. (1996). **Enterprise modeling and integration: principles and applications**. London: Chapman & Hall.

VOLLMANN, T.E. (1993). **Integrated production and inventory management**. Homewwos: Business One Irwin.

WEICK, K. (1985). The Significance of corporate culture. In: FROST, P.J. et al. **Organizacional culture**. Beverly Hills: Sage.

WREN, D.A. (1994). **The Evolution of management thought**. New York: John Wiley.

Apêndice

Apêndice 1

Roteiro de entrevistas com profissionais da área de recursos humanos.

Parte 1

Identificação

Nome:

Cargo:

Admissão na Empresa:

Formação:

1. Descreva a estrutura da área de recursos humanos na Empresa e suas peculiaridades nessa unidade
2. Fale a respeito da missão da área de recursos humanos.
3. Fale sobre a Cultura Organizacional da Empresa.
4. Apesar de ter mudado de Administração, o fundador tem, ou teve um papel importante na formação dos valores da empresa?
5. Quais os valores que a empresa têm? Como a empresa passa esses valores para os funcionários? E como busca atingi-los?
6. Quais são as principais medidas de desempenho da organização? Como são divulgadas?
7. Quais dessas medidas de desempenho, estão relacionadas aos valores acima citados?
8. Quando esses objetivos de desempenho são alcançados, como isso é divulgado aos funcionários? Isso acontece em todos os níveis?
9. Comente sobre as principais políticas de recursos humanos (em que estão baseadas, quais prioridades buscam alcançar, estão ligadas a quais objetivos de desempenho):
 - 9.1 Políticas de seleção e contratação
 - 9.2 Políticas de treinamento e desenvolvimento
 - 9.3 Administração de cargos e salários
 - 9.4 Plano de Carreira e Sucessão
 - 9.5 Benefícios

- 9.6 Práticas e políticas de acompanhamento e Avaliação.
 - 9.7 Normas disciplinas e controle de pessoal
 - 9.8 A empresa tem algum “ritual de passagem”, no caso de promoção, benefícios etc..
10. Fale a respeito da grau de autonomia dos gerentes da área de produção, logística e produto, na aplicação das políticas de recursos humanos.
 11. Fale a respeito do papel da área de Recursos humanos na implantação das modificações na fábrica e no novo modelo de gestão;
 12. Fale sobre o envolvimento da área de recursos humanos no sentido de implementar a cultura e envolver o funcionário nesses valores e crenças
 13. Quais os instrumentos disponíveis para avaliar a opinião do funcionários sobre a cultura organizacional que a empresa tem?
 14. Comente o posicionamento e as atitudes dos funcionários da área de produção com relação a modelo de organização da fábrica e ao estilo de gestão de pessoal utilizado.
 15. Fale a respeito do posicionamento da área de recursos humanos no sentido de influenciar e participar do processo decisório envolvendo as estratégias da empresa.

Apêndice 2

Roteiro de Entrevista com gerentes de manufatura, de engenharia de produto e/ou processo, de logística e de qualidade.

Parte 1 – Identificação

1. Nome:
2. Cargo:
3. Área de Trabalho:
4. Data da Admissão:
5. Nível de Escolaridade:
 - 1.1 Concluído em:
 - 1.2 Onde?

Parte 2 – Perguntas

1. Descreva a estrutura de sua área e forneça uma visão geral das atividades desenvolvidas;
2. O que vc sabe sobre a história da empresa e o desenvolvimento da cultura organizacional?
3. Fale sobre a missão da empresa;
4. Fale sobre a missão da sua área;
5. Como você vê a cultura organizacional dessa organização
6. Comente sobre os valores da empresa e como eles influenciam no desempenho de sua área?
7. Quais são as medidas de desempenho em que sua área é avaliada? Elas são divulgadas aos funcionários, de que forma? Se não, por que?
8. Existe uma relação das medidas de desempenho da sua área com a cultura ou os valores divulgados?
9. Os resultados obtidos são divulgados aos funcionários? Como? Se não, por que?
10. Comente a respeito dos programas de treinamento e desenvolvimento existentes na empresa, mencionando os aspectos relacionados a implantação e seu efeitos no comportamento dos funcionários;
11. Comente a respeito do estilo de gestão praticado pela empresa e pela sua área;

12. Como a empresa busca o comprometimento de seus funcionários, diante do contexto instável da economia atual?
13. Quais são os principais desafios estratégicos da empresa?
14. Quais são os principais fatores de vantagem competitiva?
15. que vc sabe sobre a formação dessa empresa? (Líder, valores, crenças)
16. Quando vc pensa na marca da empresa, o que vem na sua mente? (Qualidade, inovação etc)
17. Na sua opinião o que pode ser melhorado na empresa para que ela alcance melhores resultados?
18. Quais são os aspectos positivos da empresa?

Apêndice 3

Roteiro de Entrevista com funcionários

Parte 1 – 1. Identificação

1. Cargo: _____
2. Área de Trabalho: _____
3. A quanto tempo trabalha na empresa? _____
4. Nível de Escolaridade: _____
- 4.1 Concluído em: _____
- 4.2 Onde? _____

Parte 2

Manifeste seu grau de satisfação ou concordância a respeito das seguintes afirmações:

1. A empresa é direta e transparente em seus processos de comunicação com os funcionários.

- ☐ discordo totalmente
- ☐ discordo parcialmente
- ☐ concordo totalmente

2. Você conhece as expectativas da empresa em relação ao seu trabalho?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Conheço algumas expectativas

3. Os funcionários dessa empresa têm liberdade para sugerir, reivindicar e reclamar

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em algumas coisas sim, em outras não

Caso sua resposta seja sim em quais áreas?

Caso sua resposta seja não, onde você gostaria de ter mais liberdade de opinar?

- _____
4. A empresa oferece condições de desenvolvimento e progresso profissional.

- ☐ Sim
- ☐ Não

☐ Em algumas áreas Quais? _____

5. Os funcionários têm facilidade de acesso para conversar com chefes e gerentes.

☐ Sim, em todos os assuntos

☐ Não, em nenhum assunto

☐ Sobre alguns assuntos Quais? _____

6. A empresa investe em treinamento de seus funcionários.

☐ Sim, em todas as áreas

☐ Não, em nenhuma área

☐ Investe em algumas áreas Quais? _____

7. Na sua opinião a empresa se preocupa com o bem estar de seus funcionários.

☐ Sim

☐ Não

Caso sua resposta seja sim como a empresa demonstra isso?

Caso sua resposta seja não, do que você sente falta?

8. A empresa oferece um bom ambiente de trabalho.

☐ Sim

☐ Não

Caso sua resposta seja não, por quê?

9. A empresa procura manter os salários dentro da média do mercado.

☐ Sim

☐ Não

10. É uma boa empresa e eu recomendaria aos meus amigos.

☐ Sim

☐ Não

11. Você gosta de trabalhar em células de trabalho e times de trabalho na produção?

☐ Sim

☐ Não

Porque? _____

12. Você conhece os valores da organização?

☐ Sim

☐ Não

Caso sua resposta seja sim, quais são esses valores?

13. Esses valores são compatíveis com a administração?

☐ Sim

☐ Não

14. Você se identifica com esses valores e se sente integrado dentro da empresa?

☐ Sim

☐ Não

15. Você conhece a história da formação dessa empresa? (Líder, valores, metas, objetivos)

☐ Sim

☐ Não

16. Onde são divulgadas as medidas de desempenho esperadas?

☐ Em painéis que ficam espalhados pela empresa, inclusive na sua área

☐ Em reuniões e/ ou palestras

☐ Em cartilhas ou manuais de comunicação

☐ Outros. Quais? _____

17. Você fica sabendo quando os objetivos de desempenho são atingidos?

☐ Sim, isso sempre acontece, e eu acho isso importante

☐ Não, eu nunca sou informado, mas gostaria de saber

☐ Sim, isso sempre acontece, mas eu não presto muita atenção

☐ Isso acontece as vezes, mas eu gostaria de ter mais informações

18. Sobre a Escola de Manufatura.

☐ você participa, e acha importante

☐ nunca participou, mas acha importante

☐ não sabe

19. Quais são os fatores que contribuem para a competitividade dos produtos da empresa? (marque todas as alternativas que você julga contribuir para a qualidade dos produtos da empresa)

- ☐ A qualidade dos produtos
- ☐ A qualidade dos processos de produção
- ☐ O comprometimento e o envolvimento dos funcionários
- ☐ Os treinamentos que são oferecidos
- ☐ Pontualidade na entrega
- ☐ Poucas falhas durante o uso dos produtos
- ☐ Outros

Quais? _____

20. Quando vc pensa na marca da empresa, o que vem na sua mente? (marque todas as alternativas que você julgar necessárias)

- ☐ Qualidade de produtos
- ☐ Inovação
- ☐ Confiabilidade
- ☐ Liberdade de agir
- ☐ Metas claras
- ☐ Oportunidade de crescimento profissional
- ☐ Outros

Quais? _____

21 O que a cultura significa para você?

- ☐ Investir em qualidade de produtos
- ☐ Investir em desenvolvimento dos funcionários
- ☐ Buscar inovações constantes
- ☐ Outros

Quais? _____